

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebagian besar organisasi mengukur kinerjanya dengan menitik beratkan pada sisi keuangan (*financial perspective*). Akan tetapi, menilai kinerja perusahaan semata-mata hanya dari aspek keuangan saja dapat menyesatkan. Hal tersebut dikarenakan aspek keuangan hanya berorientasi pada masa lalu dan seperti yang kita ketahui saat ini tidak sedikit perusahaan yang melakukan strategi manajemen laba sehingga laporan keuangan dipercantik dalam penyajiannya dan bisa mempengaruhi pengguna laporan tersebut dalam pengambilan keputusan (Niven 2003).

Sistem pengukuran kinerja yang demikian dianggap sudah tidak memadai lagi bagi kebutuhan pengukuran kinerja saat ini, dimana lingkungan persaingan bergerak dengan cepat, dan tidak menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil saat ini dan dimasa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja perusahaan. 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 Kaplan dan Norton (1996), *balanced scorecard* merupakan

“...seperangkat ukuran yang memberikan manajer pandangan secara menyeluruh tentang bisnis..termasuk ukuran keuangan yang memperlihatkan hasil dari tindakan yang dilakukan...melengkapi ukuran keuangan dengan ukuran operasional pada kepuasan pelanggan, proses internal, dan organisasi pembelajaran dan pertumbuhan yang merupakan pendorong kinerja keuangan di masa yang akan datang.”

Dari pengertian tersebut disimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran, manajemen, dan pengendalian yang secara tepat dapat memberikan pemahaman kepada manajemen tentang kinerja bisnis berdasarkan perspektif keuangan dan nonkeuangan. Selanjutnya, Kaplan dan Norton (1996) menjelaskan bahwa manfaat sebenarnya dari *balanced scorecard* muncul ketika *scorecard* ditransformasikan dari sebuah sistem pengukuran menjadi sebuah sistem manajemen strategik karena penerapan *scorecard* tersebut dapat menutupi kekurangan sebagian besar manajemen, yakni kurangnya proses sistematis untuk melaksanakan dan memperoleh umpan balik sebuah strategi.

Balanced scorecard menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Kaplan & Norton 1996). Jika visi dan strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan strategi organisasi dapat tercapai. Yang menjadi tolok ukur dalam *balanced scorecard* menurut Kaplan dan Norton (2000) 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 termasuk dalam tiga perspektif lainnya.

2. Perspektif Pelanggan

Pada masa lalu sering kali 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.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

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.

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). Sistem manajemen strategik bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat membantu suatu organisasi dalam mencapai keberhasilan melalui pencapaian strategi yang diterapkan. *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 sebelumnya dengan judul "Pengukuran kinerja BSC untuk Organisasi Sektor Publik" oleh Dwi Cahyono tahun 2007 menyimpulkan bahwa untuk kinerja organisasi sektor publik diperlukan banyak pendekatan selain pendekatan keuangan yang menjadi kendala. Jika pendekatan non keuangan dapat diterapkan di organisasi ini, sebenarnya secara tidak langsung organisasi sektor publik sudah menerapkan pengukuran kinerja *balanced scorecard* akan tetapi belum mengetahui apa yang hendak dipakai dalam mengukur kinerjanya. Sedangkan menurut skripsi oleh Endah Kesuma tahun 2008 dengan judul "Analisis *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja strategi pada perusahaan pandanaran keramik" menyimpulkan bahwa terdapat kejelasan hubungan antara visi, misi, dan strategi perusahaan serta tolok ukur dalam perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis

internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu diketahui pula bahwa keempat perspektif *balanced scorecard* sudah baik. Sedangkan menurut skripsi Aji Dwi Prihananto tahun 2006 dengan judul “Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur penilaian kinerja pada badan usaha berbentuk rumahsakit” menyimpulkan bahwa pada perspektif keuangan, kinerja yang dihasilkan Rumah Sakit Kristen Tayu dapat dikatakan baik, karena pertumbuhan ROI dan Rasio Efisiensi mengalami peningkatan. Pada Perspektif Pelanggan, Rumah Sakit Kristen Tayu mampu mempertahankan dan menarik minat pelanggan untuk berobat di Rumah Sakit, serta mampu memuaskan pelanggan dengan layanan yang dihasilkan. Pada Perspektif Proses Bisnis Internal, Rumah Sakit Kristen Tayu mampu memberikan fasilitas pelayanan yang baik walaupun pelayanan pencegahan dan kecepatan kurang memadai, tetapi dilihat keseluruhannya sudah baik. Pada Perspektif Belajar dan Berkembang, Rumah Sakit Kristen Tayu mampu mempertahankan karyawan dan mampu memuaskan karyawan dengan fasilitas yang dimiliki Rumah Sakit dan tugas yang diberikan.

