

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam perkembangan era globalisasi ini, tujuan perusahaan adalah mencari keuntungan atau laba yang tinggi, akan tetapi bukan itu tujuan utama satu-satunya tetapi ada yang lebih penting lagi yaitu kelangsungan hidup dari perusahaan tersebut. Menurut artikel yang ditulis oleh Rias Andriati (2010), mengatakan bahwa manajemen yang bijak mengelola perusahaan bukan hanya berorientasi pada laba, yaitu keuntungan yang didapat dari penjualan produk, tetapi juga mengelola perusahaan untuk kepentingan jangka panjang. Jika perusahaan tidak dapat berkembang secara berkelanjutan, maka perusahaan tersebut akan kalah dalam persaingan. Hal-hal tersebut dapat dicapai dengan cara memperbaiki kinerja perusahaan di dalam persaingan dengan perusahaan lain. Hal terpenting dalam pengukuran kinerja manajemen adalah pengevaluasian dan perencanaan tujuan dimasa yang akan datang.

Mulyadi (2011) mengatakan bahwa pada ada awalnya BSC diciptakan untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan implementasinya tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik. BSC mengalami perkembangan pesat selama satu dekade. Pada awal tahun 2000 BSC telah menjadi inti sistem manajemen strategik, tidak hanya bagi eksekutif, namun bagi seluruh personil perusahaan, terutama dalam operasi bisnisnya. BSC memberikan rerangka yang jelas

dan masuk akal bagi seluruh personil untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja non keuangan.

Menurut Umi Pratiwi dalam Jurnal Manajemen dan Akuntansi, Vol 11, No. 2, Oktober 2010: 166-174, *Balance Scorecard* bukan hanya dijadikan alat pengukuran kinerja tetapi juga digunakan sebagai sistem manajemen strategis, karena *Balance Scorecard* akan memberikan petunjuk guna membuat visi, misi, dan tujuan perusahaan yang komprehensif guna menghadapi kompleksnya persaingan. *BalancedScorecard* (BSC) merupakan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja melalui perspektif finansial saja, tetapi melalui perspektif non-finansial juga. *Balanced Scorecard* dapat menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan dan Norton : 2005). *Balanced Scorecard* bermanfaat untuk memudahkan perusahaan dalam menerjemahkan dan mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi perusahaan menjadi aksi atau tindakan nyata dalam operasi sehari-hari.

Pendekatan manajemen strategis berbasis *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen strategi bersifat komprehensif, terpadu, seimbang dan terukur. Bersifat komprehensif dapat dianalogikan sebagai *dashboard* yang memberikan informasi komprehensif, akurat, relevan dengan tujuan dan *real time*. Hal di atas juga bermakna adanya keselarasan visi, misi, dan sasaran-sasaran strategis. Proses penerjemahan visi dan misi ke dalam sasaran-sasaran strategis membantu manajer membangun program aksi yang terkait dengan visi dan misi. Bahkan sampai pada penyusunan anggaran dan penentuan *level* kinerja yang disepakati. Keunggulan lainnya, Manajemen Strategis berbasis BSC dimulai dengan skenario yang

memadukan fungsi-fungsi manajemen seperti fungsi manajemen keuangan, manajemen pemasaran, manajemen operasi dan manajemen SDM. Fungsi-fungsi tersebut dijadikan sasaran-sasaran yang bersifat strategis dan saling berhubungan satu dengan lainnya secara seimbang. Istilah yang sering digunakan adalah koherensi yang berarti ada keterhubungan sebab akibat antar masing-masing perspektif. (www.kompas.com/06 Juli 2012).

Menurut artikel yang ditulis oleh Setyo Wibowo (2010), mengatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang mengukur perusahaan dalam menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan. Isniar Budiarti (2005 : 51) mengatakan :“Robert Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*balanced*) dalam mengukur kinerja strategi perusahaan.”

Balanced Scorecard mulai banyak diadopsi di Eropa, Australia, dan Asia oleh organisasi besar, menengah, dan kecil. Menurut artikel Herry (2009), mengatakan bahwa organisasi swasta yang menggunakan *Balanced Scorecard* berkisar 60% dari 1.000 organisasi dalam *fortune*, masih cukup banyak organisasi yang kurang memandang pentingnya penerapan *Balance Scorecard* dalam perusahaan.

Secara praktis, para eksekutif dan manajer akan mendapatkan peta strategi dalam mengendalikan organisasi atau perusahaan dalam mencapai kinerja maksimal yang sejalan dengan visi dan misi mereka. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja, dapat memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk

menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu dari waktu ke waktu. Pada saat ini banyak perusahaan yang berfungsi sebagai penjual aksesoris dan kado yang mendistribusikan berbagai macam barang kebutuhan aksesoris dan kado untuk anak muda. Untuk menawarkan produk yang baik, yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen, perusahaan hendaknya memantau perkembangan yang terjadi di masyarakat dan menentukan strategi yang tepat dan terencana. Strategi yang diterapkan ikut menentukan apakah perusahaan dapat bertahan dan tidak kalah bersaing dengan perusahaan yang sejenis.

PD. Heartwarmer, adalah suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang perdagangan aksesoris dan kado yang merupakan salah satu perusahaan dagang yang dapat mempertahankan eksistensinya. Agar perusahaan dapat tetap mempertahankan eksistensi dan kelangsungan hidupnya, maka diperlukan suatu sistem baru bagi perusahaan untuk dapat mencapai keberhasilan jangka panjang. Gaspersz (2005:68) menyatakan bahwa dengan *Balanced Scorecard* dapat mampu memberi manajer suatu pengetahuan dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajer belajar dan berkembang secara terus menerus (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategis yang tepat serta efisien (perspektif proses bisnis internal) agar mampu memberikan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan) dan selanjutnya akan mengarah pada keuntungan jangka panjang bagi perusahaan (perspektif keuangan).

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai BSC sebagai suatu sistem manajemen strategis yang dapat menghasilkan kesepakatan strategi untuk memperoleh keberhasilan jangka panjang bagi PD. Heartwarmer. Oleh karena itu, penulis memilih judul: **“Pengaruh *Balanced***

***Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen Strategik terhadap Kinerja Karyawan”
(Studi kasus pada PD. Heartwarmer di Bandung).**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen Strategik pada PD. Heartwarmer di Bandung sudah memadai?
2. Bagaimana kinerja karyawan pada PD. Heartwarmer di Bandung?
3. Seberapa besar Pengaruh *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen Strategik terhadap kinerja karyawan pada PD. Heartwarmer di Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen Strategik pada PD. Heartwarmer di Bandung sudah memadai
2. Untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan pada PD. Heartwarmer di Bandung?
3. Untuk mengetahui seberapa besar Pengaruh *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen Strategik terhadap kinerja karyawan pada PD. Heartwarmer di Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian yang dilakukan penulis pada perusahaan dan ditunjang oleh studi kepustakaan diharapkan dapat berguna untuk berbagai pihak berikut ini:

1. Kegunaan Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi manajemen khususnya untuk memahami *BalancedScorecard*.

2. Kegunaan Operasional

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan masukan bagi PT. Heartwarmer tentang BSC sebagai suatu konsep manajemen bagi perusahaan.

- b. Menyajikan model peta strategi (strategy map) bagi PD. Heartwarmer guna meningkatkan kinerja perusahaan untuk memperoleh keberhasilan jangka panjang.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan referensi dalam penelitian di bidang yang sama.