

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam kemajuan dunia informasi, teknologi, dan industri telah mendorong setiap organisasi perusahaan untuk memasuki babak baru persaingan yang kompleks. Hal tersebut mendorong perusahaan untuk dapat mengoptimalkan semua sumber daya perusahaan baik itu yang berwujud (*tangible*) atau tidak berwujud (*intangibile*). Untuk mengoptimalkan sumber daya perusahaan perlu melakukan perubahan pengelolaan aktiva berwujud yang dimiliki perusahaan menjadi pengelolaan berbasis pengetahuan, misalnya melalui penciptaan hubungan yang harmonis dengan konsumen, menghasilkan produk yang inovatif, memanfaatkan teknologi yang tepat dan berguna serta menstimulasikan kinerja individu yang terlibat dalam perusahaan.

Menurut Mulyadi (2001): perubahan pengelolaan potensi yang dimiliki perusahaan harus pula dibarengi dengan perubahan sistem manajemen yang dimiliki perusahaan. Sistem manajemen tradisional tidak lagi sesuai dengan lingkungan bisnis kompetitif, hal ini dikarenakan :

- Sistem manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan perusahaan.
- Tidak terdapat koherensi antara rencana jangka panjang dengan jangka pendek perusahaan dan implementasinya.
- Sistem manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan secara optimal karyawan-karyawan dalam membangun masa depan perusahaan.

Keterbatasan sistem manajemen tradisional yang hanya berfokus pada finansial akan mendorong dikembangkannya penerapan sistem manajemen kontemporer bagi perusahaan. Adapun sistem manajemen kontemporer ini berfokus pada finansial dan non finansial. Sistem ini digunakan oleh perusahaan agar dapat bertahan dalam lingkungan kompetisi melalui keunggulan bersaing. Untuk mencapai keunggulan bersaing maka Kaplan dan Norton (2000) menggunakan konsep baru untuk mengukur baik dari segi finansial maupun non finansial. Dan metode itu dikenal dengan *balanced scorecard*, dalam mengukur *balanced scorecard* dapat dilihat dari empat perspektif yaitu :

1. Perspektif Keuangan
2. Perspektif Pelanggan
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam *balanced scorecard* akan menerjemahkan visi, misi, dan strategi keandalan ukuran-ukuran dan tujuan-tujuan yang terukur. *Balanced scorecard* diharapkan mampu menyeimbangkan pendekatan untuk tujuan pengukuran-pengukuran kinerja finansial yang mudah diukur dengan faktor-faktor pendorong yang biasanya bersifat tidak tampak (*intangible*).

Pada awalnya *balanced scorecard* diciptakan untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya *balanced scorecard* mengalami perkembangan dalam implementasinya tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan strategis.

Menurut Kaplan dan Norton (1996): *balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *scorecard* dan *balanced*. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan aspek non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern*.

Menurut Eddy Nurmanto (2007, akses April 2009): *Balanced scorecard* adalah alat perencanaan strategik yang sangat berdaya guna untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan yang berkesinambungan. Implementasi *balanced scorecard* sebagai alat perencanaan strategik pada hakikatnya menuntut perubahan secara radikal gaya manajemen (*management style*) yang meliputi: perubahan alat (*toolset*), perubahan pengetahuan manajemen (*skillset*), dan pergeseran sikap mental (*mindset*). Sebagai alat perencanaan, *balanced scorecard* dilandasi oleh falsafah perencanaan yang *fit* dengan jamannya dan diisi dengan pengetahuan manajemen yang dilandasi dengan paradigma manajemen baru.

