

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa 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. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi nonfinansial. Informasi finansial didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan informasi nonfinansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan. Kedua informasi di atas dapat dianalisis menggunakan beberapa model pengukuran kinerja perusahaan, salah satunya dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* hadir untuk menggantikan konsep *scorecard* model lama yang hanya mengejar profitabilitas jangka pendek saja.

Balanced scorecard merupakan kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu, tersusun dalam empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Hardiyanto dkk: 2005).

Peningkatan kinerja suatu perusahaan harus berdampak pada peningkatan kinerja keuangan, maka sudah selayaknya pandangan terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang bukan saja dipandang dari sisi keuangan saja tetapi juga non keuangan seperti proses bisnis internal, kapabilitas dan komitmen personelnnya (Srimindarti, 2004), karena hal tersebut berhubungan langsung dengan hasil akhir yang berkelanjutan. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan kinerja keuangan saja memiliki kelemahan, yaitu tidak mampu untuk mempresentasikan kinerja aktiva tak berwujud (*intangible asset*) dalam laporan keuangan secara memadai, padahal struktur harta/ aset perusahaan di era informasi ini justru didominasi oleh aktiva tak berwujud yang merupakan harta-harta intelektual seperti sistem, teknologi, *skill*, *enter-preneurship* karyawan, loyalitas konsumen, kultur organisasi, dan kepuasan pelanggan (Sudiby, 1997). Menurut Kaplan dan Norton (1996) kinerja keuangan saja tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik, karena aktiva tak berwujud memungkinkan perusahaan untuk: (1) Mengembangkan hubungan dengan pelanggan untuk mempertahankan loyalitas dan memungkinkan berbagai segmen pelanggan dan wilayah pasar baru untuk dilayani secara efektif dan efisien. (2) Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh segmen yang dituju. (3) Memproduksi produk dan jasa bermutu tinggi sesuai dengan keinginan pelanggan dengan harga yang rendah dan dengan tenggang waktu yang pendek. (4) Memobilisasi kemampuan dan motivasi pekerja bagi peningkatan kemampuan proses, mutu, dan waktu tanggap yang berkesinambungan. (5) Mengembangkan teknologi informasi, database, dan

sistem. Untuk itu diperlukan metode pengukuran kinerja yang tidak hanyamengukur kinerja keuangan, namun juga aspek-aspek lain yang dinilai penting untuk mempertahankan eksistensi perusahaan.

Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa konsep *balanced scorecard* (BSC) dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (atau dikenal dengan pengukuran tradisional) dan sebagai alat ukur yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu yang merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan jangka panjang. Kriteria tersebut digolongkan menjadi empat perspektif yaitu: (1) perspektif keuangan, (2) perspektif konsumen, (3) perspektif proses bisnis internal, dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. 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 di masa datang, serta memungkinkan untuk menilai *intangible asset* seperti kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan lain-lain.

Ukuran-ukuran pada masing-masing perspektif harus diseimbangkan antara ukuran output dan ukuran kepastian (penggerak kinerja), antara ukuran-ukuran objektif dan subjektif, antara ukuran internal dan eksternal, dan ukuran keuangan dan non keuangan (Hansen dan Mowen, 2004). Lebih terfokusnya

target dari keempat perspektif tersebut yang selaras dengan perkembangan baru dalam bidang organisasi seperti *learning organization*, diharapkan para karyawan dari tingkat atas sampai tingkat bawah mengetahui apa visi dan strategi perusahaannya, karena BSC bukan sebagai pengendali perilaku karyawan tetapi lebih sebagai sarana komunikasi, informasi, dan proses belajar dalam suatu perusahaan, serta mengarahkan upaya pencapaian tujuan perusahaan kepada karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk menghadapi pergeseran kekuasaan dalam pasar akibat globalisasi ekonomi, dimana sekarang konsumenlah yang memegang kendali bisnis. Konsumen menjadi sangat pemilih, serta menentukan barang dan jasa apa yang akan didesain oleh produsen untuk memenuhi kebutuhan mereka. BSC memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan. BSC juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Di samping itu, BSC tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir (*driver*). Pengukuran *driver* tersebut konsisten dengan dan merupakan perwujudan dari pendapat Porter dalam Kaplan dan Norton (1996) yang menyatakan bahwa “*only by moving to the level of underlying drivers can the true sources of competitive advantage be identified*”. Menurut survey yang dilakukan oleh Gartner Group (dalam Monika Kussetya Ciptani, JAK 2000:31), sebanyak 60% dari 1000 perusahaan versi majalah fortune (Agustus, 1999), menerapkan filosofi BSC dalam keseluruhan sistem manajemen mereka pada tahun 2000. Salah satu caranya adalah melalui pelatihan dan pengetahuan kepada

karyawan yang dikembangkan melalui intranet perusahaan dan juga mensosialisasikan program implementasi BSC melalui acara diskusi dan pertemuan, serta perusahaan berusaha memonitor opini konsumen mengenai produk yang dihasilkan melalui *fraternal customer index*.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, menarik untuk diteliti sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep BSC. Mengacu pada permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Penerapan Balance Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Tribeca Urban Retreat)**”

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah ”Bagaimana kinerja perusahaan Tribeca Urban Retreat berdasarkan konsep *balanced scorecard* meliputi perspektif keuangan, perspektif customer, perspektif internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?”

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah ingin mengetahui kinerja perusahaan Tribeca Urban Retreat berdasarkan konsep *balanced scorecard* meliputi perspektif keuangan, perspektif customer, perspektif internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, diantaranya:

1. Pemerintah

Dengan adanya penerapan *balanced scorecard* di setiap perusahaan maka akan adanya peningkatan perekonomian. Karena adanya kepercayaan baik konsumen dalam negeri maupun luar negeri untuk membeli produk yang berkualitas.

2. Perusahaan

Sebagai acuan bagi perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja kualitas perusahaannya melalui penerapan *balanced scorecard*.

3. Karyawan

Adanya perubahan budaya organisasi yang semakin baik karena adanya perbaikan secara terus menerus dan didukung dengan sistem akuntansi manajemen yang baik.

4. Penelitian berikutnya

Sebagai alat bantu atau bahan pertimbangan dalam melakukan penelitian selanjutnya