

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Pertumbuhan iklim usaha, informasi dan teknologi yang semakin maju berdampak pada persaingan bisnis yang semakin ketat, sehingga para pelaku bisnis harus lebih cermat dan bijaksana dalam merancang dan mengimplementasikan berbagai strategi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Akan tetapi, ditengah lingkungan persaingan yang ketat ini, masih banyak perusahaan menggunakan sistem manajemen tradisional yang lebih mengutamakan aspek keuangan di dalam sistem pengendalian dan pengukuran kinerjanya.

Perusahaan seharusnya dapat merubah sistem manajemen di dalam penilaian kinerja, karena sistem manajemen tradisional memiliki kelemahan-kelemahan yang kurang tepat digunakan saat ini. Menurut **Alfred J Dixon (1992)**, beberapa kelemahan sistem manajemen tradisional antara lain :

1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. Contohnya, untuk menaikkan profit atau ROI, seorang manajer bisa saja mengurangi komitmennya terhadap proses pengembangan atau pelatihan bagi karyawan, termasuk investasi-investasi di dalam sistem dan teknologi untuk kepentingan perusahaan masa depan. Dalam jangka pendek kinerja keuangan meningkat, namun dalam jangka panjang akan menurun.

2. Diabaikannya aspek pengukuran non-finansial dan *intangible asset* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan saat ini terlebih lagi di masa datang.
3. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan kearah tujuan perusahaan.

**Hammer Carter and Usry (1994:796)** memberikan beberapa fenomena yang sering terjadi seiring dengan penggunaan sistem pengukuran kinerja yang kurang tepat, yaitu :

1. Penundaan atau pengurangan pemeliharaan preventif, program pelatihan karyawan, dan beban pelatihan yang bertujuan mengurangi beban jangka pendek, namun dapat memperbesar biaya dan mengurangi kemampuan bersaing pada masa yang akan datang.
2. Penjualan *asset* yang sebenarnya masih dibutuhkan dan kemudian menyewa dari pihak lain. Disatu pihak akan mengurangi jumlah *asset* di dalam neraca dan meningkatkan kinerja keuangan jangka pendek, namun dilain pihak akan mengakibatkan pemborosan pada masa depan, karena akan mengeluarkan biaya sewa dari waktu ke waktu.
3. Penundaan, pengurangan atau penghilangan penggunaan fasilitas modern, terutama investasi penting dalam fasilitas industri yang terotomatisasi, disatu sisi tidak memperbesar asset di neraca, namun menyebabkan perusahaan jadi kurang kompetitif dimasa yang akan datang.

---

Setiap perusahaan juga harus menginvestasikan dan mengelola *intangible asset* mereka. Hal ini disebabkan karena *intangible asset* memungkinkan perusahaan untuk:

1. Membangun hubungan yang baik dengan konsumen sehingga dapat memelihara kesetiaan konsumen, memungkinkan segmen konsumen dan area pasar yang baru dapat dilayani dengan efektif dan efisien.
2. Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh target segmen konsumen.
3. Mengerahkan kemampuan dan motivasi karyawan untuk melakukan peningkatan secara terus menerus dalam kapabilitas proses, kualitas, dan waktu respon.

Meskipun sebelumnya telah banyak perusahaan yang melengkapi ukuran-ukuran finansialnya dengan ukuran-ukuran non finansial seperti kualitas pelayanan, ketepatan waktu, kepuasan pelanggan dan sebagainya, namun pada dasarnya mereka masih cenderung menggunakan ukuran-ukuran tersebut hanya pada tingkatan organisasi yang lebih rendah (**Anthony, 2006:462**). Dengan kata lain, ukuran-ukuran tersebut tidak terintegrasi dengan manajemen perusahaan secara menyeluruh.

Berdasarkan pandangan bahwa kinerja yang efektif haruslah merupakan bagian integral dari manajemen strategi bisnis. **Norton dan Kaplan** memperkenalkan konsep *balanced scorecard* pada tahun 1992 melalui tulisan mereka *Balanced Scorecard - Measure That Drive Performance* yang memberi suatu kerangka komprehensif dalam menerjemahkan tujuan strategi organisasi ke dalam suatu pengukuran kinerja yang koheren, yang merupakan paradigma baru dalam mengukur kinerja perusahaan di era revolusi informasi saat ini.

*Balanced scorecard* sebagai kerangka kerja baru yang mengintegrasikan ukuran yang diperoleh dari strategi, memungkinkan para menejer menilai apa yang telah mereka bina dari *intangibile asset*. Dengan kata lain, *balanced scorecard* menekankan bahwa pengukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi pekerja disemua lini (**Kaplan, 2000**).

Dengan tetap mempertahankan ukuran keuangan dari *performance* sebelumnya, *balanced scorecard* memperkenalkan driver tambahan yang meliputi konsumen, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* mendidik para manajemen dan organisasi pada umumnya untuk memandang perusahaan dari kurang lebih empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta bisnis internal, yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang.