Menurut Herry Darwanto (2008, akses Mei 2009): *balanced scorecard* semula merupakan aktivitas tersendiri yang terkait dengan penentuan sasaran, tetapi kemudian diintegrasikan dengan sistem manajemen strategis. Pengendalian manajemen merupakan proses dengan mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Adanya sistem pengendalian manajemen membantu para manajer untuk menjalankan organisasi kearah tujuan

strategisnya. Dengan demikian pengendalian manajemen terutama memfokuskan pada pelaksanaan strategis. (Anthony dan Govindarajan, 2005)

Menurut Herry Darwanto (2008, akses Mei 2009): sistem manajemen strategis adalah proses merumuskan dan mengimplementasikan strategi untuk mewujudkan visi secara terus-menerus secara terstruktur. Penggunaan *balanced scorecard* dalam konteks perusahaan swasta ditunjukkan untuk menghasilkan proses yang produktif dan *cost effective*, menghasilkan *financial return* yang berlipat ganda dan berjangka panjang, mengembangkan sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen, mewujudkan produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* terbaik bagi *customers/* pelanggan. Peran *balanced scorecard* dalam sistem manajemen strategis adalah memperluas perspektif dalam setiap tahap sistem manajemen strategis, membuat focus manajemen menjadi seimbang, mengaitkan berbagai sasaran secara koheren, dan mengukur kinerja secara kuantitatif. (Herry Darwanto, 2008, akses Mei 2009)

Dengan adanya *balanced scorecard* diyakini dapat mengubah strategi menjadi tindakan, menjadikan strategi sebagai pusat organisasi, mendorong terjadinya komunikasi yang lebih baik dengan antar karyawan dan manajemen, meningkatkan mutu pengambilan keputusan dan memberikan informasi peringatan dini, serta mengubah budaya kerja. Kelebihan sistem manajemen strategis berbasis *balanced scorecard* dibandingkan konsep manajemen yang lain adalah bahwa ia menunjukkan *indicator outcome* dan *output* yang jelas, *indicator internal* dan *eksternal*, *indicator* keuangan dan non keuangan, *indicator* sebab akibat (Herry Darwanto, 2008, akses Mei 2009).

Menurut Eddy Nurmanto (2007, Akses April 2009): Kemajuan dalam transportasi dan komunikasi telah banyak berperan dalam penciptaan kompetisi global.

Kemajuan teknologi telah menyebabkan siklus hidup produk menjadi lebih singkat, dan keragaman produk semakin meningkat. Banyak perusahaan asing yang menawarkan produk berkualitas lebih tinggi dan berharga lebih rendah dengan fitur khusus sehingga menciptakan tekanan berat pada perusahaan domestik yang memiliki kapasitas besar dan biaya persiapan yang simultan mengurangi total biaya (adanya biaya gudang, biaya persediaan, biaya karyawan, dll). Dengan adanya kejadian ini membuat pasar *domestic* menjadi kalah bersaing dalam menawarkan produk nya dengan pasar luar negeri. Untuk dapat tetap bertahan dalam pangsa pasar sebuah perusahaan harus mampu bijaksana dalam menyikapi keadaan yang semakin maju dan mengglobal. Diperlukan adanya pertimbangan terhadap masalah-masalah yang menyangkut kelangsungan hidup dari produk itu sendiri maupun kelangsungan hidup perusahaan. Sehingga perusahaan perlu melakukan *eliminate of waste* atau memperkecil kemubaziran (Mohammad Syarwani, 2007, akses April 2009). Karena dalam perusahaan pengambilan keputusan terutama untuk masalah produksi harus selalu menganut pada prinsip efisiensi, efektivitas, dan produktivitas.

Menurut Hansen dan Mowen (1999): Dengan adanya tekanan-tekanan persaingan telah menyebabkan banyak perusahaan meninggalkan model EOQ (*Economic Order Quantity*) dan beralih ke pendekatan *just in time* untuk proses manufaktur dan pembelian. Hal ini karena dilihat dari tujuan utama dari sistem *just in time* adalah memproduksi produk dengan kualitas (*quality*) terbaik, ongkos (*cost*) termurah, dan pengiriman (*delivery*) pada saat yang tepat dan disingkat QCD (*quality, cost, and delivery*).

