

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sektor ekonomi yaitu bidang industri merupakan salah satu sektor pembangunan yang paling utama di Indonesia. Perkembangan jaman membuat tingkat persaingan semakin ketat. Persaingan terjadi hampir di semua sektor, tidak terkecuali sektor ekonomi yang melibatkan banyak perusahaan di dalamnya. Perusahaan-perusahaan, tentu akan berusaha untuk memenangkan persaingan demi menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Untuk menghadapi tantangan persaingan tersebut, perusahaan harus mempunyai daya saing yang tinggi.

Untuk menghadapi persaingan, manajemen perlu menjalankan fungsi-fungsi seperti perencanaan dan pengendalian agar strategi perusahaan dapat tercapai. Strategi tersebut muncul setelah melalui proses perencanaan dan pertimbangan oleh pihak manajemen perusahaan. Perencanaan adalah proses menyadari kesempatan dan ancaman dari luar, menentukan tujuan yang diinginkan dan menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut. Apabila hasil sesungguhnya tidak sesuai dengan apa yang telah direncanakan, maka manajemen harus mengevaluasi ketidaksesuaian tersebut dan mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya. Pengendalian adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan. Kedua fungsi tersebut merupakan fungsi yang saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan.

Pengendalian yang efektif akan tercapai bila didukung oleh perencanaan yang baik. Perencanaan yang baik tanpa pengendalian menjadi kurang bermanfaat.

Ceasilia Srimindarti mengungkapkan bahwa:

“Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu.” (2006 : www.duniaesai.com)

[Jonathan Sofian](#) menyatakan bahwa:

“Setiap manajemen perusahaan memerlukan suatu alat untuk mengukur kinerja perusahaannya untuk mengetahui seberapa baik performa perusahaan. Biasanya obyek yang diukur adalah bagian keuangan. Mengapa hanya bagian keuangan? Jawabannya sederhana karena keuangan berbicara mengenai angka dan angka. Sesuatu yang mudah dihitung dan dianalisa.

Dengan perkembangan ilmu manajemen dan kemajuan teknologi informasi, sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan perspektif keuangan dirasakan banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan karena ada perspektif non keuangan yang penting yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan.” (2004 : www.sisfokampus.net/index.php)

[Jonathan Sofian](#) menyatakan bahwa:

“Perkembangan *Balanced Scorecard* yang pesat dan mendapat respon positif dari pelaku bisnis, membuat banyak institusi bisnis mencoba untuk menerapkan atau minimal menjajaki kemungkinan untuk diterapkan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Ditinjau dari sistem manajemen strategik, *Balanced Scorecard* dapat dikatakan sebagai intinya. Mengapa demikian? Perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif memerlukan suatu perencanaan yang matang, tidak hanya berorientasi pada masa yang akan datang tetapi juga harus bisa mengantisipasi perubahan dalam jangka pendek dan menengah secara holistik. Oleh karena itu memahami langkah-langkah manajemen strategik diperlukan untuk dapat

menciptakan perencanaan yang matang untuk masa depan perusahaan.”
(2004 : www.sisfokampus.net/index.php)

Perusahaan “X” merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri sabun cream dan deterjen di Tasikmalaya. Seiring dengan berkembangnya perindustrian di Indonesia, Perusahaan “X” menyadari bahwa persaingan dalam mendapatkan pelanggan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya semakin tinggi. Perusahaan “X” menyadari bahwa saat ini di pasar, produk sabun cream masih dikuasai merek-merek kuat yang sudah melegenda seperti Ekonomi, B-29, dan Wings (Majalah Swasembada Edisi 21 September – 4 Oktober 2006:35). Perusahaan “X” memutuskan untuk lebih berfokus pada *market segment* tertentu dalam menyediakan produknya. Hal ini dilakukan karena Perusahaan “X” menyadari bahwa tidak mungkin untuk meraih semua *market segment* yang ada. Perusahaan “X” berharap dapat memberikan produk yang berkualitas baik dengan harga terjangkau. Oleh karena itu, Perusahaan “X” harus selalu mengawasi dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka untuk dapat bertahan dan mendapatkan keseimbangan dalam tercapainya tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Maka dari itu, diperlukan juga suatu pengukuran yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dan keberhasilan implementasi strategi dari berbagai sudut pandang seperti *financial performance*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Dengan demikian, kinerja perusahaan dapat dianalisa dan dievaluasi untuk mengukur kinerja perusahaan sehingga dikemudian hari dapat menjadi pemicu peningkatan kinerja perusahaan.

