

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif, ditandai dengan perubahan-perubahan yang serba cepat dibidang komunikasi, informasi, dan teknologi menyebabkan perubahan besar dalam persaingan. Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan dirinya agar bisa diterima di lingkungan global. Baik kegiatan manufaktur maupun jasa sangat membutuhkan kemampuan baru agar perusahaan dapat berhasil secara kompetitif.

Setiap perusahaan pada hakikatnya merupakan organisasi yang melakukan kegiatan usahanya untuk kepentingan semua *stakeholder*, pemegang saham, kreditur, karyawan, pemerintah, dan pelanggan. Implikasinya, perusahaan harus terus mencermati visi perusahaan dan dampak dari setiap aktivitas yang dijalankan perusahaan untuk setiap *stakeholder* tersebut. Kendati untuk menjalankan perusahaan ditemui berbagai kompleksitas, yang pasti semuanya membutuhkan perencanaan strategis agar entitas bisa tetap eksis dan bahkan lebih unggul dalam persaingan. Perencanaan strategis menjadi semakin penting, mengingat lingkungan persaingan bisnis semakin ketat. Untuk memasuki lingkungan bisnis ini, kemampuan perusahaan merespon dengan cepat perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis yang menjadi penentu kelangsungan bisnis perusahaan. Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya menyiapkan,

menyempurnakan ataupun mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan tingkat dunia.

Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan pengukuran yang tidak hanya mengacu pada aspek *financial* saja, tetapi juga aspek lainnya yang dapat mendukung keberhasilan dalam persaingan perusahaan. Dalam upaya mengukur kinerja perusahaan yang lebih tepat, Kaplan dan Norton memperkenalkan sebuah konsep pengukuran kinerja perusahaan yang disebut *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* memberikan rerangka kerja dan berpikir yang terintegrasi bagi manajemen dan *stakeholder* lain untuk mengendalikan perubahan-perubahan penting secara organisasional dalam persaingan. Menurut Kaplan dan Norton (1996: 8), *Balanced Scorecard* adalah:

"The balanced scorecard complement financial measures of past performance with measures of drivers of future performance. The objectives and measures of the scorecard are derived from an organization's vision and strategy. The objectives and measures view organizational performance from 4 perspectives: financial, customer, internal business process and learning and growth."

Jadi *Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu:

1. Perspektif keuangan (*financial perspective*)
2. Perspektif pelanggan (*customer perspective*)
3. Perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*)
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Balanced Scorecard memberikan suatu *framework*, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, kemudian memberikan informasi kepada seluruh karyawan mengenai apa yang menjadi penentu kesuksesan saat ini dan

masa yang akan datang, sehingga diharapkan para karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya untuk mencapai tujuan jangka panjang tersebut.

Sebagai sarana komunikasi visi, misi, dan strategi, *Balanced Scorecard* memperlihatkan kemampuannya menghubungkan visi, misi, dan strategi jangka panjang dengan tindakan jangka pendek serta menyebarkannya kepada *top manager* sampai *lower manager*. Metode penilaian yang dikenalkan *Balanced Scorecard* menyediakan sistem pengukuran kegiatan operasional, menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan yang lebih menyeluruh ke dalam sistem pengukuran yang terintegrasi dalam kegiatan operasional sehari-hari.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian, maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja pada PT Sempurna Jasa Kami?
2. Apakah terdapat hubungan yang positif antara penerapan *Balanced Scorecard* dengan kinerja perusahaan?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menerapkan *Balanced Scorecard*.

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja pada PT Sempurna Jasa Kami.
2. Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang positif antara penerapan *Balanced Scorecard* dengan kinerja perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi :

1. PT Sempurna Jasa Kami

Penelitian ini diharapkan memberikan informasi serta masukan mengenai pengukuran kinerja manajemen dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

2. Pihak lain

Memperoleh tambahan perbendaharaan dari hasil penelitian yang dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti yang lain.

3. Penulis

Untuk menambah pengetahuan penulis tentang penerapan *Balanced scorecard* pada perusahaan sehingga dapat membandingkan antara praktek dengan teori-teori yang selama ini dipelajari.

1.5 Kerangka Pemikiran

Kemajuan di bidang industri saat ini, memaksa perusahaan untuk berkembang sejalan dengan kemajuan tersebut. Untuk menunjang kebutuhan perusahaan untuk mencapai keberhasilan di masa mendatang dengan strategi bersaing, akuntansi manajemen sebagai penyedia informasi bagi pihak internal

perusahaan mengembangkan suatu alat analisa yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. Dengan *Balanced Scorecard* data-data laporan keuangan tetap dipertahankan dalam pengukuran kinerja dan juga memberikan pengukuran terhadap faktor-faktor pemicu kinerja masa mendatang.

