

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Yogyakarta merupakan salah satu kota di Indonesia yang terkenal sebagai pusat pariwisata dan budaya, selain itu Yogyakarta juga terkenal sebagai kota pendidikan. Banyak sekali pendatang dari luar daerah yang datang untuk belajar atau untuk menikmati pariwisata yang ada di Yogyakarta. Oleh karena itu, banyak sekali bermunculan industri – industri rumah tangga yang memproduksi secara sederhana oleh – oleh khas Yogyakarta baik itu makanan, batik ataupun pernak pernik yang melambangkan ciri khas dari kota Yogyakarta itu sendiri.

Bakpia merupakan salah satu makanan khas yang berasal dari Yogyakarta, makanan ini sangat digemari terutama pendatang dari luar daerah Yogyakarta yang biasanya mencari bakpia sebagai oleh – oleh saat balik ke daerah asal. Di Yogyakarta terutama di desa pathuk sejak tahun 1948 banyak sekali bermunculan industri – industri rumah tangga yang memproduksi bakpia dengan berbagai macam rasa dan variasi, sehingga kawasan ini dikenal sebagai pusat pembuatan bakpia di Yogyakarta. Di desa pathuk banyak sekali terdapat industri rumah tangga pembuat bakpia dan merk dagang yang mereka pakai menggunakan nomor rumah mereka sendiri.

Bakpia Pathok 25 merupakan salah satu merk dagang dan pusat pembuatan bakpia terbesar yang ada di Yogyakarta. Untuk mengatasi persaingan dengan kompetitor yang ada, Bakpia Pathok 25 perlu menerapkan sistem kinerja yang baik agar tetap mempertahankan citra produk di mata konsumen. Untuk dapat menjalankan fungsinya, diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh yang dimulai dari proses perencanaan strategik (renstra), baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Suatu renstra dapat disebut baik apabila perencanaan tersebut dapat ditindak lanjuti secara praktis ke dalam program-program operasional yang berorientasi kepada *economic - equity - quality*. Artinya Bakpia Pathok 25 dikelola secara efektif dan efisien, dengan memproduksi makanan yang berkualitas.

Dalam era globalisasi saat ini, pimpinan Bakpia Pathok 25 perlu memfokuskan strategi perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian, dan pengendalian sehingga pada nantinya siap dengan daya saing di tingkat global. Di dalam era tersebut, para konsumen atau pelanggan bebas memilih Bakpia dengan merk dagang yang lain dimana yang mampu memberikan produk yang terbaik, profesional dengan harga bersaing, sehingga strategi dan kinerja Bakpia Pathok 25 pun harus berorientasi pada keinginan pelanggan tersebut..

Bakpia pathok 25 diharapkan untuk dapat selalu memperbaiki kinerjanya untuk menambah kepercayaan masyarakat atas produk yang ditawarkan. Kepercayaan ini sangatlah penting, mengingat masyarakat merupakan pengguna produknya. Diharapkan dengan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap Bakpia Pathok 25 mempunyai dampak pada pendapatan Bakpia Pathok 25. Melihat fenomena tersebut di atas, maka perlu digunakan alternative penilaian kinerja industri Bakpia Pathok 25 dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang lebih komprehensif, akurat, terukur karena dalam menilai kinerja suatu organisasi tidak hanya dinilai dari aspek keuangan saja, tetapi juga dinilai dari aspek nonkeuangan.

Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Fauzi, 1995 : 207).

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Mulyadi (1997 : 419) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Setiap organisasi mengharapkan kinerja yang memberikan kontribusi untuk menjadikan organisasi sebagai suatu institusi yang unggul di kelasnya. Jika keberhasilan organisasi untuk mengadakan institusi yang unggul ditentukan oleh berbagai faktor maka berbagai faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan

(*succes factor*) untuk menjadikan organisasi suatu institusi yang unggul tersebut digunakan sebagai pengukur keberhasilan personal. Dengan demikian, dibutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapat digunakan menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

Balanced Scorecard menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1997 : 7) merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari latar belakang tersebut penulis ingin melakukan pengukuran kinerja pada Bakpia pathok 25 dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, dimana dengan metode ini Bakpia Pathok 25 dapat memantau sejauh mana keberhasilan industri yang dijalankan dalam menerapkan visi serta misi dalam memantau kinerja baik internal, keuangan, kepuasan konsumen serta inovasi di masa mendatang. Sehingga nantinya perusahaan juga dapat menghitung berapa besar laba bersih yang diterima Bakpia Pathok 25 tersebut dalam suatu periode waktu tertentu. Menurut Isniar Budiarti (2009), *customer profitability* atau pengukuran tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target pasar atau segmen pasar yang diperoleh dapat diukur dengan menggunakan metode *Activity Based Costing (ABC)*.

Menurut T Horhgren , G Foster dan Srikant Datar *Activity Based Costing* adalah suatu pendekatan kalkulasi biaya yang memfokus pada aktifitas sebagai objek biaya yang fundamental. Biaya aktifitas tersebut sebagai dasar untuk mengalokasikan biaya ke obyek biaya yang lain seperti produk, jasa dan pelanggan.