Penulis menyimpulkan bahwa implementasi strategi selama ini tidak berjalan lancar. Hal ini dikarenakan karyawan kurang memahami dan mengerti dengan baik apa yang menjadi misi dan strategi Perusahaan “X”. Selain itu, Perusahaan “X” juga masih menggunakan pengukuran kinerja tradisional, yang melihat keberhasilan perusahaan cenderung dari aspek *financial* saja, seperti ROI (*Return On Investment*), ROE (*Return On Equity*), dan RI (*Residual Income*).

Riri Satria menyatakan bahwa:

“Secara tradisional, kinerja organisasi selalu diukur dari perspektif keuangan belaka. Jika keuangan perusahaan itu baik, maka diyakini keseluruhan komponen di dalam perusahaan tersebut juga baik. Ternyata pola pikir seperti itu tidak selalu benar. Kepintaran para ahli keuangan dan akuntansi melakukan rekayasa keuangan seperti *window dressing* membuat laporan keuangan menjadi cantik, tetapi aslinya keropos di dalam. Akhirnya, BSC tampil untuk mengatakan bahwa ada 4 (empat) perspektif yang juga mesti diukur kinerjanya, yaitu keuangan, pelanggan atau pemasaran, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.” (2006 : Majalah e-Indonesia Edisi Maret 2006 Halaman 22)

Pengukuran kinerja karyawan yang selama ini dilakukan kurang memberi kontribusi terhadap peningkatan kinerja secara keseluruhan dan pencapaian tujuan yang diinginkan perusahaan. Hal ini mengakibatkan manajemen hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan keuntungan jangka panjang.

Penerapan *Balanced Scorecard* dapat membantu Perusahaan “X” dalam usaha peningkatan kinerjanya. *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja dan sistem manajemen strategi yang memberikan rerangka *comprehensive* untuk menjabarkan misi dan strategi perusahaan “X” ke dalam berbagai tujuan,

ukuran, target, dan inisiatif melalui empat *perspective*, yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective*.

[Jonathan Sofian](#) menyatakan bahwa:

“Konsep *Balanced Scorecard* merupakan terobosan baru dalam manajemen, perusahaan konvensional yang terbiasa dengan metode pengukuran pada keuangan mulai tertarik untuk menerapkan metode *Balanced Scorecard*. Sebut saja perusahaan raksasa yang mengklaim akan keberhasilannya menerapkan konsep *Balanced Scorecard*, misalnya Mobil, Brown & Root, Cigna, Motorola, Mc Donal, Singer, Volvo, dsb. Faktor-faktor yang memicu perusahaan mengimplementasikan *Balanced Scorecard* adalah:

1. Kondisi lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan tidak menentu.
2. Sistem manajemen yang digunakan perusahaan tidak bisa menjawab kebutuhan manajemen secara keseluruhan.”
(www.sisfokampus.net/index.php)

Untuk meningkat kinerja suatu perusahaan, diperlukan kerja sama seluruh karyawan. Oleh karena itu, mereka harus memahami visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan dengan baik. *Balanced Scorecard* dapat membantu Perusahaan “X” dalam mengkomunikasikan serta menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan kepada seluruh karyawan yang ada, melalui tujuan, ukuran, target, dan inisiatif dari tiap *Balanced Scorecard perspective*. Dengan demikian, mereka dapat menciptakan dan mewujudkan tujuan individual maupun tujuan *bussines unit* yang akan membentuk suatu kesatuan arah untuk menuju pencapaian tujuan dan strategi Perusahaan “X” yang telah ditetapkan.

Penulis berharap dengan digunakannya metode *Balanced Scorecard*, Perusahaan “X” diharapkan berhasil dalam mengimplemetasikan strateginya,

dapat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki melalui pengukuran kinerjanya sehingga dapat segera diperbaiki, dapat mengidentifikasi keunggulan-keunggulan yang ada untuk terus ditingkatkan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan menjadikan *Balanced Scorecard* sebagai topik penyusunan skripsi ini dengan judul “ **Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan**”

1.2 Identifikasi Masalah

Dalam penulisan skripsi ini, penulis mencoba mengkaji dan membahas beberapa masalah berikut:

1. Apakah *Balanced Scorecard* telah diterapkan pada Perusahaan “X”?
2. Bagaimanakah sistem pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan oleh Perusahaan “X”?
3. Bagaimana efektivitas dari penerapan metode *Balanced Scorecard* dalam perusahaan?
4. Bagaimana penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai suatu alat untuk mengukur kinerja pada perusahaan?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memahami pengetahuan yang telah dipelajari oleh peneliti dengan melihat penerapannya dalam praktek yang sebenarnya.

