

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Tantangan utama yang dihadapi oleh perusahaan pada saat ini adalah menghadapi pasar persaingan (globalisasi) dan lingkungan bisnis yang cepat berubah. Oleh karena itu, setiap perusahaan membutuhkan suatu strategi untuk mempertahankan usahanya tersebut, dalam mencapai tujuannya. Strategi, menurut kerangka kerja *Balance Scorecard* (Kaplan dan Norton, 1990), diartikan sebagai:

“... pemilihan segmen pasar dan pelanggan yang unit bisnis akan layani, pengidentifikasian proses kritikal internal dan bisnis yang unit harus unggul guna memberikan proposisi nilai kepada pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan memilih kemampuan individual dan organisasional yang dibutuhkan untuk tujuan internal, pelanggan, dan keuangan.”

Karena adanya tantangan dalam menghadapi persaingan (globalisasi) tersebut, perusahaan membutuhkan suatu sistem (alat) ukur untuk membantu organisasi dalam menerjemahkan visi, misi, nilai-nilai dan strategi organisasi menjadi tindakan nyata dalam kegiatan operasi perusahaan. Sebelum penggunaan BSC, perusahaan cenderung hanya berfokus pada pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan saja, sehingga beberapa ukuran non-keuangan yang penting tidak diawasi dan dicapai secara memadai (Blocher *et al.*, 2007).

Begitu pula menurut Susanto dalam jurnal akuntansi (2003: www.angelfire.com), 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-nilai yang melekat dalam kontinuitas perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan membutuhkan sistem pengukuran yang menghubungkan ukuran-ukuran finansial dan non finansial. Salah satu pengukuran kinerja strategis adalah *Balance Scorecard*.

Untuk mengatasi kekurangan tersebut, maka diciptakan suatu metode pendekatan (*balance scorecard*) yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan berkembang (Mutasowifin, 2002: 245).

Adapun manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan yaitu:

- menjelaskan visi organisasi;
- menyelaraskan organisasi untuk mencapai visi organisasi;
- mengintegrasikan perencanaan strategis dan alokasi sumber daya;
- meningkatkan efektivitas manajemen dengan menyediakan informasi yang tepat untuk mengarahkan perubahan.

Pada awal tahun 1992, Robert Kaplan dan David Norton mempublikasikan dalam Harvard Business Review metode pengukuran mereka: "*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*" (www.quality-club.com). *Balance Scorecard* adalah alat yang menyediakan pada para manajer pengukuran komprehensif bagaimana organisasi mencapai kemajuan lewat sasaran-sasaran strategisnya. Suatu perusahaan dapat mengetahui kinerjanya mengalami kemajuan atau tidak, seperti yang telah diutarakan di atas, lewat pengukuran *Balance*

Scorecard yang memiliki 4 perspektif (Kaplan dan Norton, 1990), yaitu: perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal (*internal*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learn and growth*).

Ukuran kinerja ini bertujuan untuk menyelaraskan antara tujuan dan tindakan individual dengan tujuan dan inisiatif organisasi. Selama ini, perusahaan yang akan penulis teliti belum menggunakan suatu sistem untuk mengukur kinerja. Industri sol sepatu ini hanya menggunakan perhitungan secara tradisional. Perhitungan ini tidak dapat mengukur kinerja secara menyeluruh, karena hanya difokuskan pada aspek keuangan saja. Sedangkan dalam mengukur kinerja yang baik, dibutuhkan aspek keuangan dan non keuangan (Kaplan dan Norton, 1992).

Berdasarkan uraian tersebut, timbul motivasi penulis untuk menyusun skripsi dengan judul “Penerapan *Balance Scorecard* sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja pada Perusahaan Sol Sepatu dan Sandal CV X.”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada latar belakang permasalahan di atas, maka identifikasi masalah yang hendak diteliti adalah sebagai berikut.

- 1 Apakah CV X sudah menerapkan sistem pengukuran kinerja *Balance Scorecard* ?
- 2 Apakah sistem *Balance Scorecard* akan memberikan pengaruh yang lebih baik bagi CV X ?
- 3 Apakah sistem *Balance Scorecard* dapat mengukur kinerja secara menyeluruh pada CV X?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian dilakukan untuk mengetahui beberapa hal sebagai berikut.

