

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan saat ini menghadapi berbagai macam permasalahan yang sangat pelik, mulai dari bertambahnya para pesaing, pesatnya perkembangan teknologi, naiknya harga-harga bahan baku, dan lain-lain. Bertambahnya para pesaing saja membuat perusahaan harus siap untuk berperang dalam harga, inovasi, nilai tambah produk, pelayanan yang kesemuanya menuntut perhatian lebih dari perusahaan. Juga yang menambah pelik permasalahan adalah berkembangnya paradigma “*customer is a king*” yang juga memaksa perusahaan untuk menyediakan apa saja yang pelanggan mereka minta.

Untuk menghadapi lingkungan bisnis yang seperti ini tentunya tidak lagi relevan jika perusahaan hanya mengandalkan perencanaan strategik mereka dengan hanya melihat dari sudut pandang keuangan saja. Alasannya adalah keuangan, yang dipercaya oleh perusahaan untuk melakukan perencanaan strategi, bersifat historis, berjangka pendek, dan juga tidak memberikan informasi mengenai apa yang sebenarnya terjadi di lingkungan bisnis perusahaan. Juga dalam perencanaan yang seperti ini perusahaan akan mengalami kesulitan dalam menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam suatu tindakan-tindakan yang tepat. Idealnya, dalam melakukan perencanaan tersebut perusahaan juga melihat melalui berbagai sudut pandang yang lain, yang berkenaan langsung dengan proses penciptaan, pendistribusian dan pengkomunikasian nilai konsumen.

Pada awal dekade 1990an telah ditemukan sebuah alat baru yang membantu perusahaan, tidak hanya dalam melakukan perencanaan strategik melainkan juga dalam pengukuran kinerja, dengan menggunakan empat sudut pandang atau perspektif yang berbeda. Alat tersebut dinamakan *balanced scorecard*.

Balanced scorecard adalah alat manajemen kontemporer, yang memiliki empat perspektif yang berbeda yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses internal bisnis (*internal-business-process*) dan terakhir perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), yang pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan. Dari keempat perspektif yang ada, tiga perspektif non-keuangan yang lain sebenarnya merupakan pemacu kinerja utama sehingga segala tujuan atau target yang ada dalam perspektif keuangan menjadi mungkin untuk dicapai.

Balanced scorecard juga merupakan salah satu sistem pengukuran kinerja yang menerapkan strategi perusahaan, sehingga tercapai keselarasan tujuan dan mendorong karyawan untuk bertindak yang terbaik bagi perusahaan. Hal ini senada dengan apa yang dikatakan oleh **Mulyadi** (2001,19):

“*Balanced scorecard* memotivasi personel untuk mengarahkan usahanya ke sasaran-sasaran strategik yang menjadi penyebab utama dihasilkannya kinerja keuangan”.

Pengukuran ini berusaha untuk membuat perpaduan pengukuran strategi yaitu: pengukuran keluaran dan pendorong (*outcome and driver measures*), pengukuran keuangan dan non-keuangan, dan pengukuran internal dan eksternal. Selain daripada itu, *balanced scorecard* juga digunakan sebagai alat komunikasi antara

manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah. Dengan demikian, penerapan *balanced scorecard* dalam sebuah perusahaan pun harus dapat dimengerti, atau komprehensif, oleh semua pihak yang terkait dengan perusahaan.

Tetapi dalam pelaksanaannya, *balanced scorecard* ini tidaklah selalu berhasil adapun yang berhasil memiliki tingkat keberhasilan yang berbeda-beda. Hal-hal ini dimungkinkan oleh beberapa faktor yang terdapat pada perusahaan, salah satunya adalah kemungkinan gagalnya perusahaan tersebut dalam membuat sebuah desain *balanced scorecard* yang baik.

Kegagalan perusahaan dalam membuat pengukuran kinerja yang tepat atau dalam menentukan sasaran strategis yang saling berkaitan satu sama lain akan menyebabkan penerapan *balanced scorecard* dalam perusahaan itu terhambat. Untuk itu pengevaluasian terhadap desain *balanced scorecard* sangatlah penting karena desain inilah yang nantinya akan menjadi fondasi bagi perusahaan untuk menerapkan *balanced scorecard*.

PT “X” yang menjadi obyek penelitian penulis di dalam sistem manajemen strategiknya telah menggunakan *balanced scorecard* sebagai pendekatan utama baik untuk perencanaan strategiknya maupun untuk pengukuran kinerjanya.

Dengan latar belakang yang telah disebutkan di atas maka dari itu penulis berencana untuk mengevaluasi model penerapan *balanced scorecard* yang telah diterapkan oleh PT “X”.