Adapun yang menjadi tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah Perusahaan “X” sudah menerapkan metode *Balanced Scorecard* atau belum.
2. Untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan oleh Perusahaan “X”.
3. Untuk mengetahui efektivitas dari penerapan metode *Balanced Scorecard* dalam perusahaan.
4. Untuk mengetahui bagaimana penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai suatu alat untuk mengukur kinerja pada perusahaan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Sejalan dengan tujuan-tujuan tersebut di atas maka diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi :

1. Bagi penulis, untuk menambah pengetahuan serta menerapkan ilmu yang diperoleh selama kuliah.
2. Bagi pihak manajemen perusahaan, hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan mengenai peranan *Balanced Scorecard* dalam menilai kinerja perusahaan.

3. Bagi pembaca, diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan untuk penelitian lain yang sejenis di masa mendatang.

1.5 Rerangka Pemikiran

Persaingan yang ketat dalam setiap bidang usaha membuat perusahaan dituntut untuk memiliki strategi yang membuat mereka mampu bersaing dengan pesaingnya. Sikap konsumen yang semakin selektif akibat persaingan perusahaan yang bergerak dalam industri sejenis membuat perusahaan memerlukan perencanaan dan pengendalian yang matang. Ini berarti bahwa perusahaan dituntut kecermatannya dalam menempatkan dirinya dan lebih inovatif dalam memperoleh keunggulan kompetitif.

Untuk mendorong keberhasilan perusahaan dalam menerapkan strategi yang telah dirumuskan, manajemen membutuhkan sebuah sistem pengukuran kinerja (*performance measurement system*). Sistem pengukuran kinerja yang komprehensif sangat diperlukan guna menghasilkan informasi yang dapat memberikan gambaran multidimensi dan akurat mengenai kinerja, dimana kinerja tidak hanya diukur dari segi keuangan saja tetapi perlu diperhatikan segi non keuangannya.

Analisa laporan keuangan semata-mata dilakukan hanya untuk menunjukkan keberhasilan pemilik dan karyawan untuk jangka pendek Dengan menekankan pada satu aspek saja, yaitu keuangan (yang berorientasi pada rendahnya biaya produksi). Adanya program pelatihan dan pengembangan karyawan dan juga kegiatan penelitian, dianggap sebagai biaya yang hanya akan

menambah biaya produksi dan bukan dilihat sebagai suatu upaya untuk menciptakan nilai di masa yang akan datang. Penghilangan kegiatan semacam ini memang menunjukkan kinerja yang baik untuk jangka pendek. Namun untuk jangka panjang, penghilangan kegiatan-kegiatan tersebut akan membuat perusahaan sulit bertahan karena kurang terampilnya karyawan dan tidak adanya produk-produk baru yang mengakibatkan produk yang dihasilkan tidak berkualitas dan tidak dapat bersaing secara kompetitif dipasaran. Dengan begitu kinerja keuangan perusahaan akan menurun karena perusahaan tidak mampu menciptakan nilai di masa yang akan datang

Balanced scorecard memiliki keistimewaan dalam hal pengukurannya yang komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja keuangan, juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan.

Menurut Mulyadi (2001), definisi mengenai pengukuran kinerja adalah:

“Pengukuran kinerja adalah penentuan atau penilaian secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian karyawan dan organisasi berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Pengukuran kinerja merupakan suatu usaha formal yang dilaksanakan secara sistematis oleh perusahaan dalam mengevaluasi hasil-hasil aktivitas yang telah dilakukan atas pemanfaatan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dalam satu periode, dimana hasilnya apakah sudah sesuai dengan rencana atau menyimpang.

Meskipun manajemen telah merumuskan dan menetapkan berbagai strategi yang diharapkan mampu meningkatkan keunggulan bersaing dari para

pesaingnya, namun tidaklah memadai apabila tidak dirangkai dengan sistem pengukuran kinerja yang efektif.

