

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perencanaan Strategik (*Strategic Planning*) merupakan salah satu kunci keberhasilan bagi suatu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan Strategik adalah proses memutuskan program-program yang akan diambil organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang dialokasikan untuk masing-masing program selama beberapa tahun ke depan. Proses perencanaan strategik kemudian mengembangkan program-program untuk mencapai tujuan tersebut secara efektif dan efisien.

Keberhasilan perusahaan dapat diketahui dengan melaksanakan rencana pengukuran kinerja yang merupakan bagian dari perencanaan strategik. Rencana pengukuran kinerja perusahaan dapat disajikan dalam berbagai bentuk. Pengukuran kinerja suatu perusahaan sangatlah penting untuk dilaksanakan guna mengevaluasi apakah perusahaan telah mencapai visi, misi, dan tujuannya, serta merencanakan strategi-strategi baru pada masa yang akan datang. Sistem pengukuran yang diterapkan perusahaan atau organisasi mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia di dalam maupun di luar organisasi.

Banyak perusahaan yang melakukan pengukuran kinerja dengan berdasarkan pada informasi-informasi keuangan yang dihasilkan dari sistem akuntansi. Dengan alat ukur ini, informasi keuangan menjadi dasar bagi manajemen untuk mengambil keputusan-keputusan penting. Namun banyak ketidakpuasan

yang dialami perusahaan karena melakukan pengukuran kinerja hanya dengan melihat informasi keuangan. Oleh karena itu pengukuran kinerja dikaitkan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan yang tidak dinilai dari sisi finansial saja, tapi juga dari sisi lain yaitu aspek non-finansial. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam sistem pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Bertolak dari sinilah kemudian muncul suatu konsep baru yaitu *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka dapat menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang.

Balanced Scorecard mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh setiap anggota perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek yaitu melalui perspektif finansial, *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan

berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang.

Sehubungan dengan hal di atas penulis bermaksud untuk melakukan penelitian tentang penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan model *Balanced Scorecard*. Dalam penelitian ini, penulis memilih sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak dalam industri bahan bangunan. Perusahaan itu dikenal sebagai perusahaan besar yang memiliki keunggulan dalam kualitas produknya.

Hasil dari penelitian ini akan dituangkan dalam skripsi yang berjudul: **“Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan pada PT. X”**

1.2 Identifikasi Masalah

Kunci keberhasilan perusahaan dapat dilihat dari bagaimana perusahaan merumuskan, merencanakan, dan mengimplementasikan strategi-strateginya. Selain itu perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja untuk mengevaluasi kinerja perusahaan apakah telah mencapai visi, misi, dan tujuannya, serta merencanakan strategi-strategi baru yang mencapai tujuan perusahaan pada masa yang akan datang.

Mengingat pentingnya penilaian kinerja perusahaan, maka penulis terdorong untuk memperkenalkan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian untuk menghasilkan strategi bagi PT. X, dengan mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana hubungan antara strategi-strategi PT. X dalam 4 perspektif *Balance Scorecard*?
2. Bagaimana memilih ukuran kinerja yang sesuai dengan strategi tersebut?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan diadakannya penelitian ini adalah:

1. Untuk menunjukkan hubungan antara strategi-strategi PT. X dalam 4 perspektif *Balanced Scorecard*.
2. Untuk memilih ukuran kinerja yang sesuai dengan strategi tersebut.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penulis berharap bahwa hasil penelitian yang dilakukan akan membawa banyak manfaat bagi berbagai pihak, yaitu:

1. Bagi masyarakat, khususnya dilingkungan perguruan tinggi, diharapkan hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan tentang penerapan teori yang didapat di perguruan tinggi.
2. Bagi perusahaan, diharapkan hasil penelitian ini, terutama pengenalan model *Balanced Scorecard*, dapat membantu perusahaan dalam membuat strategi dan pengambilan keputusan lainnya.
3. Bagi penulis sendiri, sebagai salah satu sarana untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* dalam suatu perusahaan.

4. Bagi rekan-rekan mahasiswa dan pihak lain yang berkepentingan terhadap hasil penelitian, sebagai bahan referensi yang berkaitan dengan pengenalan model *Balanced Scorecard* untuk menyusun strategi dalam perusahaan.
5. Memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan sarjana ekonomi jurusan akuntansi Universitas Kristen Maranatha.

