

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut, dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan.

Vincent Gaspersz, 2003:68

“Dalam manajemen moderen, pengukuran terhadap fakta-fakta akan menghasilkan data, yang kemudian apabila data itu dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat, yang selanjutnya informasi itu akan berguna bagi peningkatan pengetahuan manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi.”

Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitik beratkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan.

Akan tetapi, menilai kinerja perusahaan semata-mata hanya dari sisi keuangan saja akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang.

Oleh karena itu kinerja suatu perusahaan haruslah dilihat dari seluruh aspek fungsional yang ada didalam perusahaan tersebut. Seluruh aspek fungsional perusahaan harus terintegrasi dan relevan dengan visi dan misi yang telah ditetapkan sebagai pedoman dalam melakukan tujuan perusahaan.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan suatu metode yang dapat diterapkan untuk mendapatkan keseimbangan antara aspek keuangan dan non-keuangan perusahaan. BSC memungkinkan suatu keseimbangan antara kinerja keuangan dan kinerja operasional, internal dan eksternal serta tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

BSC mempunyai keunggulan dalam sistem perencanaan strategi karena mampu menghasilkan rencana yang komprehensif, koheren, seimbang dan terukur serta mendidik manajemen dan organisasi pada umumnya untuk memandang perusahaan dari empat perspektif, yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang.

Berdasarkan hal tersebut hal diatas, maka kandatel Bandung memandang perlu untuk menerapkan BSC pada perusahaan agar dapat meningkatkan dan meyeimbangkan kinerja perusahaan. Dengan menerapkan BSC pada perusahaan, maka manajemen didorong untuk memfokuskan diri pada rasio-rasio kunci yang kritis dan strategis yang telah ditetapkan bersama. Namun karena dalam pandangan BSC, suatu operasi harian dengan pengaruh yang signifikan terhadap kelangsungan hidup masa depan dianggap strategis, maka penerapan BSC dalam perusahaan perlu mendapat perhatian dan pengamatan yang serius sepanjang waktu.

Selain itu Kandatel Bandung juga merasa perlu menerapkan BSC karena dapat memberikan suatu *framework*, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, dan kemudian menginformasikannya kepada seluruh pegawai tentang apa yang menjadi penentu sukses disaat ini maupun dimasa mendatang. Karena banyak orang berpikir bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat untuk mengendalikan perilaku, mempertahankan posisi suatu individu, unit organisasi dan keharusan tunduk pada

rencana yang telah ditetapkan dalam sistem pengendalian tradisional, tetapi BSC lebih digunakan sebagai sarana komunikasi, informasi dan proses belajar perusahaan.

Untuk itu penulis tertarik melakukan penelitian dengan menganalisis kinerja pada Kandatel Bandung dengan menggunakan Analisis *Balanced Scorecard* yang berjudul “**EVALUASI DAN ANALISIS TERHADAP METODE *BALANCED SCORECARD* PADA KANDATEL BANDUNG**”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar Belakang yang telah diuraikan maka yang menjadi rumusan masalah adalah :

1. Faktor-faktor apa saja yang terdapat dalam desain *Balanced Scorecard* pada Kandatel Bandung yang dapat mendukung dan menghambat penerapan *Balanced Scorecard* itu sendiri ?
2. Sejauhmana penerapan metode *Balanced Scorecard* Kandatel Bandung ?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui faktor-faktor dalam desain *Balanced Scorecard* yang dapat mendukung dan menghambat penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada Kandatel Bandung.
2. Untuk mengukur sampai sejauhmana penerapan metode *Balanced Scorecard* Kandatel Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini berguna bagi :

1. Perusahaan

Dapat memberikan bahan perbandingan bagi perusahaan terhadap metode *Balanced Scorecard* yang telah diterapkan perusahaan.