Menurut Hansen dan Mowen (1999): Manufaktur *just in time* (*just-in-time manufacturing*) adalah suatu sistem berdasarkan tarikan permintaan yang membutuhkan

barang untuk ditarik melalui sistem oleh permintaan yang ada, bukan didorong ke dalam sistem pada waktu tertentu berdasarkan permintaan yang diantisipasi.

Just in time adalah suatu konsep di mana bahan baku yang digunakan untuk aktifitas produksi didatangkan dari pemasok/*supplier* tepat pada waktu bahan itu dibutuhkan oleh proses produksi sehingga akan sangat menghemat bahkan meniadakan biaya persediaan barang/penyimpanan barang/*stocking cost*. Henri Simamora (1999): dalam bukunya akuntansi manajemen, *just in time* adalah suatu keseluruhan filosofi operasi manajemen dimana segenap sumber daya termasuk bahan baku dan suku cadang, personalia, dan fasilitas dipakai sebatas dibutuhkan. Tujuannya adalah untuk mengangkat produktifitas dan mengurangi pemborosan. *Just in time* adalah suatu keseluruhan filosofi operasi manajemen dimana segenap sumber daya termasuk bahan baku dan suku cadang, personalia, dan fasilitas dipakai sebatas dibutuhkan.

Metode *just in time* dalam keberadaannya tidak sekedar diterapkan untuk bidang persediaan melainkan juga dapat diimplementasikan dalam bidang produksi. Dalam bidang produksi *just in time* menandakan upaya kontinuitas pengurangan pemborosan dan ketidakefisienan lewat *lot size* yang kecil, kualitas tinggi, koordinasi tim kerja.

Dari fenomena-fenomena yang terjadi, maka penulis tertarik untuk mengambil judul **“Balanced Scorecard dan Just In Time Sebagai Penghubung Perusahaan Dalam Pengendalian Manajemen (Studi Kasus Pada PT Slamet Lenggeng, Permen Davos-Purbalingga-Jawa Tengah).”**

1.2 Identifikasi Masalah

1. Bagaimana *balanced scorecard* dan *just in time* sebagai penghubung perusahaan dalam pengendalian manajemen pada PT Slamet Langgeng?
2. Pembuatan/pengaplikasian *balanced scorecard* dan *just in time* khususnya dalam PT Slamet Langgeng?
3. Bagaimana pengaruh dengan adanya penerapan *balanced scorecard* dan *just in time* bagi PT Slamet Langgeng dalam meningkatkan pengendalian manajemen.

1.3 Tujuan Penelitian

1. Memberikan gambaran penggunaan *balanced scorecard* dan *just in time* sebagai penghubung pengendalian manajemen di PT Slamet Langgeng.
2. Untuk mengetahui sampai sejauh mana *balanced scorecard* dan *just in time* dapat menjadi alat analisis yang komperhensif dan koheren khususnya di PT Slamet Langgeng.
3. Memberikan suatu alternatif pengendalian manajemen perusahaan yang memperhatikan aspek finansial dan aspek non-finansial

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Bagi Penulis:

Untuk menambah pengetahuan dan menerapkan pengetahuan teoritis yang telah didapat selama perkuliahan, khususnya tentang *balanced scorecard*, *just in time* dan Pengendalian Manajemen. Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program

pendidikan sarjana ekonomi (S1) di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha.

2. Bagi Perusahaan:

Memberikan masukan yang berupa saran-saran perbaikan yang berguna dalam menentukan strategi yang tepat pada masa yang akan datang sehubungan dengan penerapan *balanced scorecard* dan *just in time* dalam pengendalian manajemen perusahaan.

1.5 Rerangka Pemikiran

Balanced scorecard adalah metoda yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996) untuk mengukur setiap aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam rangka merealisasikan tujuan perusahaan tersebut. *Balanced scorecard* semula merupakan aktivitas tersendiri yang terkait dengan penentuan sasaran, tetapi kemudian diintegrasikan dengan sistem manajemen strategis. *Balanced scorecard* bahkan dikembangkan lebih lanjut sebagai sarana untuk berkomunikasi dari berbagai unit dalam suatu organisasi. *Balanced scorecard* juga dikembangkan sebagai alat bagi organisasi untuk berfokus pada strategi. Implementasi *balanced scorecard* sebagai alat perencanaan strategik pada hakikatnya menuntut perubahan secara radikal gaya manajemen (*management style*) yang meliputi: perubahan alat (*toolset*), perubahan pengetahuan manajemen (*skillset*), dan pergeseran sikap mental (*mindset*). (Darwanto, 2007).