Banyak sekali penelitian yang menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk menentukan kinerja suatu perusahaan. Budi Kristanto (2005), melakukan pengukuran Efektifitas Pembinaan Industri Besar/Sedang Terhadap Industri Kecil dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang bertujuan untuk mengetahui efektivitas pembinaan industri besar/sedang terhadap industri kecil berdasarkan indikator - indikator dalam perspektif *Balanced Scorecard*. Aldila Yugha Andranik (2008), mengukur kinerja rumah sakit umum daerah Jenderal Ahmad

Yani dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk mengevaluasi sejauh mana penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat analisis yang komprehensif dan koheren pada rumah sakit tersebut. Yulia Safitriningsih (2007), melakukan pengukuran kinerja perusahaan melalui penerapan metode *Balanced Scorecard* dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* yang bertujuan untuk mengetahui prestasi yang telah dicapai oleh perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk menghadapi tantangan di masa depan.

Beberapa peneliti menggunakan berbagai metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur sejauh mana kinerja perusahaan tersebut. Disini peneliti akan memakai Metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja Bakpia Pathok 25 dan menghitung jumlah laba bersih yang diperoleh industri tersebut pada tahun 2011 dengan menggunakan metode *Activity Based Costing (ABC)*. Dimana dalam jurnalnya, Isniar Budiarti mengatakan bahwa untuk menghitung besar *Customer Profitability* tingkat laba bersih dapat dihitung dengan menggunakan metode *Activity Based Costing (ABC)*.

Sesuai dengan latar belakang penelitian tersebut maka dalam penyusunan tugas akhir ini penulis mengambil judul :

“Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Penerapan Metode Balanced Scorecard Menggunakan Activity Based Costing Untuk Mengukur Net Profit ”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat dirumuskan permasalahan antara lain adalah :

1. Bagaimana kinerja manajemen Bakpia Pathok 25 diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard* ?
2. Berapa besar laba bersih yang diperoleh Bakpia pathok 25 pada tahun 2011 dengan menggunakan metode *Activity Based Costing* ?

1.3 Batasan Masalah

Agar permasalahan tidak meluas, maka dalam penelitian ini perlu adanya batasan-batasan agar lebih terarah dan mengenai sasaran. Batasan masalah yang diambil untuk penelitian ini adalah:

1. Penelitian pengukuran Kinerja dan pengambilan data hanya berdasar kepada Bakpia Pathok 25 Yogyakarta
2. Metode pengukuran kinerja yang digunakan dalam penelitian adalah *Balanced Scorecard*.
3. Penentuan besar laba bersih atau *Customer Profitability* pada perspektif pelanggan diperoleh dihitung dengan menggunakan metode *Activity Based Costing (ABC)*.
4. Data yang digunakan dalam pendekatan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah data Bakpia Pathok 25 pada tahun 2010 dan 2011, serta data kuesioner kepada pelanggan dan karyawan Bakpia pathok 25 Yogyakarta.
5. Perhitungan *Return On Investment (ROI)*, *Asset Turn Over (ATO)*, *Return On Capital Employed (ROCE)* pada perspektif keuangan serta perhitungan produktivitas karyawan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan data keuangan yang sudah diolah oleh Bakpia Pathok 25.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengukur kinerja manajemen Bakpia Pathok 25 menggunakan metode *Balanced Scorecard*
2. Untuk mengetahui besar laba bersih yang diperoleh Bakpia Pathok 25 pada tahun 2011 melalui pendekatan metode *Activity Based Costing (ABC)*

1.5 Manfaat Penelitian

1. Memahami dan mengetahui strategi kedepan yang diperlukan oleh pimpinan Bakpia Pathok 25 dalam menentukan kebijakan yang akan dijalankan
2. Menghasilkan prespektif *Balanced Scorecard* dari penilaian terhadap kinerja Bakpia Pathok 25 terutama dari prespektif konsumen

3. Mengetahui *customer profitability* atau tingkat laba bersih yang diperoleh Bakpia Pathok 25 terhadap segmen pasar pada suatu periode tertentu

1.6 Sistematika Penulisan

Agar penelitian ini mudah dimengerti dan memenuhi persyaratan, maka penulisannya dibagi menjadi beberapa tahapan. Tahapan tersebut adalah :

BABI	PENDAHULUAN
	Bab ini berisi pengantar permasalahan yang akan dibahas seperti latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan serta manfaat penelitian.
BAB II	LANDASAN TEORI
	Bab ini berisi tinjauan hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan permasalahannya, landasan teori yang langsung mendukung pelaksanaan penelitian dan juga menjadi landasan / pedoman dalam pembahasan pemecahan masalah yang berhubungan dengan analisis yang dilakukan.
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN
	Bab ini mengandung uraian tentang bahan atau materi penelitian, alat, tata cara penelitian, variabel dan data yang akan dikaji serta cara analisis yang dipakai dan bagian alir penelitian.
BAB IV	PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA
	Berisi uraian tentang gambaran umum perusahaan, data – data yang diperlukan dalam pemecahan masalah dan pengolahan data dari hasil penelitian.
BAB V	PEMBAHASAN
	Berisi pembahasan dari hasil perhitungan yang dilakukan.
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN
	Berisi kesimpulan dan saran – saran bagi perusahaan berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh