

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1. Latar Belakang Penelitian**

Sistem pengukuran kinerja adalah mekanisme yang digunakan perusahaan, untuk meningkatkan keberhasilan dari strategi yang dilaksanakan. Sistem pengukuran kinerja berhubungan erat dengan kinerja manajemen perusahaan dalam mengatur kegiatan operasional perusahaan berdasarkan sasaran, visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sasaran adalah hasil akhir yang dicapai perusahaan berdasarkan kemampuan dan aktivitas-aktivitasnya. Visi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan atau apa yang ingin dicapai perusahaan di masa depan. Misi merupakan tujuan jangka pendek dari suatu perusahaan, waktu pencapaiannya satu tahun atau kurang dari satu tahun. Sasaran, visi dan misi yang telah ditetapkan harus memiliki keterkaitan dan hubungan dengan strategi yang disusun.

Strategi merupakan sasaran jangka panjang dari suatu organisasi dalam menetapkan langkah-langkah atau tindakan serta mengalokasikan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran. Strategi yang telah disusun merupakan pedoman bagi setiap kegiatan perusahaan, sehingga setiap bagian dari perusahaan dapat menyadari apa yang harus mereka lakukan untuk meningkatkan nilai bagi perusahaan. Semua perusahaan berusaha untuk menyempurnakan dan mengembangkan strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan.

Pada era industri pertumbuhan bisnis dipicu oleh produk. Produk dirasakan sangat berpengaruh terhadap perkembangan hidup perusahaan. Namun pada era informasi pelanggan memegang peranan penting dimana pertumbuhan bisnis ditentukan dan dipicu oleh pelanggan. Memang produk juga tidak dapat di kesampingkan tetapi yang berperan lebih besar adalah pelanggan. Oleh karena itu dibutuhkan strategi bisnis yang berorientasi pada pelanggan.

Ketatnya persaingan dalam memperoleh pelanggan membutuhkan inovasi dan kreativitas dalam menentukan visi, misi dan strategi yang akan dipakai oleh suatu perusahaan. Dalam menciptakan inovasi dan kreativitas membutuhkan banyak pihak untuk terlibat didalamnya. Untuk mewujudkan visi, misi dan strategi perusahaan diperlukan suatu alat pengukuran kinerja.

Pada era industri pengukuran kinerja dilakukan secara tradisional, yaitu hanya melihat pada ukuran keuangan saja sehingga tidak sesuai lagi untuk menghadapi persaingan saat ini. Pada era informasi muncul alat pengukuran kinerja yang dapat mengukur pelanggan, alat pengukuran itu adalah Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard mulai terdengar dan jelas pada tahun 1990, menyajikan pendamping bagi kebijakan manajemen kinerja. Alat pengukuran kinerja ini diciptakan oleh Robert Kaplan dan David Norton, Balanced Scorecard merupakan alat pengukuran yang cukup andal karena selain mengukur aspek finansial juga mengukur aspek non finansial. Selain itu Balanced Scorecard tidak hanya mengukur hasil akhir, tapi juga mengukur faktor penentu hasil akhir.

Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan kerangka evaluasi perencanaan Balanced Scorecard sebagai dasar untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Dalam Balanced Scorecard ada empat perspektif yang digunakan, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan Balanced Scorecard perusahaan dapat lebih mengetahui apakah kinerja mereka sudah baik dari keempat perspektif yang ada. Sehingga perusahaan dapat lebih mengetahui pada perspektif mana perusahaan lemah sehingga mereka dapat lebih fokus untuk memperbaiki kelemahan mereka. Berdasarkan uraian diatas maka penulis mengambil judul "ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA". Penulis mengambil judul ini karena judul ini menarik untuk dibahas.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Kadangkala perusahaan menemui beberapa kesulitan yang dihadapi dalam menentukan sasaran, apakah sudah sesuai atau belum dengan visi dan misinya. Bila sasaran yang dicapai tidak sesuai dengan visi dan misinya, maka strategi yang digunakan tidak sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh perusahaan. Oleh karena itu, permasalahan yang perlu diidentifikasi, antara lain:

1. Bagaimana keterkaitan Balanced Scorecard dengan visi, misi dan strategi perusahaan?
2. Apa saja tolok ukur yang digunakan perusahaan dalam penerapan Balance Scorecard?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, penelitian tentang Balance Scorecard ini bertujuan untuk:

1. Mengevaluasi hubungan antara Balanced Scorecard dengan visi, misi dan strategi.
2. Menjelaskan tolok ukur yang digunakan perusahaan dalam rangka penerapan Balanced Scorecard.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penulis berharap agar hasil-hasil penelitian ini dapat berguna bagi:

1. Penulis, yaitu:
  - a. Sebagai alat perbandingan antara konsep-konsep yang teoritis yang diperoleh dibangku kuliah dengan praktek lapangan sekaligus menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai Balanced Scorecard.
  - b. Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program pendidikan sarjana ekonomi (S1) Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Kristen Maranatha.
2. Perusahaan yang diteliti, yaitu:

Sebagai bahan masukan bagi PT. X dalam penerapan analisis Balanced Scorecard, khususnya dalam proses pengukuran kinerja dan diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai peranan Balanced Scorecard

sebagai alat pengukuran kinerja, sehingga perusahaan dapat lebih siap untuk menghadapi persaingan pada era informasi.

