

**BAB I
PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam persaingan produksi, pemasaran, dan pengelolaan sumber daya yang ada dalam perusahaan. Perubahan tersebut bersifat global dan hanya perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif yang mampu bertahan sehingga manajemen berusaha menyiapkan suatu strategi agar dapat bertahan di lingkungan tersebut.

Kunci persaingan dalam lingkungan bisnis ini terletak pada kualitas produk, biaya, pelayanan, dan kualitas lainnya dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan (Hansen dan Mowen,1999). Sukses tidaknya dalam persaingan global, dibutuhkan peranan manajemen yang didesain sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan lingkungan bisnis. Salah satu pengendalian yang dilakukan oleh manajemen perusahaan yaitu dengan melakukan penilaian atau pengukuran kinerja yang efektif.

Dalam pengukuran kinerja dibutuhkan beberapa indikator kerja. Indikator kerja ini digunakan dalam melihat sejauh mana pencapaian suatu sasaran atau tujuan dari perusahaan.

Dengan adanya indikator kinerja ini, dapat diukur sejauh mana pencapaian pelaksanaan kegiatan perusahaan dalam pencapaian sasaran tersebut sehingga penilaian kinerja dapat dilakukan dengan adanya indikator kinerja.

Menurut Robert N. Anthony dan James Reece dalam bukunya *Accounting Text and Cases*, suatu sistem pengukuran yang efektif harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- a. Sistem pengukuran harus berjalan sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (*congruence with goals*) .
- b. Kesalahan pengukuran sedapat mungkin harus dihindari, karena selain mengakibatkan pimpinan salah mengambil keputusan juga mengakibatkan ketidakpuasan bawahan.
- c. Sistem pengukuran harus mempertimbangkan akibat-akibat yang mungkin timbul pada individu yang dievaluasi (*behavioral effect*).

Salah satu metode pengukuran kinerja yang digunakan perusahaan adalah Balance Scorecard. Dengan menggunakan Balance Scorecard, perusahaan menggunakan 4 perspektif utama yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta inovasi dan pembelajaran. Perspektif tersebut digunakan dalam menyeimbangkan antara kinerja keuangan dan non keuangan dengan memanfaatkan teknologi informasi dalam bisnis.

Dengan penerapan Balance Scorecard dalam mengukur kinerja suatu perusahaan, manajer unit bisnis diharapkan mampu mengukur sejauh mana perusahaan melakukan suatu penciptaan nilai saat ini dengan mempertimbangkan kepentingan di masa depan.

Balance Scorecard merupakan seperangkat ukuran financial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran Balance Scorecard diturunkan dari visi, misi dan strategi. Dengan menggunakan empat perspektif utama yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta inovasi dan pembelajaran diharapkan dapat mengendalikan perusahaan dalam mencapai tujuan strategis jangka panjang. Dengan menggunakan perspektif ini, perusahaan diharapkan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dalam pengukuran kinerja dibanding dengan cara tradisional yang mengandalkan perspektif

dari keuangan saja yang memotivasi manajemen pada pencapaian sasaran jangka pendek.

Dari uraian diatas diperoleh gambaran mengenai bagaimana perusahaan dapat menilai kinerja dengan baik. Balance Scorecard merupakan salah satu alat ukur kinerja yang digunakan oleh Perindustrian Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat (PINDAD) yang bergerak dalam bidang militer. Balance Scorecard dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja baik secara financial maupun non financial.

Oleh karena itu, penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh mengenai penerapan balance scorecard yang dilakukan oleh PT PINDAD sebagai salah satu alat dalam mengukur kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, maka penulis melakukan penelitian dengan judul :

”Analisis Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT PINDAD (Persero)”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah penelitian yaitu ”Bagaimana efektivitas penerapan pengukuran kinerja dengan pendekatan Balance Scorecard di PT PINDAD”.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Adapun maksud dan tujuan dalam melakukan penelitian adalah ”Mengetahui efektivitas penerapan pengukuran kinerja dengan pendekatan Balance Scorecard di PT PINDAD”.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat bagi pihak yang berkepentingan, khususnya :

1. Bagi penulis

Menambah pengetahuan dalam teori dan praktik dalam bidang Sistem Pengendalian Manajemen khususnya pengukuran kinerja.

