

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan diharuskan untuk tidak hanya fokus pada keuntungan, tetapi juga pada kinerja secara keseluruhan, termasuk aspek keuangan dan non-keuangan. Perusahaan bakery sebagai bagian dari industri makanan dan minuman memiliki tantangan tersendiri dalam mempertahankan daya saing, seperti perubahan selera konsumen, efisiensi produksi, serta kepuasan pelanggan (Pinarbaşı *et al.*, 2022).

Di sektor industri makanan, termasuk bakery, tren konsumsi global telah mengalami perubahan signifikan. Pertumbuhan pasar makanan siap saji dan olahan, terutama roti dan kue, meningkat akibat urbanisasi, perubahan pola makan, serta meningkatnya kebutuhan akan kenyamanan. Laporan Euromonitor (2023) menunjukkan bahwa pasar produk bakery secara global tumbuh sebesar 5,2% per tahun, dengan peningkatan permintaan khususnya di negara berkembang seperti Indonesia. Di Indonesia sendiri, industri bakery menyumbang kontribusi penting terhadap subsektor makanan, dengan nilai pasar mencapai lebih dari Rp 50 triliun pada tahun 2023.

Meski potensi pasarnya besar, banyak pelaku usaha di sektor bakery, khususnya yang tergolong UMKM, masih menghadapi berbagai tantangan manajerial, terutama dalam hal pengukuran kinerja. Sebagian besar perusahaan bakery masih mengandalkan laporan keuangan sebagai satu-satunya tolok ukur keberhasilan. Pendekatan ini dinilai tidak lagi memadai dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan dinamis (Limbong, 2023). Ketidakmampuan mengukur kinerja dari berbagai dimensi menyebabkan perusahaan gagal mengidentifikasi area strategis yang perlu ditingkatkan.

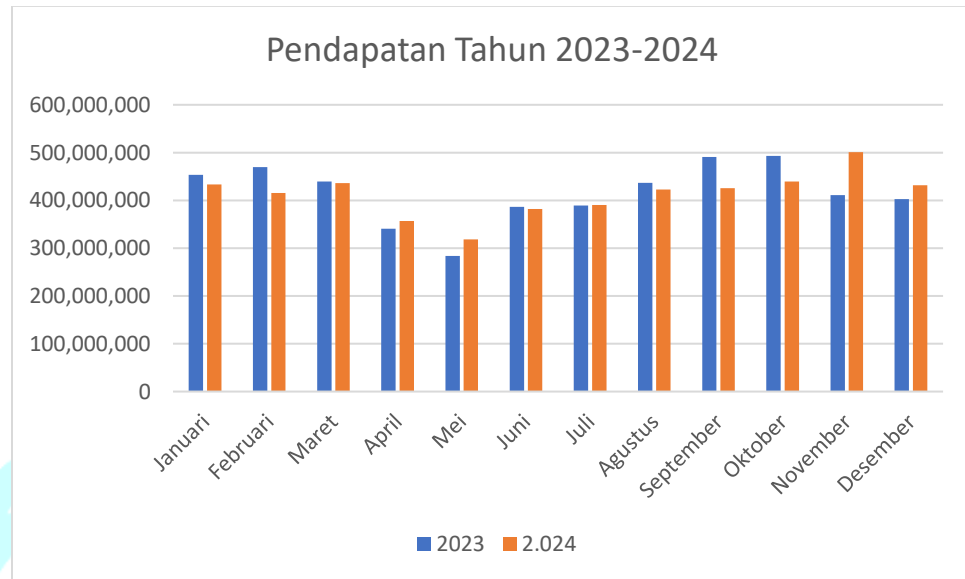
Balanced Scorecard (BSC) adalah teknik evaluasi dan pengendalian strategi. BSC juga dapat didefinisikan sebagai alat ukur keberhasilan suatu organisasi dengan menghubungkan beberapa teknik pengukuran kinerja yaitu, keuangan,

pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan(Anggreni et al., 2021).

Meskipun *Balanced Scorecard* (BSC) telah menjadi salah satu kerangka kerja yang paling banyak digunakan dalam pengukuran dan manajemen kinerja organisasi, penelitian masih banyak fokus pada perusahaan besar seperti manufaktur, perbankan, ataupun sektor publik lainnya(Novitha et al., 2022). Hal ini menciptakan celah penelitian yang penting untuk dijembatani, terutama dalam memahami *efektivitas balanced scorecard* dalam mengelola kinerja UKM di sektor makanan khususnya bakery.

