
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sektor ekonomi yaitu bidang industri merupakan salah satu sektor pembangunan yang paling utama di Indonesia. Perkembangan jaman membuat tingkat persaingan semakin ketat. Untuk menghadapi tantangan persaingan tersebut, perusahaan harus mempunyai daya saing yang tinggi.

Dengan adanya tantangan tersebut perusahaan dituntut untuk lebih profesional dalam mengelola bisnisnya, salah satunya dengan mengukur tingkat kinerja perusahaan itu sendiri. Untuk mengetahui tingkat kinerja yang dicapai, perusahaan harus melakukan penilaian kinerja.

Ada berbagai metode yang dapat digunakan dalam mengukur tingkat penilaian kinerja. Hampir semua perusahaan mengukur tingkat kinerjanya hanya dari sektor keuangan saja. Misalnya tolak ukur keuangan seperti ROI (*Return On Investment*), ROE (*Return on Equity*), dan RI (*Residual Income*) dipandang tidak lagi memadai sebagai ukuran kinerja, karena dianggap sudah tidak akurat lagi dalam memberikan suatu penilaian terhadap perkembangan suatu perusahaan. Beberapa kritikus dalam Kaplan dan Norton (1996:29) bahkan mengusulkan untuk menghapus ukuran *financial* data pengukuran kinerja unit bisnis. Mereka berpendapat bahwa dalam kompetisi global dewasa ini yang sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi dan digerakan oleh kebutuhan pelanggan, ukuran keuangan tidak banyak memberi pedoman bagi keberhasilan perusahaan. Mereka mendorong para manajer untuk memberi perhatian lebih besar pada peningkatan pelanggan, kualitas, waktu, serta keahlian dan inovasi pekerja. Menurut teori ini, bila perusahaan

mampu melakukan peningkatan mendasar dalam berbagai operasinya, angka-angka finansial akan meningkat dengan sendirinya (Kaplan dan Norton, 1996:29)

Oleh sebab itu, Kaplan dan Norton (1996) memperkenalkan metode *balanced scorecard* yang tidak hanya mengukur kinerja perusahaan dari aspek keuangan saja, namun juga dari aspek non keuangan. Metode ini dimaksudkan agar terjadi keseimbangan antara dua aspek tersebut.

Menurut Mulyadi (2001:1) *balanced scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Oleh karena organisasi pada dasarnya adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan *balanced scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam penciptakan kekayaan. Berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan harus merupakan diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan pelanggan, pelaksanaan proses bisnis internal dan pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen.

Balance scorecard menerjemahkan misi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun kedalam empat perspektif. *Balanced scorecard* memberi kerangka kerja untuk mengomunikasikan misi dan strategi. Yang menjadi tolak ukur dalam *balance scorecard* menurut Kaplan dan Norton (2000:23) adalah :

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya

2. Perspektif pelanggan

Pada masa lalu seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memperhatikan kebutuhan konsumen. Sekarang strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal. Jika suatu unit bisnis ini mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Dan suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan konsumen (Heppy Julianto, 2000)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton 1996, dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan bertumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employes*.

Balanced scorecard diukur dalam jangka pendek dan jangka panjang dan dievaluasi setiap bagian yang ada dalam suatu organisasi yang akan memberikan kontribusi untuk mewujudkan setiap tujuan. *Balanced scorecard* dapat diterapkan oleh semua jenis organisasi dan semua jenis industri baik *profit* maupun *nonprofit* (Eddy Nurmanto, 2007).

Penerapan *balanced scorecard* sebagai perluasan kinerja eksekutif berhasil diterapkan. Namun tidak hanya sebagai perluasan kinerja eksekutif saja, *balanced scorecard* kemudian diterapkan ke tahap manajemen yang lebih strategik sebelum penilaian kinerja. Mulai pertengahan tahun 1993, *Balanced scorecard* tidak lagi hanya berfungsi sebagai alat pengukur kinerja, namun berkembang menjadi inti sistem manajemen strategik (Mulyadi, 2001:7).

Manajemen strategik merupakan sistem manajemen yang menjanjikan dihasilkannya langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan. Perusahaan juga memerlukan sistem manajemen yang mampu memotivasi personel dalam menempuh langkah-langkah strategik dalam usaha untuk melipatgandakan perusahaan (Mulyadi, 2001:41).

Balanced scorecard memperluas sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik keempat perspektif. Dengan demikian, *balanced scorecard* menjadikan tahap perencanaan strategik menghasilkan sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, sehingga rencana strategik yang dihasilkan dapat digunakan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

Berdasarkan penelitian Moses Singgih (2000), menyimpulkan bahwa adanya peningkatan kinerja perusahaan pada seluruh *perspective* kecuali pada *internal business process perspective* yang menunjukkan kestabilan kinerja pada level yang buruk. Sehingga, untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dilakukan dengan

meningkatkan penyelesaian *order* tepat waktu dan menurunkan persentase rata-rata produk cacat. Kedua hal tersebut dapat dicapai dengan semakin meningkatkan kinerja pemenuhan target, karena ketiga ukuran hasil tersebut memiliki bobot yang paling besar.