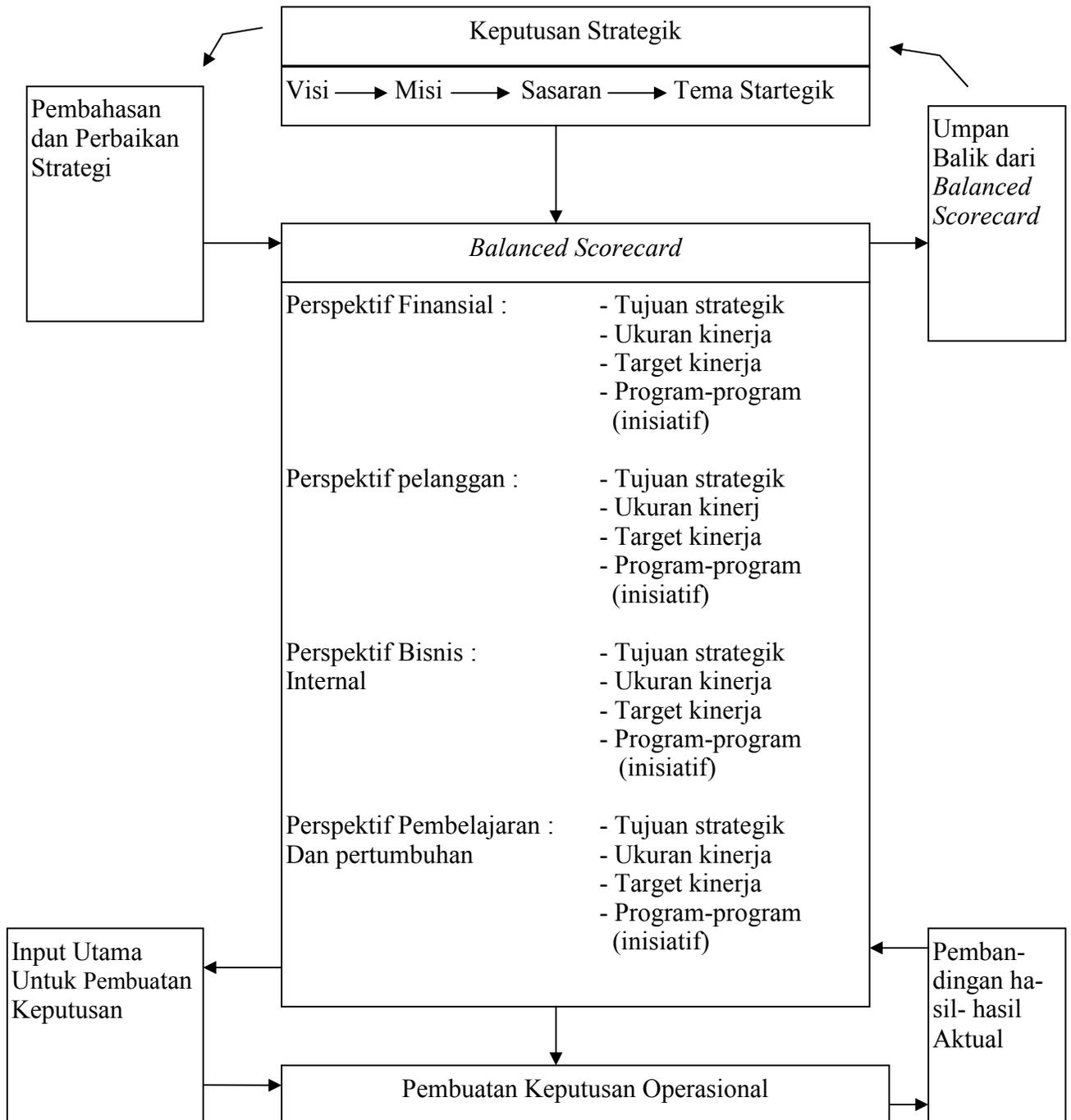
2. Peneliti Lain

Sebagai acuan untuk meneliti lebih lanjut dengan tema yang sama.

1.5 Rerangka Pemikiran

Perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis mempunyai dua tugas utama, yaitu (1) manajemen harus membangun *Balanced Scorecard*, dan (2) manajemen harus menggunakan atau menerapkan *Balanced Scorecard* itu. Berkaitan dengan pembangunan *Balanced Scorecard*, manajemen harus menetapkan (1) visi, misi, sasaran, dan tema strategis, (2) menerjemahkan visi dan strategi kedalam empat perspektif (perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan). Setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* terdiri dari empat komponen utama, yaitu (1) penetapan tujuan-tujuan strategis, (2) pemilihan ukuran-ukuran kinerja yang berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis, (3) penetapan target-target kinerja, dan (4) penetapan program-program peningkatan kinerja (inisiatif-inisiatif) beserta rencana-rencana tindakan setiap program-program peningkatan kinerja itu. Penetapan tujuan-tujuan strategis setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* beserta keterkaitan hubungan sebab-akibat tujuan-tujuan strategis.

Gambar 1.1
Rerangka Pemikiran



Penelitian ini menggunakan hipotesis deskriptif, dengan demikian berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka hipotesis yang digunakan adalah ***Balanced Scorecard*** yang diterapkan sudah efektif.

1.6 Metoda Penelitian

1.6.1 Metoda Penelitian yang Digunakan

Penelitian ini dilakukan dengan metode deskriptif analisis dengan pendekatan studi kasus. Studi kasus adalah penelitian status suatu subyek penelitian dengan suatu fase yang spesifik dan keseluruhan personalitas yang bertujuan untuk memberikan gambaran secara rinci mengenai latar belakang, sifat-sifat serta karakter yang khas dari kasus, ataupun status individu, yang kemudian sifat-sifat khas Tersebut akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

1.6.2 Jenis dan Sumber Data

Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari responden. Data skunder adalah data yang diperoleh dari buku, majalah, dan informasi-informasi yang diperoleh selama melakukan penelitian perusahaan.

1.6.3 Teknik Pengumpulan Data

Untuk tujuan pengumpulan data primer dan data skunder yang bersifat kualitatif dan kuantitatif peneliti menggunakan teknik pengumpulan data, antara lain :

1. Penelitian Lapangan (Field Research)

Yaitu pengumpulan data secara langsung dengan mengadakan penelitian terhadap objek yang diteliti untuk memperoleh data primer dengan melakukan :

- a. Observasi, yaitu pengamatan langsung terhadap aktivitas-aktivitas perusahaan yang erat hubungannya dengan masalah yang diteliti
- b. Wawancara, yaitu tanya jawab secara langsung
- c. Kuisisioner, merupakan teknik pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan tertulis mengenai hal-hal yang berkaitan dengan masalah yang diteliti kepada responden

2. Penelitian Kepustakaan

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh landasan teori guna mendukung data primer yang diperoleh selama penelitian. Data ini diperoleh dari buku-buku serta referensi lainnya.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada Kandatel Bandung yang berada di Jalan Lembong No.11 dan pengumpulan data dimulai pada bulan Januari sampai dengan bulan Februari 2008.

Tabel 1.1

Jadwal Penelitian

Keterangan	November				Desember					Januari				Februari			
	I	I	II	I	I	II	III	IV	V	I	II	II	IV	I	II	III	IV
Persiapan Pelaksanaan Penelitian																	
Studi Pustaka																	
Pengambilan Data dari Perusahaan																	
Penyusunan Laporan																	