1.5 Rerangka Pemikiran

Suatu perusahaan pasti mempunyai tujuan dalam menjalankan operasinya. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus dapat merumuskan strategi yang efektif dan efisien. Selama ini banyak perusahaan yang merumuskan tujuan berupa pencapaian laba yang setinggi-tingginya dan mengabaikan hal lainnya, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, dan inovasi produk. Namun pada akhirnya untuk mencapai keberhasilan kompetitif dalam lingkungan bisnis saat ini, perusahaan berusaha untuk menciptakan nilai dimasa-masa mendatang dengan mengeksploitasi aktiva tak berwujud. Bertolak dari sinilah kemudian muncul suatu konsep baru yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* tetap menggunakan ukuran finansial tradisional, tapi didukung oleh informasi non finansial untuk menciptakan strategi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pembuatan *Balanced Scorecard* ini dimulai dengan formulasi strategi. *Strategic Formulation* (formulasi strategi) merupakan hal yang penting karena berfokus pada jangka panjang. Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan dalam buku “Sistem Pengendalian Manajemen” (Anthony & Govindarajan, 2000,301):

“Formulasi strategi adalah proses menentukan strategi-strategi baru.”

Formulasi strategi pada dasarnya tidak tersistematis. Melaksanakan tugas dalam formulasi strategi seharusnya tidak hanya dibebankan pada seseorang atau satu unit organisasi saja. Dalam proses formulasi strategi, pihak manajemen menentukan tujuan organisasi dan menciptakan strategi-strategi utama untuk mencapai tujuan tersebut.

Pengertian tujuan (objectives) yang dikemukakan oleh Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger dalam bukunya yang berjudul “Strategic Management” adalah (Wheelen & Hunger, 1998:11):

“Objectives are the end result of planned activity, they strategic what is to be accomplished by when and should be qualified if possible.”

Tujuan tidak memiliki jangka waktu. Tujuan akan tetap eksis hingga tujuan tersebut dirubah. Bagi beberapa perusahaan, mencapai tingkat ROI (*Return on Investment*) yang memuaskan merupakan tujuan yang penting. Bagi perusahaan lainnya memperluas pangsa pasar merupakan hal yang sama pentingnya, atau organisasi nirlaba yang memiliki tujuan secara umum mencoba memberikan pelayanan semaksimal mungkin dengan dana yang tersedia.

Strategi merupakan perencanaan yang besar dan penting. Strategi menetapkan secara umum ke arah mana organisasi bergerak sesuai dengan yang diinginkan oleh manajemen senior. Kaplan dan Norton mengemukakan bahwa:

“Strategy is choosing to perform activities differently from competitors so as provide a unique value preposition.”

Kebutuhan untuk memformulasikan strategi biasanya timbul dalam merespons ancaman yang diterima (misalnya serangan dari pesaing, pergeseran cita rasa konsumen, peraturan pemerintah yang baru) atau adanya kesempatan (misalnya inovasi teknologi, persepsi yang baru dari perilaku pelanggan, atau pengembangan aplikasi baru dari produk yang sudah ada). Ancaman, kesempatan, dan gagasan baru tidak terjadi pada jangka waktu yang tetap; sehingga keputusan strategi mungkin dibuat pada saat kapanpun. Karena itu manajemen membuat analisis internal dan eksternal atau yang lebih dikenal dengan SWOT Analysis (*Strength, Weaknesses, Opportunity and Threat Analysis*). Dalam memformulasikan strategi hal yang sangat penting adalah bagaimana visi, misi, nilai, dan tujuan perusahaan dapat dicapai.

Setelah menerapkan *Strategy Formulation*, langkah selanjutnya adalah menerapkan *Strategic Planning*. Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan dalam buku “Sistem Pengendalian Manajemen” (Anthony & Govindarajan, 2000, 301):

“Perencanaan stratejik adalah proses menentukan cara melaksanakan strategi tersebut. *Strategic Planning* bersifat sistematis, ada proses perencanaan stratejik tahunan, dengan prosedur dan jadwal tertentu.”