Just in time adalah suatu konsep di mana bahan baku yang digunakan untuk aktifitas produksi didatangkan dari pemasok atau *supplier* tepat pada waktu bahan itu dibutuhkan oleh proses produksi sehingga akan sangat menghemat bahkan meniadakan

biaya persediaan barang/penyimpanan barang/*stocking cost*. Tujuan dari adanya metode *just in time* sendiri adalah untuk memproduksi produk dengan kualitas (*quality*) terbaik, ongkos (*cost*) termurah, dan pengiriman (*delivery*) pada saat yang tepat. Filosofi dari *just in time* sendiri dalam perusahaan adalah memperkecil kemubaziran yang ada dalam perusahaan. Bentuk dari kemubaziran antara lain:

1. Kemubaziran dalam waktu
2. Kemubaziran dalam material
3. Kemubaziran dalam manajemen

Dalam sebuah perusahaan/organisasi pengendalian manajemen sangatlah mutlak dan penting, karena pengendalian manajemen di suatu perusahaan merupakan otak/acuan yang mengarahkan dan menuntun perusahaan mencapai ke tujuan yang diinginkan. Pengendalian manajemen sendiri adalah semua metode, prosedur, strategi organisasi, termasuk sistem pengendalian manajemen yang digunakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa pelaksanaan sesuai dengan strategi dan kebijakan perusahaan (Anthony, Dearden, Bedford, 1996). Dengan adanya sistem pengendalian manajemen dalam perusahaan membantu para manajer untuk menjalankan organisasi kearah tujuan strategisnya (Anthony dan Govindarajan, 2005).

Yang menjadi fokus utama dalam sebuah perusahaan adalah misi dan visi perusahaan itu sendiri yaitu bisa tetap *exsis/going concern* dalam memproduksi produknya. Dengan adanya metode *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh (Kaplan dan Norton, 1996). Perusahaan dapat merealisasikan tujuannya, karena dengan adanya *balanced scorecard* di perusahaan mampu merealisasikan aktivitas yang ada

menjadi sistem manajemen strategis. Dengan metode *balanced scorecard* strategi tersebut kemudian diterjemahkan kedalam empat perspektif, yaitu:

1. Perspektif keuangan
2. Perspektif pelanggan
3. Perspektif proses bisnis internal
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Setiap komponen dalam sistem manajemen strategis dapat dikaitkan kepada tujuan strategis, yaitu: tujuan bagi pelanggan, proses bisnis internal, serta pekerja dalam sistem dikaitkan kepada kinerja finansial jangka panjang dan tujuan departemental, tim, dan pribadi diselaraskan dengan pencapaian kinerja strategis (Kaplan dan Nort, 1996). Adanya sistem *balanced scorecard* mempunyai peranan bagi pengendalian manajemen yaitu: sebagai wahana untuk merencanakan kinerja jangka panjang perusahaan, membantu manajemen mengemban dan menjalankan misinya, dan meningkatkan pemahaman dan konsistensi implementasi strategi-strategi perusahaan (Siti Mirhani, 2001, akses Juni 2009 *www.scribd.com*)

Secara keseluruhan dengan adanya metode *balanced scorecard* dan *just in time* dapat diadopsi dan disesuaikan untuk meningkatkan pengendalian manajemen perusahaan. Karena dengan adanya kedua metode tersebut dapat menerjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam bentuk penaksiran kinerja secara menyeluruh yang akan dapat menghasilkan rerangka kerja untuk strategi penaksiran dan sistem pengendalian manajemen. Selain itu dengan adanya kedua metode tersebut dapat

menyatukan/memberikan suatu konsep strategi baik dari segi finansial maupun non finansial.

