

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

*When you can measure what you are speaking about, and express it in numbers, you know something about it; but when you cannot measure it, when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meager and unsatisfactory kind..* demikian yang dikatakan oleh *Wiliam Thompson (Lord Kelvin), 1824-1907*. Dari Pernyataan Wiliam inilah yang mengindikasikan bahwa untuk menjalankan sebuah bisnis didalam manajemennya selalu harus dilakukan melalui proses dan hasil yang terukur. Tanpa manajemen terukur dan objektif, sebuah gerak organisasi bisnis bisa berubah menjadi organisasi yang tidak produktif, oleh karena itu agar sebuah organisasi dapat produktif diperlukanya pengukuran kinerja.

Sebagian besar organisasi mengukur kinerjanya dengan menitik beratkan pada sisi keuangan (*finansial perspective*). Akan tetapi, menilai kinerja perusahaan semata-mata hanya dari aspek keuangan hanya berorientasi pada masa lalu dan seperti yang kita ketahui tidak sedikit perusahaan yang melakukan strategi manajemen laba sehingga laporan keungan dipercantik dalam penyajiannya dan bisa mempengaruhi pengguna laporan tersebut dalam pengambilan keputusan (Niven, 2003:4). Dari pernyataan Niven ini dapat disimpulkan pengukuran kinerja merupakan hal terpenting dalam sebuah organsasi bisnis, karena di dalam pengukuran kinerja akan ada usaha manajemen untuk terus-menerus berupaya untuk melakukan evaluasi terhadap hasil setiap unit. Namun kebanyakan dari organisasi

masih menggunakan sistem pengukuran secara tradisional, di mana sistem ini hanya bertumpuh pada posisi keuangan.

Jika sebuah perusahaan dalam pengoperasiannya masih menggunakan sistem tradisional akan terus memaksa unit-unit yang mencapai tingkat keuntungan tinggi akan dinilai berhasil dan akan memperoleh penghargaan yang baik dari perusahaan. Penilaian seperti inilah yang membuat manajemen melakukan semua yang bisa dilakukan, agar kegiatan dapat mencapai tingkat keuntungan yang tinggi. Dengan upaya manajemen seperti ini sudah akan dipastikan ada pengorbanan yang harus diberikan. Pengorbanan yang akan diberikan terjadi karena ketidak tahuan manajemen jika sistem tradisional memiliki kelemahan (Niven, 2003:4-5).

Kelemahannya adalah terbatas dengan waktu karena hanya mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa adanya suatu pengharapan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan ketidak mampuan dalam mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible asset*) dan harta intelektual (*sumberdaya manusia*) perusahaan (Niven, 2003:5).

Untuk itu perusahaan harus berupaya menginvestasikan dan mengoptimalkan asset intelektual perusahaan. Ketika perusahaan mengoptimalkan asset intelektual akan mampu membangun relasi yang baik dengan konsumen dan akan menjadikan konsumen setia dengan perusahaan. Di sisi lain perusahaan yang terus berelasi dengan pelanggan akan mengetahui keinginan konsumen, sehingga ketika ingin memperluas jangkauan target konsumen perusahaan akan mampu melayani dengan efektif dan efisien. Pelayanan yang efektif dan efisien ketika perusahaan mampu memproduksi barang dan jasa yang berkualitas tinggi, sehingga konsumen yang

menjadi target akan terpenuhi dengan inovasi produk dan jasa yang dibutuhkan konsumen.

Asset intelektual tidak hanya berbicara hubungan dengan konsumen tetapi juga berbicara tentang hubungan dengan karyawan itu sendiri. Perusahaan yang berupaya untuk memberi motivasi dan arahan dalam meningkatkan kemampuan secara terus-menerus untuk menghasilkan kualitas, kapasitas proses dan waktu respon yang tepat akan menjadikan perusahaan tersebut memiliki asset intelektual yang baik.

Dalam hal ini, kesuksesan perusahaan tidak dapat dimotivasi atau diukur dalam jangka pendek dengan model akuntansi keuangan tradisional saja. Dengan adanya kekurangan model akuntansi keuangan tradisional oleh sebab itu, Kaplan dan Norton memperkenalkan metode *balanced scorecard* yang tidak hanya mengukur kinerja perusahaan dari aspek keuangan saja, namun juga dari aspek non keuangan yang dimaksudkan agar terjadi keseimbangan antara dua aspek tersebut (Pasla, 2000:7). Menurut Kaplan & Norton (1996), diterjemahkan oleh pasla (2000:16) mengemukakan bahwa *balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja keuangan masa lalu, *balanced scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja keuangan masa depan, suatu pendorong yang merupakan metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu konsep *Balanced Scorecard* (BSC) menurut Pasla (2000:23).

#### 1. *Financial perspective* (perspektif keuangan)

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja

keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya.

2. *Customer perspective* (perspektif pelanggan)

Pada masa lalu seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memperhatikan kepentingan kebutuhan konsumen. Sekarang strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal. Jika suatu unit bisnis ini mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya.

3. *Internal bisnis perspective* (perspektif proses bisnis internal)

Dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham.

4. *Learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)

Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar belajar dan bertumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya.

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan. Pengertian *Balanced Scorecard* sendiri jika diterjemahkan bisa bermakna sebagai rapor kinerja yang

seimbang (Balanced). Scorecard adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan/atau suatu kelompok, juga untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkan.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penerapan konsep Balance Scorecard sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan sebab Balanced Scorecard yang telah dilakukan dapat menghasilkan perbaikan dan perubahan strategis yang dilakukan untuk pencapaian kinerja yang akan dicapai dalam pengelolaan unit usaha perusahaan.