Menurut Robby Abidin (2007), manfaat PT Destindo Putramakmur Abadi yang bergerak dalam bidang *trading* ekspor dan impor menerapkan *balanced scorecard* adalah dapat meningkatkan kinerja perusahaan lebih optimal dibandingkan hanya menggunakan perspektif tradisional, ada tiga perspektif lagi yang mendukung dalam penerapan *balanced scorecard* yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dapat disimpulkan bahwa karyawan pada PT Destindo Putramakmur Abadi dinilai puas dengan apa yang sudah diberikan perusahaan saat ini.

Dengan *balanced scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balanced scorecard* memungkinkan untuk mengukur penilaian manajemen perusahaan.

Definisi dari penilaian kinerja manajemen adalah suatu penilaian untuk menentukan seberapa efektifnya suatu operasi berjalan dalam suatu organisasi berdasarkan kriteria yang ditetapkan sebelumnya (Hansen Mowen, 1998 dalam Mulyadi, 2009). Tujuan dari penilaian kinerja manajemen adalah untuk menilai perilaku manusia dalam rangka pelaksanaan perannya dalam organisasi. Manfaat penilaian kinerja manajemen menurut Hansen Mowen (1998) dalam Mulyadi adalah

1. Menjamin Operasi organisasi berjalan secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan
2. Membantu pengambilan keputusan yang berhubungan dengan karyawan (promosi, mutasi, PHK)

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana seorang atasan menilai kinerja karyawannya.

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa mendatang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Tujuan ini menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan ke dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya (Ceacilia Srimindarti, 2009).

Penulis berharap dengan digunakannya metode *balanced scorecard*, Perusahaan Trans Sejahtera diharapkan berhasil dalam mengimplemetasikan strateginya, dapat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki melalui pengukuran kinerjanya sehingga dapat segera diperbaiki, dapat mengidentifikasi keunggulan-keunggulan yang ada untuk terus ditingkatkan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. *Balanced scorecard* memperluas sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik ke empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, *balance scorecard* menjadikan tahap perencanaan strategik menghasilkan sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komperhensif, sehingga rencana strategik yang dihasilkan dapat digunakan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks. Sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang *balanced scorecard* dengan judul “Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja dan Strategi Manajemen CV Trans Sejahtera”

1.2 Identifikasi Masalah

Adapun beberapa masalah dalam penelitian ini yang dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah sistem pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan oleh CV Trans Sejahtera?
2. Bagaimana penerapan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja CV Trans Sejahtera?
3. Bagaimana *balanced scorecard* menolong CV Trans Sejahtera dalam mengimplementasikan strateginya?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan, maka maksud dan tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan oleh CV Trans Sejahtera
2. Untuk mengetahui bagaimana penerapan metode *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja pada CV Trans Sejahtera
3. Untuk mengetahui bagaimana *balanced scorecard* menolong CV Trans Sejahtera dalam mengimplementasikan strateginya.

1.4. Kegunaan Penelitian

Sejalan dengan tujuan-tujuan tersebut di atas maka diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat, antara lain:

1. Bagi penulis

Untuk menambah pengetahuan serta menerapkan ilmu yang diperoleh selama kuliah khususnya dalam bidang akuntansi manajemen yang berhubungan dengan *balanced scorecard* serta strategi manajemen.

2. Bagi pihak manajemen perusahaan

Penulis berharap hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai ide, masukan, serta gagasan mengenai peranan *balanced scorecard* serta strategi perusahaan dalam menilai kinerja perusahaan guna memajukan perusahaan menjadi lebih efektif dan bertumbuh.

3. Bagi pembaca

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan bagi pembaca yang tertarik pada *balanced scorecard*, serta dapat digunakan sebagai referensi atau pembandingan yang dapat membantu pembaca dalam penelitian mengenai *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja dan inti strategi manajemen.

1.5 Metoda Penelitian

Teknik dan proses pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian adalah:

1. Penelitian Lapangan

Dilakukan dengan peninjauan langsung ke perusahaan yang sedang diteliti. Hal ini dilakukan untuk memperoleh data dan informasi tentang keadaan yang sebenarnya terjadi dalam perusahaan dengan mengadakan :

- a. Wawancara (*interview*), yaitu dengan cara mengadakan tanya jawab dengan pihak yang berwenang dan bertanggung jawab yaitu direktur, bagian

akuntansi, serta bagian operasional untuk memberikan data dan keterangan yang diperlukan.

- b. Observasi, yaitu pengamatan langsung ke lokasi penelitian untuk memperoleh informasi secara obyektif dan melihat pelaksanaan aktivitas dan kebijakan perusahaan yang memiliki hubungan dengan penelitian ini.
 - c. Kuesioner, yaitu penulis menyebarkan kuesioner kepada responden yaitu direktur dan karyawan untuk mendapatkan data tentang kinerja dilihat dari tingkat kepuasan pelanggan dan motivasi serta keselarasan karyawan. Responden yang dipilih oleh peneliti sebanyak 30 orang, yaitu direktur, manajer cabang, bagian akuntansi, bagian operasional, serta bagian personalia.
2. Penelitian Kepustakaan

Studi ini dengan cara membaca, mengumpulkan dan mempelajari data dan informasi dari buku-buku ilmiah serta situs internet yang berkaitan dengan permasalahan pokok skripsi ini.