3. Pembaca, diharapkan dari hasil penelitian ini pembaca mendapat informasi yang dapat digunakan sebagai bahan perbandingan atas penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini.

### **1.5 Kerangka Pemikiran**

Balanced Scorecard yang di rancang oleh para manajer tingkat atas (*top management*) harus dimulai dari penerjemahan visi dan misi ke dalam sasaran dan tolok ukur yang spesifik. Para manajer organisasi kemudian bekerja sesuai dengan tolok ukur tersebut untuk mencapai sarasannya.

Visi dalam garis besar lebih ditekankan pada apa yang hendak dicapai oleh suatu organisasi di masa mendatang, sedangkan misi dalam arti yang luas lebih ditekankan pada alasan keberadaan suatu organisasi di lingkungan tertentu. Visi dan misi harus ditetapkan di awal setiap aktivitas, sebagai pedoman untuk menjalankan aktivitas tersebut.

Strategi menekankan pada aktivitas untuk mencapai misi dan visi yang telah ditetapkan sebelumnya. Strategi bisnis yang baik harus berkaitan dengan visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya, maka organisasi harus menyusun sasaran yang masuk akal. Sasaran dapat bermanfaat sebagai penunjuk arah bagi organisasi dalam menjalankan strategi yang telah ditetapkan sehingga aktivitas perusahaan dapat terkontrol dengan baik.

Peran dari Balanced Scorecard adalah sebagai alat untuk menyusun sasaran supaya sasaran yang satu dengan sasaran lainnya mencapai keseimbangan yang pada akhirnya menguntungkan berbagai pihak. Keseimbangan yang dimaksud adalah dengan memperhatikan tiga prinsip yang memungkinkan suatu organisasi terhubung dengan strategi. Ketiga prinsip yang dimaksud adalah hubungan sebab akibat masing - masing indikator, mempunyai indikator pemicu untuk mencapai hasil yang diinginkan dan terakhir adalah hubungan perspektif non keuangan dan perspektif keuangan.

Dalam Balance Scorecard terdapat empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh perusahaan dalam mewujudkan visi dan misinya. Perspektif pelanggan memberikan penilaian terhadap segmen pasar yang dituju dan tuntutan pelanggan beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai target keuangan tertentu. Perspektif proses bisnis internal memberikan penilaian gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan untuk mencapai target keuangan tertentu. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan penilaian yang merupakan pemacu untuk membangun kompetensi personal, prasarana sistem informasi dan suasana kerja yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal. Sasaran dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk membantu proses pembuatan nilai

## **1.6 Metodologi Penelitian**

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menggunakan metode penelitian diskriptif yaitu penelitian yang bertujuan mengumpulkan dan melaporkan informasi mengenai keadaan yang ada menurut kenyataannya dan mengukurnya.

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan penulis, yaitu:

### **1. Penelitian Lapangan (Field Research)**

Yaitu dengan mengadakan penelitian langsung pada perusahaan, untuk memperoleh data dan keterangan yang dibutuhkan dalam membahas masalah.

Cara mengumpulkan data tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Mengajukan kuesioner, yaitu memberikan daftar pertanyaan yang telah disusun terlebih dahulu.
- b. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan mengamati secara langsung ke perusahaan untuk memperoleh data.
- c. Wawancara, yaitu tanya jawab secara langsung dengan personil yang berwenang memberikan dan menjelaskan data yang dibutuhkan dengan masalah yang diajukan penulis.
- d. Melakukan pengumpulan data tertulis yang berupa dokumen-dokumen perusahaan yang diperlukan.

### **2. Penelitian Kepustakaan (Library Research)**

Penelitian kepustakaan diperoleh dengan berpedoman pada literatur-literatur, buku-buku referensi dan catatan yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan serta bahan-bahan lain yang ada relevansinya

dengan masalah di kemukakan diatas. Dari hasil penelitian tersebut penulis mencoba untuk melakukan analisa yang kemudian akan diambil kesimpulan-kesimpulan dan saran-saran yang diperlukan.

### **1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT. X yang beralamat di jalan Kebon Manggu Bandung. Waktu penelitian mulai tanggal 9 Oktober 2007 sampai dengan selesai.