

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di dalam menjalankan usahanya, perusahaan merumuskan garis-garis besar mengenai tujuan dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan. Pencapaian tujuan melalui strategi perusahaan ini akan menentukan kinerja perusahaan. Kinerja adalah hasil akhir dari aktivitas (Wheelen, 2004). Pada umumnya, perusahaan menggunakan sistem pengukuran kinerja tradisional yang masih sederhana. Pengukuran tradisional ini hanya menitikberatkan kepada pencapaian tujuan perusahaan di bidang-bidang tertentu. Sasaran perusahaan paling umum ditetapkan berdasarkan kepada kemampuan perusahaan di dalam mencapai laba (*profitability*).

Balance scorecard adalah alat yang menyediakan pada para manajer pengukuran komprehensif bagaimana organisasi mencapai kemajuan lewat sasaran-sasaran strategisnya. Metode ini menjelaskan bagaimana aset *intangibile* dimobilisasi dan dikombinasikan dengan aset *intangibile* dan *tangible* untuk menciptakan proposisi nilai pelanggan yang berbeda dan hasil finansial yang lebih unggul (Kaplan dan Norton, 2001). *Balance scorecard* adalah salah satu metode pengukuran kinerja yang paling banyak mendapatkan perhatian saat ini. *Balance scorecard* mengukur strategi secara komprehensif dengan pola manajemen strategis, yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sasaran dari *balance scorecard* terbagi ke dalam 4 perspektif,

1. *Financial perspective* (perspektif keuangan)
2. *Customer perspective* (perspektif pelanggan)
3. *Internal bisnis perspective* (perspektif proses bisnis internal) dan
4. *Learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)

Asumsi dasar dalam penerapan BSC adalah pada dasarnya organisasi adalah institusi pencipta kekayaan, karena itu semua kegiatannya harus dapat menghasilkan tambahan kekayaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan sasaran pengukuran yang terintegrasi ini, perusahaan diharapkan dapat mencapai keseimbangan di dalam pencapaian tujuan.

PT XXX adalah perusahaan yang bergerak di bidang *garment (knitting factory)*, berdiri pada tahun 1982. PT XXX memproduksi kain yang tergolong bahan rajut, yang berasal dari benang. Kain-kain yang diproduksi PT XXX kemudian diolah menjadi kain celup (kain dengan warna-warna tertentu). PT XXX juga menerima jasa makloon (pembuatan pesanan kain dari perusahaan lain).

Awalnya PT XXX dimulai dengan usaha kecil dari pendirinya, dengan modal kecil dan satu mesin rajut kain. Pendiri PT XXX kemudian mulai memasarkan produknya ke berbagai kota, dan mencari tambahan modal sehingga dapat membeli sebuah pabrik di daerah Rancamalang, Bandung pada tahun 1995. PT XXX kini memiliki ratusan staff dan menjadi salah satu produsen kain celup yang besar di Indonesia. PT XXX sendiri menjalankan usahanya dengan pola sentralisasi, sehingga penetapan tujuan, strategi dan pengambilan keputusan strategis dilakukan oleh pihak manajemen atas.

Di dalam mengukur kinerjanya, PT XXX menetapkan sasaran perusahaan yang secara umum sama dengan perusahaan *garment* lainnya. PT XXX menitikberatkan sasaran kepada penjualan yang berkesinambungan dengan pelanggan inti, meningkatkan kepuasan pelanggan, memperluas daerah pemasaran untuk meningkatkan laba, dan menjaga kualitas barang produksi. PT XXX menggunakan sistem pengukuran kinerja tradisional di dalam menentukan kinerja perusahaan secara keseluruhan. PT XXX menekankan sasaran finansial perusahaan yang hanya didasarkan kepada profitabilitas. Perusahaan tidak memperhatikan pengembangan dari karyawan maupun pekerja pabrik. PT XXX jarang mengadakan pelatihan pengembangan lanjutan untuk para karyawan maupun pekerja pabrik. Perusahaan memberikan pelatihan di awal, ketika pekerja pabrik baru akan bekerja. Tingkat kepuasan pelanggan diukur berdasarkan indikator-indikator umum

seperti pengembalian barang hasil produksi. PT XXX memusatkan pengendalian kepada kontrol barang hasil produksi (sistem produksi) dan tidak melakukan pengendalian kepada sistem-sistem yang ada di dalam perusahaan.

Dari fakta mengenai PT XXX ini, dapat dilihat adanya keperluan pembahasan sistem yang baik di dalam mengukur kinerja perusahaan. Sistem kinerja tradisional, yang dipakai oleh berbagai perusahaan karena kemudahan di dalam penerapannya, perlu dibandingkan dengan sistem *balance scorecard*. *Balance scorecard* sejauh ini lebih banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan yang sudah besar, sementara untuk perusahaan berkembang maupun perusahaan keluarga belum diterapkan. Padahal, *balance scorecard* memiliki keunggulan di dalam menilai kemampuan dan kinerja perusahaan sebagai entitas penghasil kekayaan bagi pemilik modal.

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan yang dikaji dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana sistem pengukuran kinerja PT XXX bila mengacu kepada pengukuran kinerja tradisional?
2. Bagaimana sistem pengukuran kinerja PT XXX bila menerapkan sistem kinerja *balance scorecard*?
3. Apakah kelebihan sistem pengukuran kinerja *balance scorecard* jika dibandingkan dengan sistem pengukuran kinerja tradisional?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian berdasarkan masalah yang dikaji adalah:

1. Mengetahui sistem pengukuran kinerja PT XXX bila mengacu kepada pengukuran kinerja tradisional.
2. Mengetahui sistem pengukuran kinerja PT XXX bila menerapkan sistem kinerja *balance scorecard*.
3. Mengetahui kelebihan sistem pengukuran kinerja *balance scorecard* jika dibandingkan dengan sistem pengukuran kinerja tradisional.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat bagi akademisi
Penelitian ini dapat memberikan wawasan mengenai penerapan sistem pengukuran kinerja yang baik untuk perusahaan
2. Manfaat bagi praktisi bisnis
Penelitian ini dapat memberikan masukan untuk penerapan sistem pengukuran kinerja yang baik untuk perusahaan.

1.5 Sistematika Penulisan

1. BAB I Pendahuluan
Bab ini berisi latar belakang, rumusan permasalahan, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.
2. BAB II Kajian Pustaka dan Kerangka Pemikiran
Bab ini berisi teori-teori yang relevan dengan *balance scorecard*, hasil pembahasan penelitian mengenai *balance scorecard*, hasil pemikiran mengenai *balance scorecard*.
3. BAB III Metode Penelitian
Bab ini menjelaskan aspek-aspek yang berhubungan dengan objek penelitian, jenis penelitian, definisi operasional variabel, teknik pengumpulan data, dan analisis data.
4. BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan
Bab ini menguraikan hasil pengolahan atau penganalisisan data untuk menjawab pertanyaan penelitian, serta melihat sejauh mana interpretasi dan evaluasi data hasil dugaan (hipotesis) yang telah dilakukan.
5. BAB V Simpulan dan Saran
Simpulan menjawab identifikasi masalah dan penegasan kembali hal-hal yang ditemukan dalam pembahasan masalah. Saran membahas langkah-langkah yang dapat ditempuh sebagai implikasi dari simpulan, saran-saran spesifik sesuai dengan masalah yang dibahas serta saran-saran ilmiah yang dapat mendorong pengembangan penelitian.