2. Bagi perusahaan

Memberikan masukan tentang penilaian kinerja yang komprehensif sehingga diperoleh gambaran yang utuh sebagai dasar pengukuran kinerja perusahaan.

3. Bagi praktisi

Sebagai referensi dalam pemanfaatan informasi dalam mengukur kinerja manajemen.

4. Selanjutnya bagi pihak-pihak yang menaruh minat terhadap penelitian tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan balance scorecard.

1.5 Kerangka Pemikiran

Tiap perusahaan pada umumnya membutuhkan informasi dalam menunjang aktivitas perusahaan agar dapat berjalan dengan semestinya. Informasi ini sangat berpengaruh terhadap iklim dari suatu usaha. Perkembangan teknologi informasi yang cepat dan berubah sangat sulit untuk diprediksi. Perkembangan ini juga mempersulit dalam mendapatkan keunggulan yang kompetitif.

Agar mencapai keunggulan kompetitif tersebut, manajer yang memiliki otoritas dalam menjalankan suatu perusahaan berupaya semaksimal mungkin dalam merumuskan dan menyusun suatu unit usaha yang berkenaan dengan penentuan

sasaran dan tujuan jangka panjang perusahaan serta pengambilan langkah maupun alokasi sumber daya yang dibutuhkan dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, manajemen terlebih dahulu merumuskan strategi kemudian diterapkan.

Dalam penerapan strategi, manajemen melaksanakan sistem pengendalian yang menjamin terlaksananya tujuan yang ditetapkan. Pencapaian tujuan ditunjukkan oleh hasil kinerja. Hasil kinerja tersebut kemudian diukur dengan ukuran kinerja.

Ukuran kinerja yang umumnya digunakan perusahaan salah satunya adalah balance scorecard. Balance scorecard dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja baik secara financial maupun non financial serta alat dalam merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitif dan efektivitas suatu perusahaan.

Empat perspektif utama dalam penggunaan balance scorecard yaitu :

1. Financial,

Mengukur kinerja keuangan. Perspektif ini digunakan dalam mewujudkan tanggung jawab ekonomi melalui penerapan pengetahuan manajemen dalam pengelolaan bisnis dan peningkatan produktivitas yang dikuasai oleh personel.

2. Pelanggan,

Mengukur kinerja non keuangan. Perspektif ini digunakan dalam mewujudkan tanggung jawab sosial sehingga perusahaan dikenal secara luas sebagai perusahaan yang akrab dengan lingkungan.

3. Proses bisnis internal,

Mengukur kinerja non keuangan. Perspektif ini digunakan dalam mewujudkan pelipatgandaan kinerja seluruh personel perusahaan melalui implementasi *open book management*.

4. Inovasi dan pembelajaran (*learning & Growth*),

Mengukur kinerja non keuangan. Perspektif ini digunakan dalam mewujudkan keunggulan jangka panjang perusahaan di lingkungan bisnis global melalui pengembangan potensi Sumber Daya Manusia.

Keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan memiliki hubungan sebab-akibat.

Oleh karena itu, penulis ingin melakukan analisa penerapan Balance Scorecard sebagai alat ukur pada perusahaan PT PINDAD (Persero).

1.6 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan oleh penulis dalam melakukan penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif analitis, yaitu suatu metode penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan serta menganalisis data atau informasi yang berhubungan dengan objek yang diteliti sehingga dapat memberi gambaran yang lebih jelas serta menarik simpulan terhadap objek penelitian tersebut.

Adapun data yang digunakan oleh penulis yaitu :

1. Data Primer

adalah data yang diperoleh secara langsung di lapangan. Data tersebut berupa wawancara, kuesioner, observasi maupun dokumen perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

2. Data sekunder

adalah data yang diperoleh secara tidak langsung. Data tersebut dapat diperoleh dengan cara mencari serta mengumpulkan data-data dari literatur, buku,

internet maupun catatan-catatan perkuliahan sebagai acuan penelitian dan pengolahan data.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Perusahaan yang menjadi objek penelitian adalah PT PINDAD (Persero) yang berlokasi di Jalan Jenderal Gatot Subroto No. 517, Bandung. Penelitian ini dilakukan dari bulan April sampai dengan bulan Juli tahun 2008.