- 1 Mengetahui apakah CV X sudah menerapkan sistem pengukuran kinerja *Balance Scorecard*.
- 2 Mengetahui apakah sistem *Balance Scorecard* akan memberikan pengaruh yang lebih baik bagi CV X.
- 3 Mengetahui apakah sistem *Balance Scorecard* dapat mengukur kinerja secara menyeluruh pada CV X.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi yang bermanfaat bagi beberapa pihak sebagai berikut:

- 1 bagi penulis
 - a menambah wawasan dan memperluas pengetahuan teoritis mengenai pengukuran kinerja suatu perusahaan,
 - b membandingkan antara teori yang diperoleh selama perkuliahan dengan praktiknya dalam perusahaan,
 - c memenuhi salah satu syarat dalam hal penyusunan skripsi sebagai tugas akhir guna memperoleh gelar sarjana ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha.
- 2 bagi perusahaan (CV X)

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran mengenai pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan dan

diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan perbaikan di masa yang akan datang.

3 bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan pengetahuan sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan, serta memberikan wawasan bagi lingkungan akademik yang terkait.

1.5 Rerangka Penelitian

Seiring dengan perkembangan perusahaan diperlukan sistem manajemen yang dapat mencakup semua perspektif yang dibutuhkan untuk kemajuan perusahaan. Serta sistem yang berfungsi juga untuk pengukuran kinerja yang lebih baik. Norton dan Kaplan (2001) menempatkan BSC sebagai alat bagi organisasi (termasuk yang berasal dari sektor publik dan *non-profit*) untuk mengelola kebutuhan pemegang sahamnya.

Lebih jauh mereka menganjurkan BSC sebagai alat untuk memperbaiki aliran informasi dan komunikasi antara *top* eksekutif dan manajemen menengah dalam perusahaan. BSC juga bertujuan memperbaiki sistem konvensional pengendalian dan akuntansi dengan memperkenalkan fakta yang lebih kualitatif dan non-finansial. Penggunaan BSC lebih banyak digunakan sebagai alat untuk *strategic management* yang desainnya disesuaikan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tidak untuk diterapkan sama persis pada setiap organisasi.

Melalui sistem manajemen *Balance Scorecard* ini, setiap kegiatan operasional perusahaan, baik internal maupun eksternal dapat dikendalikan dengan baik. Metode ini menjelaskan bagaimana aset *intangible* dimobilisasi dan

dikombinasikan dengan aset *tangible* untuk menciptakan proposisi nilai pelanggan yang berbeda dan hasil finansial yang lebih unggul (Kaplan dan Norton, 2001).