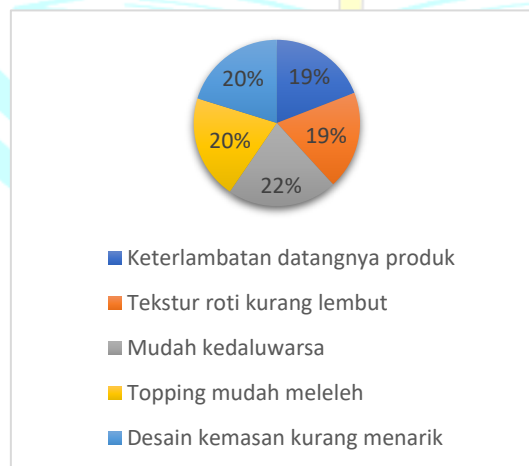
Anni Bakery terletak di Desa Kondangjaya, Kecamatan Karawang Timur, Kabupaten Karawang, Anni Bakery didirikan oleh Joni pada tahun 1990. Perusahaan ini bergerak di bidang pembuatan roti dan beroperasi di industri makanan. Anni Bakery memiliki 50 karyawan dalam menjalankan usahanya. Anni Bakery memiliki 48 jenis roti diantaranya roti sandwich, roti tawar, roti rol, roti kombinasi, donat, dan lain-lain. Anni Bakery memproduksi produknya setiap hari secara terus-menerus dan menjual produknya dengan cara menjual produk ke konsumen secara langsung ataupun melalui sales.

Anni Bakery ingin memperluas pangsa pasar roti di Karawang akan tetapi masih sulit terwujud karena banyak saingan usaha serupa. Kendala yang dihadapi adalah perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja, penjualan yang masih fluktuasi sehingga pendapatan yang didapatkan masih fluktuasi. Pada gambar 1.1 dibawah ini merupakan data pendapatan Anni Bakery tahun 2023 dan 2024.



Gambar 1. 1 Pendapatan Anni Bakery Tahun 2023 dan 2024

Selain itu kendala yang dihadapi adalah keluhan dari pelanggan, keluhan ini didapatkan dari survey awal yang telah dilakukan yaitu dengan menyebarkan kuesioner melalui google form kepada 30 responden. Di bawah ini merupakan keluhan-keluhan pelanggan dari survey awal yang dilakukan:



Gambar 1. 2 Survey Keluhan Pelanggan

Dalam pembuatan produknya, perusahaan seringkali tidak mencapai target produksi harian. Hal ini akan menyebabkan ketidaksesuaian dengan target yang sudah ditetapkan. Di bawah ini merupakan data produksi Anni Bakery bulan Juli 2024 sampai bulan Desember 2024.

Tabel 1. 1 Data Produksi Anni Bakery

No	Bulan	Target Produksi (pcs)	Realisasi Produksi (pcs)
1	Juli	53829	50862
2	Agustus	57924	54841
3	September	60263	55146
4	Oktober	61479	57267
5	November	72770	64620
6	Desember	59629	55926

Pembuatan produk secara keseluruhan membutuhkan waktu 5-7 jam. Perusahaan seringkali terlambat dalam mengirimkan produknya kepada konsumen. Adanya permasalahan tersebut disebabkan oleh tingkat kedisiplinan karyawan dan hal ini akan menyebabkan ketidakpuasan pelanggan. Selain itu kendala yang dihadapi adalah distribusi tugas yang tidak teratur, di mana pekerja kadang-kadang melakukan tugas di luar deskripsi pekerjaan mereka, kurangnya *reward* untuk karyawan sehingga kurangnya motivasi karyawan untuk bekerja dan kurangnya pelatihan terhadap karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan oleh perusahaan. Di bawah ini merupakan data pelatihan karyawan sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Data Karyawan

Tipe Karyawan	2023	2024
Karyawan Terlatih	15	23
Karyawan Tidak Terlatih	31	27
Total Karyawan	46	50

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja di Anni Bakery”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengukuran kinerja pada Anni Bakery dengan menggunakan *balanced scorecard*?
2. Bagaimana usulan perbaikan kinerja Anni Bakery berdasarkan hasil pengukuran *balanced scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kinerja Anni Bakery melalui pendekatan *balanced scorecard*.
2. Memberikan usulan perbaikan untuk peningkatan kinerja pada Anni Bakery.

1.4 Manfaat Penelitian

Berikut ini merupakan sejumlah manfaat yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini:

1. Bagi Penulis
Mengimplementasikan pengetahuan yang diperoleh selama perkuliahan sekaligus memperdalam pemahaman terhadap isu yang menjadi fokus penelitian.
2. Bagi Akademik
Penelitian ini dapat menjadi referensi tambahan bagi mahasiswa Program Studi Teknik Industri UBP, khususnya yang tertarik untuk mengembangkan topik serupa atau menjadikannya sebagai acuan dalam penyusunan penelitian di masa mendatang.
3. Bagi Perusahaan
Dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat menggunakan hasil studi sebagai masukan untuk meningkatkan kinerja mereka.

1.5 Batasan Masalah dan Asumsi

1.5.1 Batasan Masalah

Berikut merupakan ruang lingkup permasalahan yang menjadi batasan dalam pelaksanaan penelitian ini:

1. Lokasi penelitian dibatasi hanya pada Anni Bakery.
2. Data yang dikumpulkan terbatas pada indikator-indikator yang merepresentasikan keempat perspektif dalam kerangka *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
3. *Balanced Scorecard* hanya digunakan untuk mengetahui beberapa tingkat perspektif sebagai pengukuran kinerja perusahaan.

1.5.2 Asumsi

Adapun asumsi-asumsi yang mendasari pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Selama periode penelitian berlangsung, tidak terjadi perubahan kebijakan yang signifikan di lingkungan perusahaan.
2. Kegiatan proses produksi diasumsikan berlangsung secara normal dan sesuai dengan prosedur operasional standar yang telah ditetapkan.