

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner
- Lampiran 2 Jawaban Kuesioner
- Lampiran 3 Surat Penetapan Pembimbing
- Lampiran 4 *Photocopy* Kartu Bimbingan
- Lampiran 5 Surat Keterangan Penelitian
- Lampiran 6 Daftar Riwayat Hidup



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dewasa ini persaingan perusahaan-perusahaan kian meningkat. Perusahaan dituntut untuk bisa memberi hasil yang terbaik dari pemenuhan kebutuhan sesuai keinginan konsumennya. Perusahaan kemudian berkompetisi untuk menciptakan produk yang bernilai jual tinggi, berkualitas baik, sehingga menarik perhatian dan minat para konsumen, bukan hanya itu saja. Tetapi mampu menjadikan ketergantungan dan kebutuhan sehingga konsumen terus-menerus membeli dan mengkonsumsi produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam keseharian mereka. Untuk menciptakan produk yang berkualitas dan bernilai jual tinggi, diperlukan bahan-bahan baku yang baik pula, selain itu juga harus melalui proses penciptaan produk yang benar sehingga terciptalah sebuah produk jadi yang dapat dijual.

Untuk mewujudkan keinginan konsumen, maka perusahaan harus berusaha secara optimal dalam penggunaan seluruh *asset* dan kemampuan yang dimiliki untuk memberikan nilai tambah kepada konsumen. Selain itu dibutuhkan pemantauan kinerja secara keseluruhan perusahaan agar pencapaian tujuan terlaksana dengan baik dan sesuai, untuk mencapai semua itu maka diperlukan sebuah sistem penilaian kinerja yang baik.

PT. Bonli Cipta Sejahtera (BCS) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang kuliner terutama *cookies*. PT. Bonli Cipta Sejahtera dibentuk pada bulan Februari 2012, yaitu penggabungan 3 perusahaan yang bergerak dibidang

produsen kue kering, diantara J & C Cookies, Ina Cookies, dan La Difa Cookies. Maksud dan tujuan penggabungan satu atap manajemen adalah untuk saling menunjang dan menjadikan perusahaan yang lebih baik, agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik serta memenuhi kebutuhan konsumen.

Berdasarkan hasil paparan sekaligus wawancara dengan pihak perusahaan, selama ini yang umum digunakan oleh PT. BCS adalah pengukuran kinerja dengan metode tradisional atau pengukuran kinerja metode evaluasi yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja dengan melihat penjualan yang didapatkan perusahaan, dalam hal ini perusahaan melihat *Cost Of Good Sold*. Kemudian diidentifikasi hasil rekapitulasi pencapaian target pekerjaan yang bisa diperhitungkan, ada beberapa target yang ternyata kurang memuaskan karena tidak mencapai 100%. Berikut ini merupakan data yang ditunjukkan dan disortir dari perusahaan:

**Tabel 1.1 Pencapaian Target**

<b>Target yang dipertanyakan</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Pencapaian Target (%)</b>
<i>Net Profit Margin</i>	24% dari total penjualan/24 Milyar	63% dari 24 Milyar atau sekitar 15 Milyar	<b>63%</b>
<i>Damage in Shipping</i>	5% dari seluruh pengiriman	Terjadi kerusakan sebesar 60 lusin	<b>60%</b>
<i>Jumlah Training Setiap Tahun</i>	20 training	Realisasi sekitar 10 training	<b>50%</b>

**Sumber: Data PT. BCS, 2014**

Tabel 1.1 adalah hasil pencapaian target yang membuktikan bahwa perusahaan kurang memprioritaskan harta-harta tak tampak (*intangible asset*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Seperti pada *damage in shipping* ternyata target pencapaian hanya sekitar 60% dikarenakan produk yang

cacat mencapai 60 lusin. Kemudian pada jumlah *training* setiap tahun hanya mencapai 50% dari total target 20 *training*. Dan kemudian secara tidak langsung akan berakibat kepada *net profit margin*. Sesuai hasil wawancara dengan pihak perusahaan dalam hal ini, PT. BCS telah menyertakan faktor keuangan, faktor operasional dan faktor administrasi dalam pengukurannya, tetapi dalam pengukuran tersebut bisa lebih lagi memperhatikan proses internal yang responsif, dan harta-harta intelektual seperti yang disebutkan tadi. Padahal faktor-faktor seperti itulah yang menjadi aspek penting dalam lingkungan persaingan bisnis.

Aulia dan Ikhwana (2012) menyatakan:

“Pada dasarnya setiap perusahaan mempunyai strategi dalam berusaha. Namun bisa terjadi seorang pemimpin perusahaan tidak menyadarinya. Strategi merupakan tindakan yang bersifat kontinyu dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Sehingga dibutuhkan kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumsi para konsumen yang didukung oleh kompetensi inti (*core competencies*) perusahaan tersebut.”

Kemudian pendapat Fahmi (2013:211) yang menyatakan bahwa:

“*Balanced scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), bisnis internal (*internal business*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang.”

Untuk keadaan PT. BCS yang baru berjalan sekitar tiga tahun, pengukuran kinerja yang dirasa pas saat ini adalah *balanced scorecard*, maka penulis mencoba berkontribusi dalam penelitian pengukuran kinerja dengan judul “Penerapan *Balanced Scorecard* Menggunakan *Analytical Hierarchy Process* PT. Bonli Cipta Sejahtera” sehingga hasilnya diharapkan akan relevan dan bermanfaat bagi proses manajemen perusahaan.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan strategi bisnis perusahaan dengan *balanced scorecard* PT. BCS
2. Bagaimana menginterpretasikan *key performance indicator* dengan pengukuran kinerja *balanced scorecard* PT. BCS

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berikut merupakan tujuan dari penelitian ini:

1. Mengetahui bagaimana penerapan strategi bisnis perusahaan dengan *balanced scorecard* PT. BCS
2. Mengetahui bagaimana interpretasi *key performance indicator* dengan pengukuran kinerja *balanced scorecard* PT. BCS

## 1.4 Kegunaan Penelitian

### 1.4.1 Kegunaan Pengembangan Ilmu

1. Karya ini diharapkan dapat menambah dan memperdalam pengetahuan penulis mengenai *balanced scorecard* dan AHP (*Analytical Hierarchy Process*).
2. Sebagai bahan masukan untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai *balanced scorecard* dan AHP (*Analytical Hierarchy Process*).

### 1.4.2 Kegunaan Operasional

Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk menentukan strategi perusahaan yang dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan sistem perencanaan produksi yang efektif, efisien, dan memberikan keuntungan bagi perusahaan.

### 1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan oleh penulis dengan rincian sebagai berikut :

Nama Perusahaan : PT. Bonli Cipta Sejahtera  
 Alamat Perusahaan : Jalan Bojong Koneng Atas No. 43 Bandung 40191  
 Web : www.bcs.co.id  
 Waktu Pelaksanaan : 25 September 2014 – Selesai

**Tabel 1.2 Kegiatan Penelitian**

Kegiatan	2014																2015			
	September				Oktober				November				Desember				Januari			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Studi Pustaka																				
Pengajuan Usulan Penelitian																				
Studi Pendahuluan																				
Administrasi Penelitian																				
Penelitian Lapangan																				
Pengolahan Data																				
Penyusunan Skripsi																				

Sumber : Hasil Pengolahan Penulis, 2015