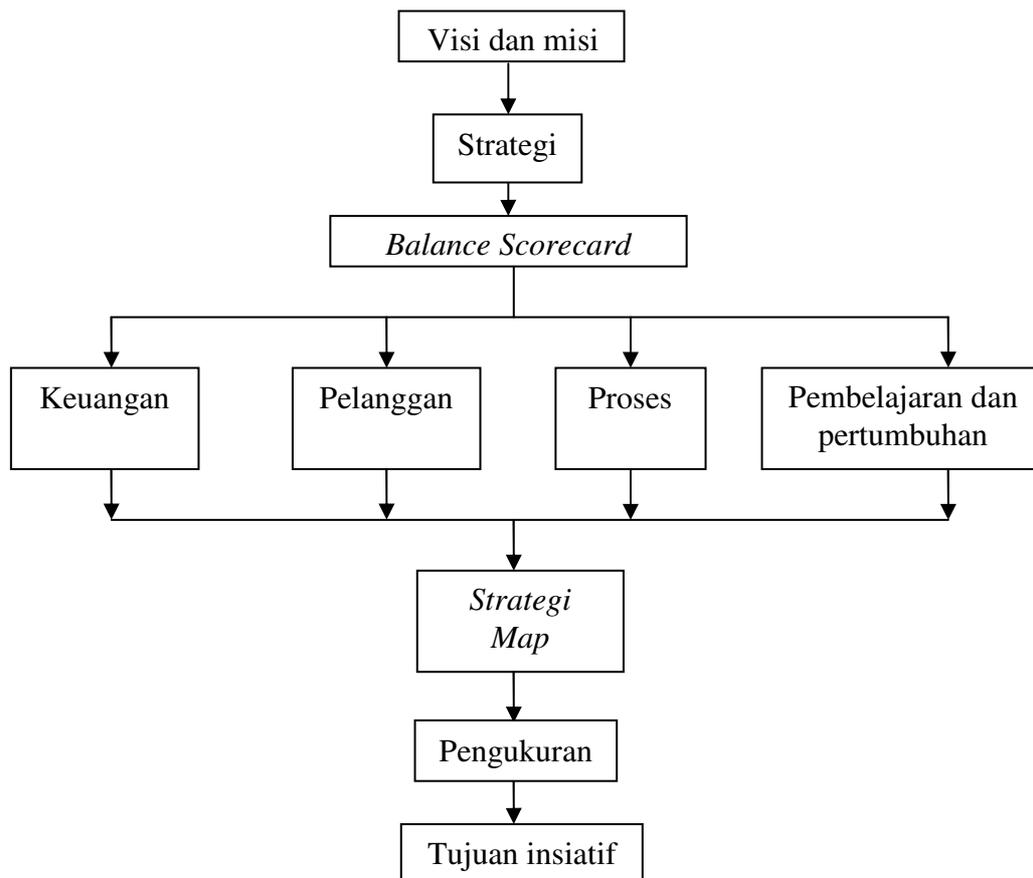
Terdapat 4 langkah umum dalam implementasi dari suatu sistem pengukuran kinerja:

- 1 mendefinisikan strategi;
- 2 mendefinisikan ukuran-ukuran dari strategi;
- 3 mengintegrasikan ukuran-ukuran ke dalam sistem manajemen;
- 4 meninjau ukuran dan hasilnya secara berkala.

Dalam penerapan 4 perspektif ini, Kaplan dan Norton (1992) memperkenalkan empat perspektif yang berada dari suatu aktivitas perusahaan yang dapat dievaluasi oleh manajemen, sebagai berikut (Gaspersz, 2002):

- perspektif keuangan, yang terdiri atas faktor-faktor: *growth* (berkembang), *sustain stage* (bertahan), *harvest* (panen);
- perspektif pelanggan, yang terdiri atas faktor-faktor: *market share*, *customer acquisition*, *customer profitability*, *customer retention*, *customer satisfaction*;
- perspektif proses bisnis internal, yang terdiri atas faktor-faktor: proses inovasi, proses operasional, proses pelayanan;
- perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang terdiri atas faktor-faktor: karyawan dan kemampuan sistem informasi.

Kaplan dan Norton (1992) memperkenalkan empat perspektif yang berada dalam suatu aktivitas perusahaan yang dapat dievaluasi oleh manajemen, serta proses penerapan strategi-strategi yang dapat diuji. Proses tersebut dijabarkan dalam bentuk bagan sebagai berikut.



Gambar 1
Rerangka Penelitian

1.6 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analitis, yaitu suatu metode yang bertujuan untuk mengumpulkan, menyajikan serta menganalisis keadaan sebenarnya yang terdapat pada perusahaan khususnya yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Selanjutnya, penulis akan menarik kesimpulan atas analisis yang dibuat berdasarkan data-data yang diperoleh.

Metode ini akan memungkinkan penulis untuk secara mendalam mengkaji objek dan subjek penelitian sebagai suatu keseluruhan yang utuh. Uraian lebih lanjut akan dijelaskan dalam Bab III, Metode Penelitian.

1.7 Waktu dan Tempat Penelitian

Waktu penelitian dimulai dari bulan Maret 2009 sampai dengan selesai. Sedangkan lokasi pengambilan data untuk penelitian ini mengambil tempat pada CV X yang beralamat di Jalan Jamika, Bandung.