Dalam upaya mengukur kinerja perusahaan yang tepat, Kaplan dan Norton memperkenalkan sebuah model konsep pengukuran kinerja perusahaan yang disebut *Balanced Scorecard*, melalui tulisannya yang berjudul *Balanced Scorecard – Measures That Drives Performance*, memperkenalkan konsep *Balanced Scorecard* yang mencoba memberikan alternatif dalam mengatasi kelemahan-kelemahan yang muncul dari metode pengukuran tradisional. *Balanced Scorecard* melengkapi *scorecard* yang telah umum digunakan oleh perusahaan dengan indikator-indikator lain sehingga menyeimbangkan antara perhatian pada masalah internal dan eksternalnya, serta menyeimbangkan hasil akhir (*outcome*) yang disebut *lag indicator* suatu aktivitas dengan aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir (*driver*) yang disebut indikator pemicu kinerja (*lead indicator*). Lebih dari itu *Balanced Scorecard* tidak terbatas hanya kepada gabungan dari ukuran *financial* dan *non financial*, tapi lebih kepada upaya untuk mentranslasikan visi, misi, dan strategi perusahaan dalam pengukuran kinerja. *Balanced Scorecard* menciptakan suatu kerangka kerja organisasi perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing dengan mempertimbangkan empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard mempertahankan perspektif finansial karena tolok ukur keuangan berguna dalam mengikhtisarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang telah diambil. Tolok ukur kinerja keuangan menanyakan apakah strategi, implementasi, dan eksekusi memberikan kontribusi pada perbaikan laba. Tujuan strategik dari ukuran keuangan tergantung pada daur hidup industri atau produk yang terdiri dari tiga tahap, yaitu *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Walaupun tergantung pada daur hidup industrinya, tujuan strategik keuangan umumnya terkait dengan upaya peningkatan pendapatan, pengurangan biaya atau peningkatan produktivitas dan utilisasi *asset* perusahaan.

Perspektif pelanggan menggambarkan tampilan perusahaan di mata pelanggan. Hal ini merupakan konsekuensi dari tingkat kompetisi usaha yang makin ketat sehingga perusahaan dituntut memahami kebutuhan pelanggannya (*customer driver company*). Ukuran utama dari perspektif pelanggan adalah *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*.

Perspektif bisnis internal menyatakan dua perbedaan yang mendasar antara metode tradisional dengan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerjanya. Pendekatan tradisional melakukan pengawasan dan peningkatan proses bisnis yang ada. Sedangkan pada pendekatan *Balanced Scorecard* mengidentifikasi keseluruhan proses baru yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mempertemukan tujuan keuangan dan konsumen.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Tolok ukur ini dibagi tiga

kelompok, yaitu: kemampuan pelayanan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi pemberdayaan dan keserasian individu dalam perusahaan.

Balanced Scorecard menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan dalam organisasi. Tujuan dari pengukuran dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas-bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi tersebut harus dapat diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata.

Ada tiga alasan yang menyatakan bahwa perusahaan memerlukan *Balanced Scorecard* (Michael Jenou, 1997: 68) yaitu:

1. *Balanced Scorecard* tidak hanya berfokus pada ukuran keuangan semata tapi juga memperhatikan sejumlah ukuran yang terintegrasi sehingga dapat mengaitkan pelanggan saat ini, proses bisnis internal, dan untuk pencapaian profit jangka panjang.
2. *Balanced Scorecard* menyatukan berbagai elemen persaingan bisnis yang harus diperhatikan perusahaan ke dalam suatu laporan manajemen yang lengkap.
3. *Balanced Scorecard* memberikan gambaran operasi perusahaan secara menyeluruh, sehingga perbaikan di satu aspek tidak merugikan aspek lainnya artinya optimasi perusahaan dilakukan secara maksimal.

Balanced Scorecard yang baik harus dapat menjelaskan strategi unit bisnis dengan baik pula. *Balanced Scorecard* harus mengidentifikasi dan menyatakan dengan eksplisit tahapan hipotesis mengenai hubungan sebab akibat antara berbagai ukuran hasil dan faktor pendorongnya. Setiap ukuran yang dipilih untuk disertakan dalam *Balanced Scorecard* harus mempertahankan unsur dalam sebuah

hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan.

Peran manajemen puncak untuk memimpin suatu perubahan dalam organisasi sangat menentukan kesuksesan proses penerapan *Balanced Scorecard*. Inisiatif petinggi organisasi berupa komitmen untuk mengimplemntasikan *Balanced Scorecard* merupakan suatu garansi bahwa penyusunan *Balanced Scorecard* akan bermanfaat. Dalam implementasi *scorecard* setelah strategi ditetapkan, data atau informasi tentang pencapaian target dari semua tingkatan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengukur kinerja bisnis, perusahaan, dan manajemen, hingga level individu. Karena dalam *Balanced Scorecard* terdapat empat perspektif pengukuran, maka untuk menilai kinerja manajemen dan karyawan diperlukan penyelarasan dalam menilai pencapaian target dari masing-masing strategi tersebut.