Anthony dan Govindarajan (2001 : 144) menyatakan bahwa :

“Balanced scorecard is a total that helps the company’s focus, improves communication, sets organizational objectives, and provides feed back on strategy”.

Balanced scorecard merupakan alat pengukuran kinerja perusahaan terhadap empat perspektif di atas dan digunakan oleh perusahaan yang bermaksud menjadi perusahaan yang inovatif.

Balanced Scorecard tidak hanya sebatas gabungan dari ukuran-ukuran keuangan dengan aspek non keuangan, akan tetapi lebih kepada upaya untuk mentranslasikan visi, misi dan strategi perusahaan dalam sistem pengukuran kinerja.

Melalui *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat mengukur kegiatan penciptaan nilai masa kini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang, mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa yang akan datang.

1.6 Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus dengan metode deskriptif analitis, yaitu suatu metode penelitian untuk memberi gambaran kondisi perusahaan yang diteliti berdasarkan fakta dan data yang ada. Data yang dikumpulkan mula-mula

disusun, dijelaskan, dan dianalisis berdasarkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, kemudian masalah tersebut akan dipecahkan.

Menurut Indriantoro dan Supomo (2002), metode deskriptif analitis merupakan metode penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu untuk menjelaskan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena yang diamati dan menjelaskan karakteristik subjek yang diteliti. Tujuannya untuk menggambarkan, memaparkan dan melaporkan suatu keadaan, fakta, peristiwa dan gejala yang ada pada waktu penelitian dilakukan dengan jalan mengumpulkan, mengedarkan dan menganalisis data yang diperoleh pada lokasi penelitian yang selanjutnya membuat kesimpulan dan rekomendasi.

Sedangkan arti dari penelitian deskriptif sendiri adalah penelitian dimana informasinya sudah tersedia, namun informasi ini belum terperinci sehingga perlu dilakukan suatu penelitian tambahan dan penelitian analisis yaitu penelitian yang digunakan untuk menguji faktor-faktor yang akan diteliti.

Teknik pengumpulan data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian lapangan merupakan teknik pengumpulan data yang berhubungan dengan objek penelitian yang akan digunakan, yang diperoleh dengan mengadakan:

- Wawancara (*Interview*), yaitu dengan cara mengadakan tanya jawab dengan pihak yang berwenang dan bertanggung jawab untuk memberikan data dan keterangan yang diperlukan.

- Observasi, yaitu pengamatan langsung ke lokasi penelitian untuk memperoleh informasi secara obyektif dan melihat pelaksanaan aktivitas dan kebijakan perusahaan yang memiliki hubungan dengan penelitian ini.
- Dokumentasi, yaitu dengan cara mengumpulkan dan mempelajari catatan serta dokumen perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.
- Kuesioner, yaitu penulis menyebarkan kuesioner kepada responden untuk mendapatkan data tentang kinerja dilihat dari tingkat kepuasan pelanggan dan motivasi serta keselarasan karyawan.

2. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Studi kepustakaan merupakan teknik pengumpulan data dengan mempelajari dan menelaah teori-teori dari buku referensi, literatur, majalah, jurnal, buku-buku lain, dan catatan-catatan yang penulis peroleh selama perkuliahan di Universitas Kristen Maranatha yang berkaitan atau berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti dalam penelitian ini.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Data kuantitatif, yaitu data yang diteliti dan dianalisis dalam bentuk angka dan perhitungan.
2. Data kualitatif, yaitu dianalisis tidak dalam angk-angka, melainkan hanya bersifat uraian-uraian atau keterangan-keterangan untuk menganalisa masalah yang ada.

Data kualitatif tersebut dibedakan atas dua kelompok, yaitu:

- Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung melalui penelitian lapangan (*field research*) yang bersumber dari objek penelitian.
- Data sekunder, yaitu data yang diperoleh melalui penelitian kepustakaan (*library research*), yaitu dengan mempelajari buku-buku, literatur, dan majalah yang berhubungan dengan topik penelitian.

1.7 Waktu dan Tempat Penelitian

Dalam rangka penulisan skripsi ini, penulis melakukan penelitian pada Perusahaan “X” yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang industri sabun cream yang berlokasi di Tasikmalaya. Penelitian ini dilakukan dari bulan September 2006 sampai dengan selesai.