Menurut **Mulyadi (2009:237)**, *balanced scorecard* dapat digunakan untuk:

1. Mengklasifikasi dan mendapatkan konsensus mengenai strategi.
2. Mengkomunikasikan strategi pada anggota perusahaan.
3. Menjelaskan tujuan tiap departemen dan individu terhadap strategi.
4. Menghubungkan tujuan strategis dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan.
5. Mengidentifikasi dan menjelaskan inisiatif strategis.
6. Melakukan peninjauan strategis secara berkala dan sistematis.
7. Memperoleh umpan balik untuk mempelajari dan mengembangkan strategi-strategi.

CV. Artha Baja Ringan, merupakan suatu perusahaan yang bergerak dibidang baja ringan dan gypsum. Dalam melaksanakan pengukuran kinerja, pengendalian, dan pengaturan kerangka kerja perusahaan CV. Artha Baja Ringan masih menggunakan sistem manajemen tradisional yang masih mengutamakan aspek keuangan dengan mengabaikan berbagai aspek pendukung lain sehingga pengimplementasian strategi perusahaan tidak dapat dijalankan secara optimal oleh seluruh bagian dari perusahaan. Padahal aspek-aspek lain seperti pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan merupakan aspek yang turut memegang peran penting dalam upaya perusahaan mencapai tujuannya.

Saat ini organisasi membutuhkan pemahaman tentang penggunaan strategi yang baik untuk bertahan dalam tantangan berikutnya. Satu kerangka kerja yang membantu pencapaian keseimbangan antara strategi dan operasi adalah BSC. Seperti yang telah disebutkan diatas, *balanced scorecard* mengklasifikasikan pengukuran kinerja ke dalam empat perspektif yang menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, yaitu hasil yang diinginkan, pemicu kinerja, dan tolak ukur kinerja. Penerapan *Balanced Scorecard* didalam CV. Artha Baja Ringan diharapkan mampu memberikan berbagai nilai tambah dan meningkatkan kekuatan bersaing perusahaan dalam menghadapi lingkungan persaingan bisnis yang ketat.

Berdasarkan kelebihan yang dimiliki *balanced scorecard*, maka penulis tertarik untuk membuat sebuah model *balanced scorecard* yang dapat diterapkan pada CV. Artha Baja Ringan ke dalam skripsi yang berjudul:

“Penyusunan Rerangka Perencanaan Strategik Berbasis *Balanced Scorecard* pada CV. Artha Baja Ringan, Tangerang”.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Di tengah lingkungan persaingan yang ketat ini, masih banyak perusahaan menggunakan sistem manajemen tradisional, yang lebih mengutamakan aspek keuangan di dalam sistem pengendalian dan pengukuran kinerjanya, salah satunya adalah CV. Artha Baja Ringan, yang bergerak dibidang baja ringan dan gypsum.

Padahal penilaian kinerja berdasarkan aspek keuangan saja, memiliki beberapa kelemahan, antara lain dapat mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang, diabaikannya aspek pengukuran non-finansial dan *intangible asset*, serta kurang mampu menuntun perusahaan kearah tujuan perusahaan.

Kinerja yang efektif haruslah merupakan bagian integral dari manajemen strategi bisnis, **Norton dan Kaplan** (1996) memperkenalkan konsep *balanced scorecard* yang menekankan bahwa pengukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi pekerja disemua lini. *Balanced scorecard* menyediakan empat perspektif dalam pengukuran kinerja, yaitu keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta bisnis internal, yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang.

Berdasarkan kelebihan yang dimiliki *balanced scorecard*, maka penulis mencoba mengidentifikasi masalah yang dibahas dalam skripsi ini adalah :

Bagaimana penyusunan model *balanced scorecard* sebagai rerangka perencanaan strategik pada CV. Artha Baja Ringan, Tangerang?

### 1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyusun rerangka perencanaan strategik berbasis *balanced scorecard* CV. Artha Baja Ringan.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

#### I. Kegunaan Praktis

1. Bagi perusahaan tempat penelitian ini dilakukan, dapat dijadikan sebagai masukan didalam proses perencanaan, pelaksanaan operasional, pemantauan dan pengevaluasian, serta pengambilan keputusan.
2. Bagi perusahaan lain yang sejenis, dapat digunakan sebagai bahan perbandingan.

#### II. Kegunaan Akademis

1. Sebagai salah satu persyaratan akademis untuk menempuh ujian program S-1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Maranatha.
2. Bagi penulis untuk lebih memahami *balanced scorecard* dan hasil penelitian ini dapat digunakan untuk pengembangan ilmu sebab dapat menambah wawasan penulis.
3. Untuk pembaca, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat untuk menambah wawasan mengenai pembuatan model BSC dalam perusahaan.