Dalam *Balanced Scorecard*, *Strategic Planning* diterapkan dalam pembuatan *Strategy Maps*. *Strategy Maps* menggambarkan keterkaitan strategi-strategi dengan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif finansial, perspektif langganan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sebuah peta strategi (*strategy maps*) juga

menunjukkan hubungan sebab-akibat visi, misi, dan strategi perusahaan serta sasaran strategis dan tolok ukur dalam setiap perspektif.

Balanced Scorecard menggunakan perspektif finansial karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan dan implementasinya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, *return on capital employed* (ROCE), dan nilai tambah ekonomis (*economic value added*).

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran.

Dalam perspektif proses bisnis internal, ukurannya berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Pendekatan *Balanced Scorecard* memadukan berbagai proses inovasi kedalam perspektif bisnis internal. Faktor pendorong keberhasilan finansial jangka panjang mungkin mensyaratkan perlunya perusahaan menciptakan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan yang terus bertumbuh dari pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang. Bagi banyak perusahaan untuk mencapai kinerja ekonomis masa

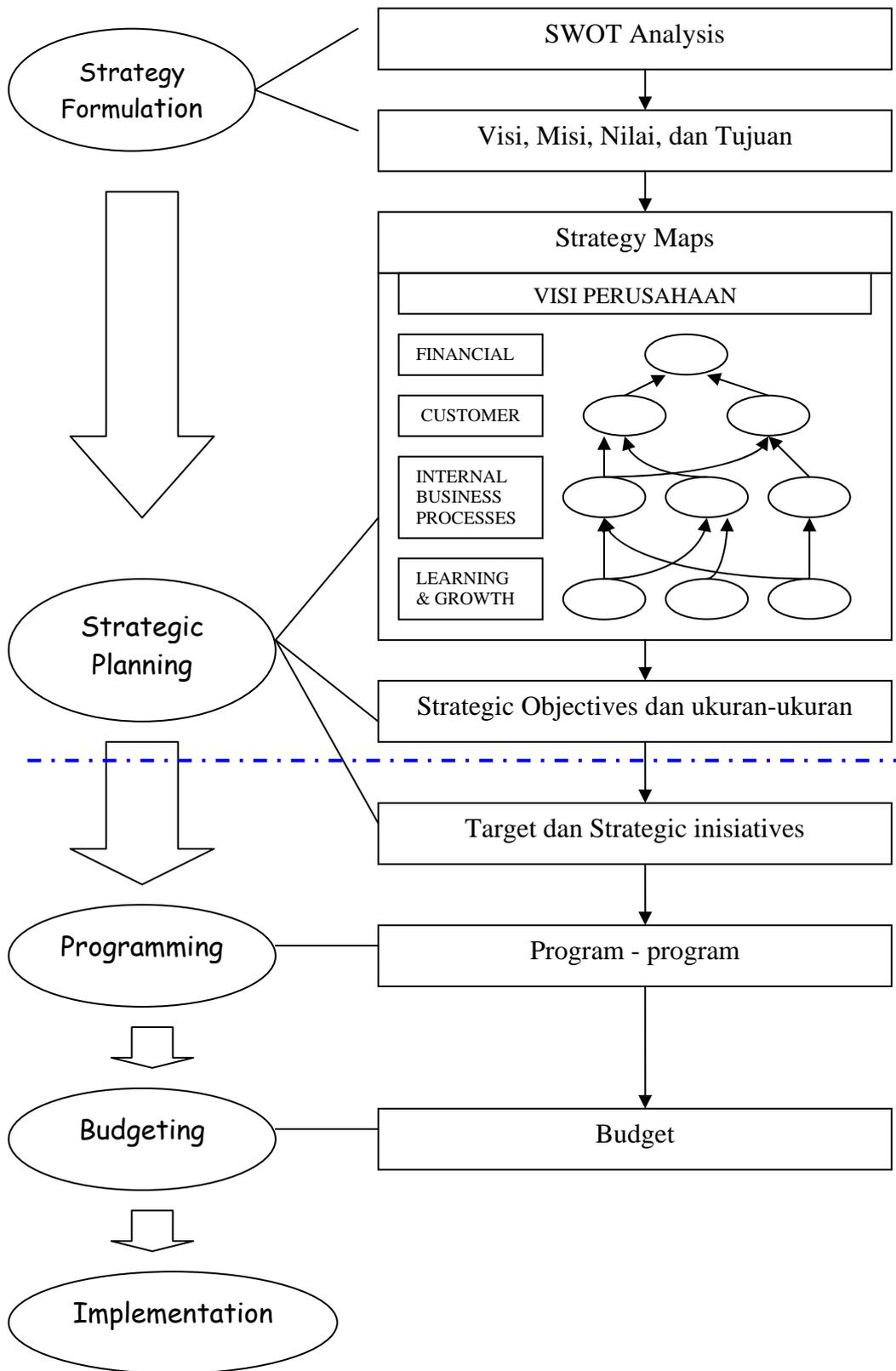
depan, kemampuan mengelola dengan sukses proses jangka panjang pengembangan produk atau pengembangan kapabilitas untuk menjangkau kategori pelanggan baru mungkin lebih penting dibandingkan dengan kemampuan mengelola operasi saat ini secara efisien, konsisten, dan responsif.

