

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Saat ini, pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Pengukuran kinerja diperlukan oleh perusahaan sebagai bentuk pertanggungjawaban manajemen terhadap para pemegang saham dan pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan. Pengukuran kinerja juga diperlukan bagi perusahaan sebagai alat bantu untuk pengambilan keputusan dan menetapkan strategi yang akan digunakan perusahaan untuk menghadapi persaingan yang saat ini semakin kompetitif.

Biasanya ukuran finansial selalu menjadi perhatian terbesar bagi perusahaan dalam menilai keberhasilan kinerjanya daripada ukuran-ukuran lainnya. Namun pengukuran dari sisi finansial masih memberikan pandangan yang terbatas terhadap apa yang akan terjadi dimasa mendatang perusahaan. Satu tahun yang luar biasa bukan merupakan indikasi akan apa yang akan terjadi di kemudian harinya.

Penyebabnya adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan selain dilihat dari faktor finansial, seharusnya diperhatikan juga bahwa perusahaan berinteraksi secara langsung dengan karyawan, konsumen, bahkan pesaingnya. Kondisi ini kemudian membawa dunia usaha kepada pemikiran-pemikiran baru untuk menciptakan suatu

sistem yang dapat mengimbangi lajunya kemajuan dunia usaha, baik berupa informasi maupun sistem manajerial.

Untuk mengatasi keterbatasan kinerja keuangan, Kaplan dan Norton pada tahun 1992 mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya memperhatikan aspek keuangan tetapi juga aspek non keuangan. Sistem pengukuran ini dapat mengukur keberhasilan perusahaan dalam menerjemahkan misi dan strateginya sehingga perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja ini dikenal dengan *Balance Scorecard* (BSC). Survei mengkonfirmasi, dari semua pengukuran kinerja dan sistem pengendalian, *Balance Scorecard* adalah yang paling terkenal, paling sedikit menuai kritik, dan paling luas di implementasikan (Paranjape, 2006).

*Balance 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 *Balance Scorecard* menyatakan seluruh proses kerja dalam sebuah perusahaan adalah suatu sistem yang saling terintegrasi, sehingga dapat menggambarkan kondisi perusahaan yang sesungguhnya.

Melalui pengukuran keempat perspektif ini, manajemen perusahaan akan lebih mudah untuk mengukur kinerja dari unit bisnis saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa depan, mengukur apa yang telah

diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja dimasa mendatang, serta memungkinkan untuk menilai intangible asset seperti kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan lain-lain. Pengukuran keempat perspektif ini sangat penting yang memungkinkan perusahaan untuk melacak hasil keuangan sekaligus memantau kemajuan dalam membangun kemampuan dan memperoleh asset tak berwujud yang akan mereka perlukan untuk pertumbuhan di masa depan (Kaplan dan Norton, 2007)

Dalam penelitian *Nomura Research Institute (NRI) Papers* No. 45, 1 April 2002 dikemukakan bahwa Jepang sudah beberapa tahun lalu mengintroduksikan pola kerja *Balance Scorecard (BSC)* terhadap lebih dari 20 perusahaan (Morisawa, 2002:3). Dari hasil penelitiannya, NRI dapat memberi kesimpulan bahwa berdasarkan pengalaman-pengalaman perusahaan yang menerapkan pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* tersebut merasakan bahwa *Balanced Scorecard* memang memiliki keunggulan yang dirangkum menjadi lima point sebagai berikut:

- a. *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk melakukan perbaikan keseimbangan di antara sasaran-sasaran jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.
- b. Dapat menciptakan pemahaman strategi perubahan dengan menyusun atau menetapkan indikator-indikator non-finansial kuantitatif disamping indikator-indikator finansial.
- c. Mengurangi keragu-raguan atau kekaburan dengan tetap menjaga indikator-indikator non finansial kuantitatif.

- d. Mempromosikan proses pembelajaran organisasi melalui suatu pengulangan siklus hipotesis verifikasi.
- e. Memperbaiki *platform* strategi komunikasi secara umum dalam organisasi yang mencerminkan keterkaitan antara pimpinan dan bawahan. NRI mengemukakan salah satu contoh kasus yang spektakuler tentang keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* yang berimplikasi pada perbaikan kinerja perusahaan seperti yang dialami oleh perusahaan KANSAI ELECTRIC POWER CO. LTD, perusahaan terbesar kedua di Jepang yang memproduksi dan mensuplai kebutuhan listrik di Jepang. Perusahaan ini memperkenalkan cara kerja baru yang disebut "*Linked Contract*" yang kinerjanya diukur dengan *Balanced Scorecard*.

Selain itu dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*, membuat perusahaan memiliki prioritas atau target yang jelas dan panduan bagi setiap karyawan baik bagi manajemen tingkat atas atau tingkat bawah untuk melaksanakan visi dan misi perusahaan. Manfaat panduan inilah yang menjadi nilai lebih dari *Balance Scorecard*, dikarenakan setiap pihak memiliki peran dan akan tercipta saling ketergantungan yang kemudian akan mensukseskan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Berdasar latar belakang masalah diatas, penulis tertarik melakukan penelitian lebih lanjut mengenai “Manfaat Penerapan *Balance Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung)”.

## 1.2 IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasar latar belakang penelitian diatas, maka penulis ingin meneliti lebih lanjut mengenai efektifitas kinerja sebelum penerapan *Balance Scorecard* dan efektifitas kinerja setelah penerapan *Balance Scorecard*. Masalah ini akan dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana efektifitas kinerja perusahaan sebelum dan setelah menerapkan *Balance Scorecard* ?
2. Bagaimana manfaat penerapan *Balance Scorecard* dalam meningkatkan kinerja perusahaan ?

## 1.3 MAKSUD DAN TUJUAN PENELITIAN

Maksud dan tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kinerja perusahaan sebelum dan setelah penerapan *Balance Scorecard*.
2. Mengetahui penerapan *Balance Scorecard* dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

## 1.4 MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan masukan yang berarti dalam bentuk sumbangan pemikiran sebagai pertimbangan dalam peningkatan kinerja perusahaan.
2. Bagi program studi akuntansi Universitas Kristen Maranatha, merupakan tambahan kekayaan penelitian studi kasus untuk dapat dipergunakan dan dikembangkan.
3. Penulis sendiri, sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari jurusan akuntansi Universitas Kristen Maranatha.
4. Bagi pihak lain, diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat dan masukan yang berarti.