Menurut pendekatan Balanced Scorecard, manajemen atas menerjemahkan strategi mereka ke dalam ukuran kinerja yang dapat dipahami dan dapat dilakukan oleh karyawan. Dengan demikian, Balanced Scorecard merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen yang diturunkan dari visi dan strategi serta merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis.

Berdasarkan pengalaman dalam perusahaan yang mengimplementasikan Balanced Scorecard, diketahui bahwa terjadi perbaikan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan karena seluruh karyawan di dalam perusahaan telah mengerti secara jelas bahwa aktifitas yang mereka lakukan berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi serta strategi perusahaan. Atau dengan kata lain bahwa aktifitas strategi telah menjadi kegiatan seluruh karyawan dalam perusahaan. Sehingga mereka menjadi satu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisahkan dengan suatu hubungan yang terjadi dalam perusahaan.

PT. Kuta Indah Persada merupakan suatu perusahaan yang bergerak dibidang jasa kontruksi. Menurut Djaslim Saladin (2004:134) pengertian jasa adalah setiap kegiatan atau manfaat yang ditawarkan oleh suatu pihak pada pihak lain dan pada

dasarnya tidak berwujud, serta tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Proses produksinya mungkin dan mungkin juga tidak dikaitkan dengan suatu produk fisik. Menurut Zeithaml dan Bitner yang dikutip oleh Ratih Hurriyati (2005:28) pengertian jasa adalah seluruh aktivitas ekonomi dengan output selain produk dalam pengertian fisik, dikonsumsi dan diproduksi pada saat bersamaan, memberikan nilai tambah dan secara prinsip tidak berwujud (intangible) bagi pembeli pertamanya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka jasa pada dasarnya adalah sesuatu yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Sesuatu yang tidak berwujud, tetapi dapat memenuhi kebutuhan konsumen.
2. Proses produksi jasa dapat menggunakan atau tidak menggunakan bantuan suatu produk fisik.
3. Jasa tidak mengakibatkan peralihan hak atau kepemilikan.
4. Terdapat interaksi antara penyedia jasa dengan pengguna jasa.

Sedangkan Pengertian jasa konstruksi dapat kita temukan dalam Peraturan Pemerintah nomor 51 tahun 2009 tentang Pajak Penghasilan Atas Penghasilan Dari Usaha Jasa Konstruksi. Berdasarkan pasal 1 angka 2 dan angka 3 Peraturan Pemerintah nomor 51 tahun 2008, jasa konstruksi adalah layanan jasa konsultasi perencanaan pekerjaan konstruksi, layanan jasa pelaksanaan pekerjaan konstruksi, dan layanan jasa konsultasi pengawasan pekerjaan konstruksi. Pekerjaan konstruksi adalah keseluruhan atau sebagian rangkaian kegiatan perencanaan dan/atau pelaksanaan beserta pengawasan yang mencakup pekerjaan arsitektural, sipil, mekanikal, elektrikal, dan tata lingkungan masing-masing beserta kelengkapannya untuk mewujudkan suatu bangunan atau bentuk fisik lain. Dalam melaksanakan aktivitas operasinya sebagai perusahaan jasa konstruksi PT Kuta Indah Persada saat

ini masih mengukur kinerja perusahaannya dengan menggunakan metode tradisional yang berfokus pada perspektif *finansial* sehingga berharap dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, maka perusahaan dari tahun ke tahun berharap mengalami peningkatan kinerja perusahaan, agar dapat terus meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang, peneliti akan mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible asset*) dan harta intelektual (*sumberdaya manusia*) perusahaan.

Penilaian kinerja perusahaan belum dilakukan dengan metode *Balanced Scorecard*, tetapi perusahaan hanya menggunakan analisis laporan keuangan (rasio keuangan). Oleh karena itu untuk dapat menentukan kinerja, perusahaan dapat menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis, seperti *financial perpectice*, *internal proses business perspective*, *customer perspective*, dan *learning and growth*. Keunggulan penerapan *Balanced Scorecard* adalah untuk dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam pertumbuhan yang strategis. Dari uraian diatas penulis merasa tertarik untuk menulis skripsi dengan judul: “**Pengukuran Kinerja dengan Balaced Scorecard Pada PT Kuta Indah Persada**”.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah-malasaah yang akan dibahas pada bab-bab selanjutnya dengan cara mengukur bagaimana perusahaan menilai kinerja secara *komprensif*. Oleh karena itu, penulis merumuskan masalah yang ingin diteliti, yaitu :

1. Bagaimana Kinerja PT. Kuta Indah Persada jika diukur dengan pendekatan *balanced scorecard* ?

### 1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui sejauh mana penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat analisis yang komprehensif dan koheren pada suatu perusahaan.
2. Mengidentifikasi gambaran penggunaan *Balanced Scorecard* terhadap penilaian kinerja pada perusahaan.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi penulis Penulis

Dapat memperoleh gambaran untuk dapat memahami lebih lanjut mengenai penerapan *Balance Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan.

2. Bagi Organisasi

Diharapkan dengan penelitian ini dapat menolong efektivitas organisasi dan mendorong penerapan untuk tujuan strategis serta dapat memberikan masukan berupa pemikiran tentang sistem manajemen strategic yang komprehensif dan seimbang dengan menggunakan *Balance Scorecard*, yang memberikan instrument baru yang cukup menjanjikan untuk diterapkan sebagai pengukuran kinerja organisasi

3. Bagi Pembaca

Manfaat bagi pembaca dapat dijadikan bacaan untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan khususnya akuntansi manajemen dan menjadi bahan pertimbangan

bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian yang menyangkut kinerja manajemen.