PT. Umas Jaya Agrotama merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang usaha agroindustri dengan komoditas utamanya adalah tepung tapioka. PT. Umas Jaya Agrotama saat ini masih mengukur kinerja perusahaannya dengan menggunakan metode tradisional yang berfokus pada perspektif finansial sehingga penulis berharap dengan digunakannya metode *balanced scorecard*, PT. Umas Jaya Agrotama berhasil dalam mengimplementasikan 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. Oleh karena itu,

penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai *balanced scorecard* dengan judul “Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja dan Manajemen Strategi (Studi Kasus Pada PT. Umas Jaya Agrotama)”

1.2 Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah yang akan dibahas dalam penelitian adalah :

1. Bagaimana penerapan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja PT. Umas Jaya Agrotama?
2. Bagaimana *balanced scorecard* membantu PT. Umas Jaya Agrotama dalam mengimplementasikan strateginya?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis sehubungan dengan identifikasi masalah di atas adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana penerapan metode *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja pada PT. Umas Jaya Agrotama .
2. Untuk mengetahui bagaimana *balanced scorecard* membantu PT. Umas Jaya Agrotama dalam mengimplementasikan strateginya.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dari informasi yang dapat dikumpulkan sebagai bahan penelitian, penulis berharap agar hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak terutama:

1. Bagi pihak yang diteliti (PT. Umas Jaya Agrotama)

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pertimbangan penerapan *balanced scorecard* serta strategi perusahaan dalam hubungannya dengan pengelolaan dan pemantauan kinerja yang lebih baik.

2. Bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan mengenai *balanced scorecard* dan strategi manajemen sebagai bahan perbandingan antara teori yang telah dipelajari di bangku kuliah dengan penerapannya.

3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan mengenai *balanced scorecard* dalam institusi pendidikan. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan bahan perbandingan untuk penelitian serupa di masa yang akan datang jika mengambil tema *balanced scorecard*.

1.5 Rerangka Pemikiran

Menurut Hasibuan (2000) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Dan beliau juga menyatakan bahwa hasil kerja adalah akhir dari pengorbanan jasa jasmani dan jasa pikiran untuk menghasilkan barang dan jasa lainnya yang lebih berguna (Hasibuan, 2000:86). Pengukuran kinerja penting bagi suatu organisasi untuk (Niven, 2003:3) :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien,
2. Alat bantu dalam proses pengambilan keputusan,
3. Untuk memperlihatkan kepada investor maupun pelanggan atau pihak-pihak yang berkepentingan bahwa organisasi memiliki kredibilitas yang baik.

Sebagian besar organisasi mengukur kinerjanya dengan menitikberatkan pada sisi keuangan (*financial perspective*). Akan tetapi, menilai kinerja perusahaan semata-mata hanya dari aspek keuangan saja dapat menyesatkan. Hal tersebut

dikarenakan aspek keuangan hanya berorientasi pada masa lalu dan seperti yang kita ketahui saat ini tidak sedikit perusahaan yang melakukan strategi manajemen laba sehingga laporan keuangan dipercantik dalam penyajiannya dan bisa mempengaruhi pengguna laporan tersebut dalam pengambilan keputusan (Niven 2003).

Sistem pengukuran kinerja yang demikian dianggap sudah tidak memadai lagi bagi kebutuhan pengukuran kinerja saat ini, dimana lingkungan persaingan bergerak dengan cepat, dan tidak menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil saat ini dan dimasa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh sebab itu, Kaplan dan Norton memperkenalkan metode *balanced scorecard* yang tidak hanya mengukur kinerja perusahaan dari aspek keuangan saja, namun juga dari aspek non keuangan yang dimaksudkan agar terjadi keseimbangan antara dua aspek tersebut (Pasla, 2000). Adapun penjelasan empat perspektif *balanced scorecard* tersebut adalah :

- 1) Perspektif keuangan, memberikan gambaran mengenai strategi perusahaan dan implementasinya yang dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan profitabilitas perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, *return on capital employed* (ROCE) atau *economic value added* Pasla (2000). Perspektif keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest* Pasla (2000).
- 2) Perspektif pelanggan, manajemen dapat melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar. Hal tersebut akan memungkinkan sistem operasional perusahaan untuk menerapkan strategi yang berorientasi pada pelanggan dan pasar yang nantinya akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar (Pasla, 2000).

3) Perspektif proses bisnis internal, yaitu memberikan penjelasan mengenai proses internal perusahaan yang akan menunjang penciptaan nilai melalui ukuran-ukuran yang berkaitan dengan tujuan finansial perusahaan. Memungkinkan manajemen untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal ke dalam: inovasi, operasi, dan layanan purna jual (Pasla, 2000).

4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, 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 (Pasla, 2000).

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat digambarkan skema rerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar I.1
Rerangka Pemikiran