1.6 Metode Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan studi deskriptif analitis, dimana penulis menjelaskan karakteristik suatu fenomena atau masalah yang ada untuk mengambil keputusan dan memecahkan masalah bisnis. Tujuannya adalah untuk menggambarkan, memaparkan dan melaporkan suatu keadaan, fakta, peristiwa serta gejala yang ada pada waktu penelitian dilakukan dengan jalan mengumpulkan, mengklasifikasikan, dan menganalisis data yang diperoleh pada lokasi penelitian yang selanjutnya membuat kesimpulan dan rekomendasi.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri atas:

1. Penelitian lapangan (*field research*).

Dilakukan dengan mengadakan pengamatan secara langsung ke objek yang sedang diteliti untuk mendapatkan data primer, sehingga data yang ada dapat diyakini kebenarannya. Sebagai alat bantu dalam penelitian lapangan ini, pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara:

a. Wawancara.

Melakukan tanya jawab secara langsung kepada personil yang berwenang memberikan dan menjelaskan data yang dibutuhkan dengan masalah yang diajukan oleh penulis.

b. Observasi atau pengamatan langsung.

Teknik pengumpulan data dengan mengamati secara langsung pada bagian perusahaan yang ada hubungannya dengan objek penelitian. Data yang diperoleh mengenai pengaruh perusahaan ketika memakai sistem tradisional menjadi sistem yang modern (lebih spesifiknya data dalam peningkatan pertumbuhan penjualan dari memakai sistem tradisional (finansial) sampai ketika memakai sistem yang lebih melihat baik dari segi finansial maupun non-finansial/modern).

2. Penelitian Kepustakaan (*library research*).

Dilakukan dengan membaca dan mempelajari buku-buku literatur yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti untuk mendapatkan teori sebagai perbandingan atas data yang diperoleh dari penelitian.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan pada PT Slamet Langgeng yang merupakan salah satu perusahaan swasta yang bergerak dalam pembuatan dan perdagangan permen: "Davos". Yang beralamat di Jl. Jend. Ahmad. Yani 67 Purbalingga-Jawa Tengah 53312, (0281) 891480/891021.

Waktu penelitian akan dimulai pada awal Mei tahun 2009 sampai dengan Juli 2009. Untuk memperoleh informasi yang relevan dengan topik yang dibahas. Alasan penulis memilih PT Slamet Langgeng karena dalam perusahaan ini, selain memproduksi produknya sendiri juga menjual dengan memasarkan sendiri ke distributor/ke toko-toko. Sehingga, menyebabkan lemahnya pengendalian manajemen dalam perusahaan, hal ini dikarenakan perusahaan tidak hanya memasarkan produknya di wilayah Purbalingga saja, tetapi di wilayah-wilayah lain seperti Jawa Barat, Pekalongan, Kebumen,

Tasikmalaya, Cirebon, Semarang, Yogyakarta, dll. Sehingga butuh banyak orang/pegawai untuk memasarkan produknya itu, selain itu PT Slamet Langgeng juga belum menggunakan iklan sebagai media pemasarannya sehingga untuk memasarkan produknya masih *manual* yaitu dengan cara memberi *sample* produk (permen) kepada konsumen, membuka *stand* di pameran, dll.

PT Slamet Langgeng bagi penulis memiliki nilai *plus* tersendiri sehingga menyebabkan penulis ingin menjadikan sebagai objek penelitian. Hal ini dikarenakan PT Slamet Langgeng merupakan perusahaan yang mampu tetap *exsis* di tengah maraknya persaingan dalam produk-produk permen yang ada. Dan untuk tetap bertahan selama 78 tahun bukanlah waktu yang singkat dan bukanlah suatu hal yang mudah untuk mempertahankan perusahaan dalam jangka waktu selama itu. Oleh karena itu penulis sangat tertarik untuk meneliti bagaimana perjalanan perusahaan sehingga mampu bertahan sampai saat ini.