1.2 Identifikasi Masalah

Balanced scorecard menyediakan para eksekutif perusahaan sebuah kerangka kerja yang komprehensif yang menerjemahkan visi dan strategi-strategi perusahaan menjadi sebuah pengukuran kinerja yang koheren. *Balanced scorecard* ini digunakan karena pengukuran keuangan tidak lagi cukup untuk membawa sebuah perusahaan melalui lingkungan bisnis yang kompetitif.

Walaupun demikian, bukan menjadi jaminan jika dengan penerapan *balanced scorecard* maka dengan mudah sebuah perusahaan dapat menjadi apa yang dicita-citakannya atau berhasil menggapai visi mereka. Hal ini disebabkan karena terdapat beberapa faktor yang dapat baik mendukung ataupun menghambat penerapan *balanced scorecard*. Salah satu dari faktor-faktor tersebut adalah desain *balanced scorecard* itu sendiri.

Dengan latar belakang tersebut maka masalah yang dapat diidentifikasi adalah:

1. Faktor-faktor apa saja yang terdapat dalam desain *balanced scorecard* yang dapat mendukung penerapan *balanced scorecard* itu sendiri?
2. Faktor-faktor apa saja yang terdapat dalam desain *balanced scorecard* yang dapat menghambat penerapan *balanced scorecard* itu sendiri?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan identifikasi masalah diatas, tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui faktor-faktor dalam desain *balanced scorecard* yang dapat mendukung penerapan *balanced scorecard* dalam sebuah perusahaan.
2. Mengetahui faktor-faktor dalam desain *balanced scorecard* yang dapat menghambat penerapan *balanced scorecard* dalam sebuah perusahaan.

1.4 Kegunaan Penelitian

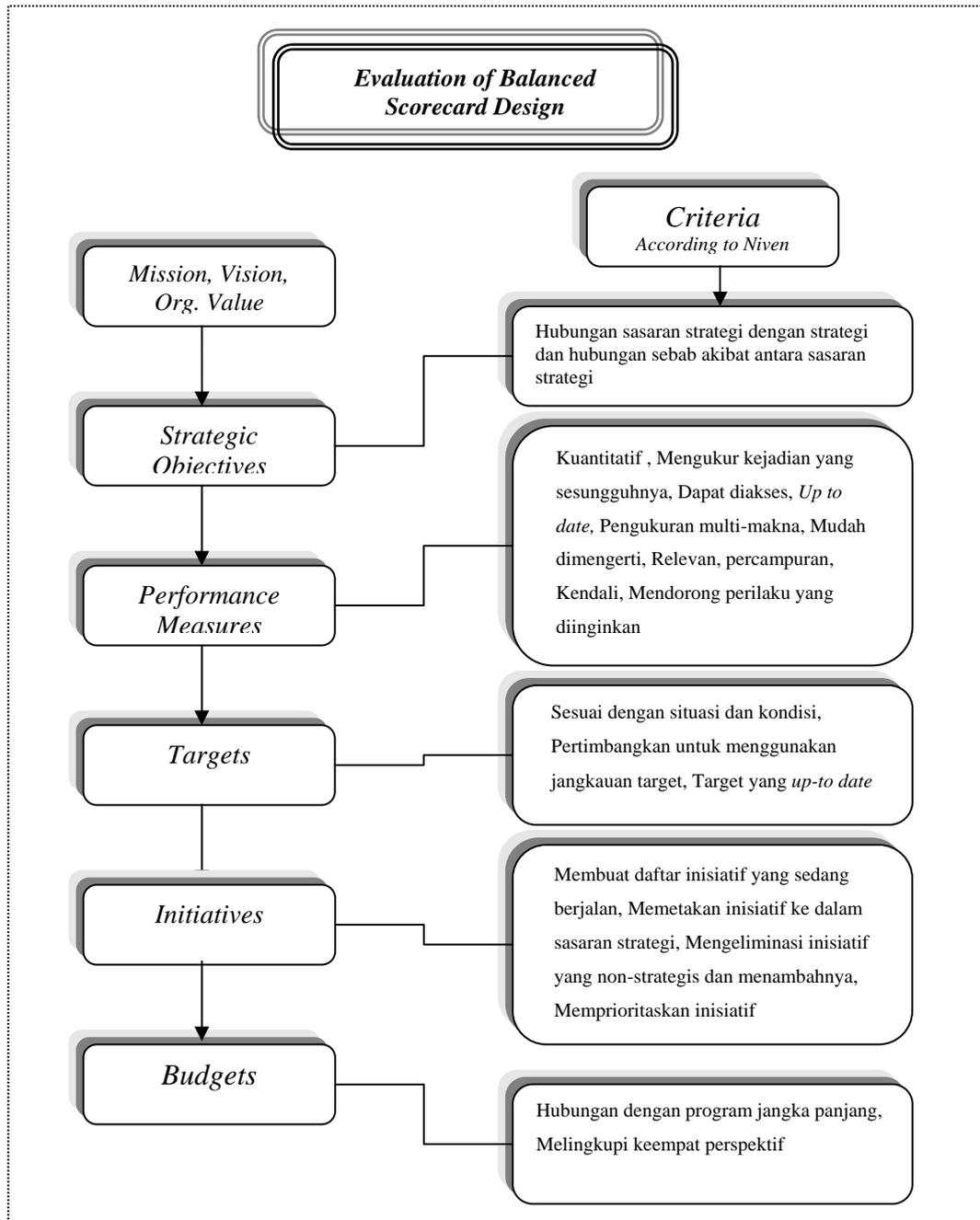
Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberi manfaat bagi:

1. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi dan masukan yang berarti dalam bentuk sumbangan pikiran sebagai pertimbangan dalam peningkatan kinerja perusahaan.
2. Bagi pihak lain, diharapkan dapat memberikan manfaat dan masukan yang berarti sehubungan dengan masalah yang dibahas .
3. Bagi penulis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dalam bidang yang diteliti serta untuk memenuhi syarat dalam menempuh ujian Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Maranatha.

1.5 Rerangka Pemikiran

Balanced scorecard merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Hanya saja dalam penerapannya banyak hal atau faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja alat itu sendiri. Sebagai contoh, jika *strategy map* perusahaan tidak selaras dengan visi perusahaan atau jika *strategy map* itu

tidak memiliki hubungan sebab-akibat satu sama yang lain, hal ini akan mempengaruhi kinerja dari *balanced scorecard* itu sendiri.



Selain itu *balanced scorecard* juga digunakan sebagai alat komunikasi antara manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah, yang berarti *balanced scorecard* ini harus mampu dipahami oleh setiap pihak yang berkaitan dengan

perusahaan. Oleh karena itu *balanced scorecard* harus dibangun di setiap level organisasi atau perusahaan.

Evaluasi yang dilakukan terhadap *balanced scorecard* ini dilakukan dengan menggunakan kriteria-kriteria yang ada yang sesuai dengan obyek yang diteliti. Diantara yang diteliti dalam penelitian ini adalah sasaran strategi, pengukuran kinerja, strategi inisiatif, target-target perusahaan, dan anggaran sebagai perencanaan jangka pendek perusahaan. kesemuanya diteliti untuk mencari faktor-faktor yang dapat menghambat ataupun mendukung keefektifan penerapan *balanced scorecard* di perusahaan.

1.6 Metoda Penelitian

Metoda penelitian yang digunakan yaitu dengan menggunakan metoda deskriptif analitis dengan penekanan metoda studi kasus yang bertujuan untuk memberikan gambaran keadaan perusahaan yang sebenarnya yaitu dengan cara mengumpulkan data dengan melakukan survei lengkap beserta analisisnya agar masalah dapat dimengerti dan dibahas dengan jelas. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis sehingga menghasilkan kesimpulan.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam pengumpulan data adalah dengan cara:

1. **Penelitian lapangan**, untuk memperoleh data primer yaitu suatu cara pengumpulan data dengan mengadakan penyelidikan langsung pada perusahaan, antara lain melalui:

- a) Observasi, yaitu dengan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti untuk mendapatkan data atau informasi langsung.
 - b) Wawancara, yaitu mengadakan wawancara langsung dengan pejabat dan staf yang berwenang dalam perusahaan untuk memberikan penjelasan mengenai obyek penelitian yang dibahas.
2. **Penelitian kepustakaan**, untuk memperoleh data sekunder, yaitu penelitian yang dilakukan dengan penelaahan terhadap sumber yang berupa buku-buku wajib, literatur serta sumber data lainnya yang berhubungan dengan masalah yang hendak diteliti.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian untuk memperoleh data dalam penyusunan skripsi dilakukan pada PT “X”.

Waktu penyelesaian penelitian ditargetkan sebagai berikut:

Bagian Penelitian	Maret				April				Mei				Juni				Juli			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Kerangka Penelitian																				
BAB I																				
BAB II																				
BAB III																				
BAB IV																				
BAB V																				