

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia menuju era globalisasi memungkinkan kegiatan perekonomian berkembang sedemikian rupa, hingga melewati batas-batas wilayah dan antar negara. Kondisi yang demikian tentunya akan menciptakan suatu lingkungan yang kompetitif bagi kalangan industri. Suasana persaingan yang ketat akan menuntut perusahaan untuk lebih efisien dan efektif dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya guna meraih keunggulan kompetitif.

Persaingan itu semakin dipertajam dengan berubahnya karakter lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan yang dahulu hanya mengutamakan produksi dan mencari keuntungan. Sedangkan lingkungan perusahaan yang sekarang lebih mengutamakan kecepatan informasi dan penciptaan nilai bagi pelanggannya. Perusahaan sekarang juga lebih bersaing berdasarkan kompetisi dan proses.

Seiring dengan berubahnya kondisi dan tuntutan terhadap perusahaan, maka pengukuran kinerja keberhasilan perusahaanpun ikut berubah. Pengukuran kinerja ini sangat penting bagi perusahaan untuk masa kini dan masa depan. Pengukuran kinerja ini merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target ukuran kinerja perusahaan, tetapi juga berkaitan dengan kompetensi dan proses yang telah dilaksanakan.

Pengukuran keberhasilan tidak lagi hanya bisa dilihat dari jumlah keuntungan yang diperoleh perusahaan. Pengukuran secara tradisional itu kurang dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi perusahaan. Kinerja perusahaan tidak lagi dianggap baik jika hanya dilihat dari laporan keuangan yang dihasilkan. Ukuran-ukuran finansial saja tidak mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam perusahaan dengan orientasi proses (Susanto, 2003).

Melihat kecenderungan persaingan yang menuju kepada *need consumer* yang semakin bervariasi maka diperlukan keahlian memanfaatkan sumber daya perusahaan secara maksimal dimana di lain sisi kebutuhan untuk bertumbuh semakin wajib untuk dilaksanakan. Selain itu, perusahaan harus mampu mengelola lima faktor produksi utama yang dibutuhkan oleh suatu organisasi agar dapat beroperasi secara maksimal. Kelima faktor produksi atau biasa dikenal sebagai Model 5 M adalah *man* (manusia) yang merujuk pada manusia sebagai tenaga kerja, *machines* (mesin) yang merujuk pada mesin sebagai alat penunjang kegiatan perusahaan baik operasional maupun non operasional, *money* (uang atau modal) yang merujuk pada uang sebagai modal untuk pembiayaan seluruh kegiatan perusahaan, *method* (metode atau prosedur) yang merujuk pada metode sebagai panduan pelaksanaan kegiatan perusahaan, dan *materials* (bahan baku) yang merujuk pada bahan baku sebagai unsur utama untuk diolah sampai menjadi produk akhir untuk diserahkan kepada konsumen. Untuk mengelola kemampuan sumber daya perusahaan tersebut diperlukan sebuah sistem manajemen strategik yang mampu memaksimalkan potensi sumber daya yang ada. Terdapat satu metodologi yang sering digunakan guna

memaksimalkan kemampuan sumber daya perusahaan adalah dengan memanfaatkan *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* adalah suatu alat ukur manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan (Mulyadi, 2001:1). *Balanced scorecard* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja yang menjabarkan visi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan operasional dan seperangkat tolok ukur kinerja untuk 4 perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses internal bisnis (*internal business process perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Metode *balanced scorecard* menyatakan seluruh proses kerja dalam sebuah perusahaan menjadi bagian dari suatu sistem yang terintegrasi, sehingga dapat menggambarkan kondisi perusahaan yang sesungguhnya.

Balanced scorecard menyimpan potensi luar biasa dalam mendongkrak kinerja keuangan perusahaan. *Balanced scorecard* mampu menerjemahkan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Manajemen perusahaan yang mampu memahami dan memanfaatkan sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur itu akan memiliki kemampuan untuk menghasilkan *outstanding financial returns* dalam jangka panjang. Akan tetapi, hal tersebut menjadi terhambat oleh kelemahan-kelemahan manajemen, seperti: (1) kurangnya kesadaran tentang tujuan utama perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan; (2) kurangnya kemampuan manajemen dalam menciptakan *outstanding financial returns* dalam jangka panjang; (3) kurangnya kesadaran manajemen tentang pentingnya sistem manajemen sebagai

alat untuk merealisasikan ide-ide cemerlang dalam menjalankan bisnis; (4) kurangnya keberanian manajemen dalam melakukan eksperimen pemanfaatan *balanced scorecard* sebagai alat untuk membangun perusahaan dalam menghasilkan *outstanding financial returns* dalam jangka panjang. Masih banyak manajer-manajer perusahaan yang menjalankan usahanya dengan sistem manajemen yang seakan-akan berorientasi pada masa yang lalu dan belum berorientasi pada masa depan.

Sistem manajemen yang dilaksanakan oleh banyak perusahaan sekarang ini lebih memfokuskan pada kinerja keuangan yang diukur secara periodik dimana indikator-indikator yang terpenting adalah biaya-biaya yang dikeluarkan. Padahal menurut Mulyadi (2001:37), untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen, perusahaan memerlukan tipe perencanaan yang tidak sekadar merespon perubahan yang diperkirakan akan terjadi di masa depan, tetapi tipe perencanaan yang menciptakan masa depan perusahaan melalui perubahan-perubahan yang dilaksanakan sejak sekarang. Oleh karena itu, setiap manajemen perusahaan memerlukan sistem manajemen sebagai suatu alat ukur untuk mengetahui seberapa baik kinerja perusahaan dan dapat digunakan untuk membuat peta perjalanan bisnis dalam membangun masa depan perusahaan.