Perspektif keempat dari *Balanced Scorecard* yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan datang dari manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Tujuan finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal di *Balanced Scorecard* biasanya akan memperlihatkan adanya kesenjangan antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem dan prosedur saat ini dengan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang penuh dengan terobosan. Untuk menutupi kesenjangan ini, perusahaan harus melakukan investasi dengan melatih ulang para pekerja, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan sehari-hari perusahaan. Secara keseluruhan *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran dalam seperangkat perspektif yang seimbang.

Dari *Strategy Maps* ini akan dihasilkan *Strategic Objectives*, Ukuran-ukuran, target dan inisiatif. Kemudian masuk kedalam tahap *programming*. Pada tahap ini manajemen puncak perusahaan membuat program-program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan sesuai dengan strategi yang dihasilkan pada tahap sebelumnya. Sejalan dengan pembuatan program, manajemen perlu menyusun

budget untuk merealisasikannya. Tahap akhir yang akan dilakukan adalah tahap implementasi secara keseluruhan hasil pembuatan *Balanced Scorecard* ini.

Penulis mengambil PT. X sebagai objek penelitian karena penulis menilai bahwa PT. X adalah perusahaan besar yang pasti memiliki persaingan bisnis yang kuat. Sehingga penulis ingin mengetahui bagaimana strategi yang dibuat oleh perusahaan tersebut untuk dapat tetap *exist* dan dapat memenangkan pangsa pasar. Selain itu penulis ingin mengetahui bagaimana pembuatan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja PT. X. Penelitian yang dilakukan pada PT. X akan dibatasi sampai pada pembuatan ukuran saja.



Gambar 1.1 Rerangka Pemikiran

1.6 Metoda Penelitian

Metoda yang digunakan untuk melakukan penelitian ini adalah deskriptif analitis, yaitu suatu metoda penelitian dengan mengumpulkan data, mengolah data, menyajikan, dan menganalisis keadaan yang terjadi pada suatu objek secara sistematis guna mengetahui hubungan antara fenomena yang diteliti dan menarik kesimpulan berdasarkan penelitian yang dilakukan.

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data dilakukan dengan penelitian lapangan (*field research*) dan penelitian kepustakaan (*library research*)

1. Penelitian Lapangan (*field research*)

Yaitu penelitian langsung pada perusahaan yang bersangkutan dengan tujuan untuk memperoleh data primer dan informasi yang dibutuhkan dalam menyusun skripsi ini. Adapun langkah-langkah pengumpulan data primer adalah sebagai berikut:

- Wawancara

Adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab langsung kepada pihak-pihak yang berhubungan dengan perencanaan strategi perusahaan

- Observasi

Adalah teknik untuk meneliti dan mengamati secara langsung kegiatan dalam objek penelitian.

2. Penelitian Kepustakaan (*library research*)

Yaitu teknik pengumpulan data atau informasi-informasi dengan cara membaca beberapa literatur untuk menemukan teori-teori yang dapat menunjang pemecahan masalah dan memperluas wawasan berpikir penulis tentang materi yang dibahas dalam skripsi. Teknik ini dilakukan untuk memperoleh data sekunder.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian akan dilakukan pada perusahaan manufaktur yang bergerak dalam industri bahan bangunan seperti genteng, paving block, pearl stone, dan lain sebagainya. Perusahaan tersebut berlokasi di jalan Cijerah, Bandung.

Penelitian ini mulai dilakukan sejak bulan Oktober 2005.