

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Di era globalisasi ini, perkembangan dunia bisnis melaju pesat, sehingga perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam dunia bisnis dituntut saling berusaha untuk mengikuti perkembangan tersebut. Perusahaan-perusahaan dari berbagai jenis usaha saling berkompetisi untuk memenuhi permintaan pasar yang menuntut kualitas produk yang semakin baik dan produk-produk yang semakin bervariasi. Untuk itu, perusahaan harus mampu mengelola sumber daya yang ada dalam perusahaan dan menjalankan aktivitas perusahaan sesuai dengan rencana manajemennya.

Sektor ekonomi yaitu bidang industri merupakan salah satu sektor pembangunan yang paling utama di Indonesia. Perkembangan jaman membuat tingkat persaingan semakin ketat. Persaingan hampir terjadi di semua sektor, tidak terkecuali sektor ekonomi yang melibatkan banyak perusahaan didalamnya. 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 meningkatkan 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](http://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](http://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](http://www.sisfokampus.net/index.php))

PT “X” merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pengolahan minyak goreng. Persaingan yang dihadapi oleh perusahaan saat ini tentu akan mempengaruhi keuntungan dan volume penjualan, pemasok yang mampu bersaing dan memenangkan pesanan dalam jumlah besar dari konsumen akan mampu bertahan dalam persaingan tersebut.

Perusahaan-perusahaan di Indonesia merasakan bahwa mereka kurang dapat mengendalikan perusahaan secara baik terutama dalam menghadapi pesaing-pesaingnya. Perusahaan-perusahaan tersebut umumnya hanya menjadikan ukuran keuangan sebagai alat kendali dan ukuran keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Perusahaan-perusahaan tersebut perlu untuk menerapkan sistem manajemen yang baik untuk mengendalikan perusahaan, memperbaiki sistem yang ada dalam perusahaan sehingga dapat mencapai keseimbangan dari aspek-aspek yang diperlukan oleh perusahaan.

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.” (Majalah e-Indonesia Edisi Maret 2006:22)

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](http://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 “ **Efektivitas 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. Bagaimanakah sistem pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan oleh perusahaan?
2. Apakah metode *Balanced Scorecard* telah diterapkan pada perusahaan?
3. Bagaimana efektivitas dari penerapan metode *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja 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 sistem pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan oleh perusahaan.
2. Untuk mengetahui apakah perusahaan sudah menerapkan metode *Balanced Scorecard*.
3. Untuk mengetahui sejauh mana efektivitas dari penerapan metode *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan.

#### 1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi semua pihak baik secara langsung maupun tidak langsung, terutama bagi :

1. Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan mengenai peranan metode *Balanced Scorecard* dalam menilai kinerja perusahaan.

2. Penulis

Agar dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai penerapan metode *Balanced Scorecard* yang nantinya dapat digunakan sebagai modal untuk terjun ke dunia usaha yang nyata.

- 2 Pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai bahan referensi untuk penelitian lebih lanjut berkaitan dengan topik yang sama.

#### 1.5 Rerangka Pemikiran dan Hipotesis

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 tool that helps the company’s focus, improves communication, sets organizational objectives, and provides feedback 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* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Hanya saja dalam penerapannya banyak hal atau faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja alat itu sendiri. Sebagai contoh, jika *strategy map* perusahaan tidak selaras dengan visi perusahaan atau jika *strategy map* itu tidak memiliki hubungan sebab-akibat satu sama yang lain, hal ini akan mempengaruhi kinerja dari *balanced scorecard* itu sendiri.

*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.

Selain itu *balanced scorecard* juga digunakan sebagai alat komunikasi antara manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah, yang berarti *balanced scorecard* ini harus mampu dipahami oleh setiap pihak yang berkaitan dengan perusahaan. Oleh karena itu *balanced scorecard* harus dibangun di setiap level organisasi atau perusahaan.

Evaluasi yang dilakukan terhadap *balanced scorecard* ini dilakukan dengan menggunakan kriteria-kriteria yang ada yang sesuai dengan objek yang diteliti. Diantara yang diteliti dalam penelitian ini adalah sasaran strategi, pengukuran kinerja, strategi inisiatif, target-target perusahaan, dan anggaran sebagai

perencanaan jangka pendek perusahaan. kesemuanya diteliti untuk mencari faktor-faktor yang dapat menghambat ataupun mendukung keefektifan penerapan *balanced scorecard* di perusahaan.

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.

Untuk menanggapi masalah yang terjadi pada suatu objek penelitian perlu diadakan perumusan hipotesis. Hipotesis merupakan jawaban sementara dari permasalahan yang ada dalam suatu penelitian yang perlu diteliti kebenarannya. Hipotesis ini berperan sebagai dasar acuan untuk melakukan suatu penelitian. Suatu hipotesis akan diterima, apabila setelah diuji ternyata benar, akan tetapi apabila setelah diuji ternyata salah maka hipotesis tersebut akan ditolak. Adapun hipotesis yang dapat dikemukakan atas permasalahan yang diuraikan adalah dengan diterapkannya metode *Balanced Scorecard* dalam perusahaan, diperoleh informasi yang akurat dalam mengelola sistem manajemen perusahaan.

## **1.6 Metoda Penelitian**

Metoda penelitian dalam hal ini dimaksudkan sebagai langkah yang sistematis untuk mengumpulkan bahan dan fakta yang akan dianalisis dan sebagai pembuat kesimpulan atas objek penelitian. Metode penelitian dibutuhkan agar

langkah-langkah menuju pemecahan masalah dalam penelitian dapat dilakukan secara terarah dan jelas.

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.

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 angka-angka, melainkan hanya bersifat uraian-uraian atau keterangan-keterangan untuk menganalisa masalah yang ada.

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan studi kasus (*case study research*) yaitu penelitian yang dilakukan pada satu objek penelitian saja dan metoda penelitian deskriptif analitis yaitu suatu metoda yang

berusaha untuk mengumpulkan, menyajikan serta menganalisis data sehingga diperoleh suatu gambaran yang cukup jelas atas objek yang diteliti dan diolah untuk ditarik kesimpulan atasnya.

Kegiatan penelitian dilakukan dengan cara:

1. Penelitian lapangan (*Field Research*)

Penelitian ini dilakukan dengan jalan melakukan peninjauan langsung terhadap objek yang sedang diteliti. Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan penulis yaitu :

- a. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan secara langsung bertanya jawab dengan pegawai perusahaan.
- b. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan mengamati langsung aktivitas perusahaan.
- c. Dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan studi terhadap data-data perusahaan.

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data sekunder yang mendukung penelitian dengan cara mengumpulkan keterangan serta data yang bersifat teoritis melalui literatur-literatur, buku referensi, bahan kuliah dan bahan lainnya yang berhubungan dengan penelitian yang berfungsi sebagai bahan perbandingan.

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

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis melakukan penelitian pada PT "X" yang beroperasi di bidang pengolahan minyak goreng yang proses produksinya berlangsung di Kuala Tanjung, Medan, Sumatera Utara. Penelitian dilaksanakan mulai dari bulan September sampai dengan bulan Desember 2007.