Balanced scorecard sebagai salah satu produk dari kemajuan teknologi informasi yang dapat diterapkan pada sistem manajemen strategik perusahaan, mampu menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam sasaran dan tujuan strategik serta ukuran kinerja operasional. *Balanced scorecard* memberikan rerangka yang jelas dan masuk akal bagi seluruh personel perusahaan untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja non keuangan,

dan melalui teknologi informasi, *balanced scorecard* dikomunikasikan ke seluruh personel, serta koordinasi dalam mewujudkan berbagai sasaran strategik yang telah ditetapkan dapat dilakukan (Mulyadi, 2001:10).

Balanced scorecard memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi perusahaan, dengan tidak hanya memperhatikan pengukuran keuangan saja, melainkan pengukuran non keuangan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang perusahaan. Konsep ini menguraikan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan satu kesatuan perspektif - perspektif yang tidak dapat dipisahkan, seperti: perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, yang merupakan penjabaran dari apa yang menjadi visi, misi, dan strategi perusahaan jangka panjang, serta merupakan indikator pengukuran keberhasilan kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang sudah ada dengan judul "Manfaat Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan", oleh Rusdaya Rosa Naibaho tahun 2005 bahwa efektivitas kinerja perusahaan sesudah penerapan *balanced scorecard* adalah cukup efektif. Dengan pendekatan *balanced scorecard*, manajemen akan memperoleh informasi efektivitas kinerja yang lebih komprehensif, dengan pendekatan *balanced scorecard* manajemen dapat melakukan suatu simulasi dari keempat perspektif (keuangan, konsumen, proses bisnis internal dan pertumbuhan pembelajaran) yang dapat digunakan sebagai landasan bagi pengambilan keputusan untuk melakukan tindakan-tindakan perbaikan dalam perumusan. Sedangkan menurut skripsi oleh Dewi Indra Lestari tahun 2000 dengan judul "Analisis Efektivitas Kinerja Sebelum Dan Sesudah Penerapan

Balanced Scorecard” bahwa efektivitas kinerja sebelum penerapan *balanced scorecard* lebih rendah dan belum efektif karena pengukuran kinerja dengan pendekatan konvensional sebelum penerapan *balanced scorecard* hanya berdasarkan rasio-rasio yang dihasilkan dari analisis laporan keuangan, tidak menggambarkan kinerja non keuangan sehingga tidak komprehensif. Selain itu pengukuran kinerja dengan menggunakan rasio keuangan didasarkan atas data historis, hanya menggambarkan kinerja jangka pendek sehingga sulit untuk melakukan prediksi kondisi keuangan jangka panjang. Efektivitas kinerja setelah penerapan *balanced scorecard* lebih tinggi karena, dengan pendekatan *balanced scorecard*, manajemen akan memperoleh informasi efektivitas kinerja yang lebih komprehensif dan lebih tinggi. Selain itu dengan pendekatan *balanced scorecard* manajemen dapat melakukan suatu simulasi dari keempat perspektif yang dapat digunakan sebagai landasan bagi pengambilan keputusan untuk melakukan tindakan-tindakan perbaikan dalam perusahaan. Sedangkan menurut skripsi Wahyuni Kustiningrum tahun 2005 dengan judul “Pengukuran Kinerja Perusahaan Distributor Kabel Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*”, bahwa strategi perusahaan yang sudah ada belum dapat dilaksanakan secara maksimal karena terjadinya penurunan kinerja selama dua periode pada perspektif keuangan dan pelanggan. Setelah menggunakan metode *balanced scorecard*, terdapat peningkatan signifikan terhadap keempat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran. Untuk perspektif keuangan hal yang diperbaiki adalah strategi promosi. Untuk perspektif pelanggan hal yang diperbaiki adalah menambah volume pasar. Sedangkan untuk aspek non keuangan yaitu pada perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran hal

yang diperbaiki adalah waktu dalam pengiriman barang pada pelanggan, lama pemesanan barang, tingkat kedatangan barang dengan tepat waktu, faktor *inventory* serta kinerja dari karyawannya.

Berdasarkan penelitian - penelitian terdahulu tentang *balanced scorecard* seperti yang dijelaskan di atas, penulis ingin mencoba merancang *balanced scorecard* pada badan usaha yang belum menerapkannya. Seperti Toko Buku VISI BTC Bandung yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan literatur kristiani yang melayani orang dari berbagai denominasi.

Dengan dasar tersebut, maka penulis ingin menerapkan elemen-elemen *balanced scorecard* untuk mengukur berbagai aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi perusahaan dan setelah aspek-aspek tersebut diukur, diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja di Toko Buku VISI BTC Bandung menjadi lebih baik dari yang ada sekarang. Dengan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk membahas mengenai **“Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Salah Satu Tolok Ukur Dalam Penilaian Kinerja: Studi Kasus Pada Toko Buku VISI BTC Bandung”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini:

1. Bagaimana kinerja Toko Buku VISI BTC Bandung apabila diukur dengan menggunakan *balanced scorecard* yang meliputi perspektif keuangan,

perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperkenalkan *balanced scorecard* sebagai alat ukur untuk menilai kinerja perusahaan. Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kinerja Toko Buku VISI BTC Bandung dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Memberikan sebuah alternatif sistem penilaian kinerja yang dapat memberikan pemahaman manajemen tentang kinerja perusahaan secara tepat dan menyeluruh serta dapat diimplementasikan pada Toko Buku VISI BTC Bandung.
3. Untuk memberikan nilai tambah bagi manajemen perusahaan jika pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak, antara lain:

1. Bagi akademisi, penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*.
2. Bagi praktisi bisnis, untuk mendapatkan masukan tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* serta memberikan manfaat dalam menetapkan penilaian kinerja yang lebih komprehensif.