

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi mendorong kompetisi yang ketat dalam persaingan yang semakin berkembang di saat ini, sehingga pelaku bisnis harus menyusun dan merancang berbagai strategi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Saat ini masih banyak perusahaan yang mengukur kinerjanya hanya berdasarkan pada tolok ukur keuangannya saja. Padahal dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks seperti saat ini, pengukuran kinerja yang hanya berdasar pada tolok ukur keuangan seperti ROI (*Return On Investment*), ROE (*Return On Equity*), RI (*Residual Income*) dan *Profit Margin* mulai tidak terlalu efektif. Karena pengukuran kinerja yang hanya terfokus pada ukuran-ukuran keuangan tidak mencerminkan kondisi strategi perusahaan secara menyeluruh, dimana aspek di luar finansial tidak diperhitungkan. Menurut **Anthony dan Govindarajan(2005:170)**, Penilaian kinerja tradisional umumnya menggunakan tolok ukur data keuangan atau laporan keuangan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Penilaian kinerja ini membandingkan antara standar atau anggaran dengan realisasinya. Penilaian kinerja tradisional memiliki beberapa kelemahan yaitu:

1. Mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang
2. Manajer lebih mengutamakan laba jangka pendek

BAB I Pendahuluan

3. Menggunakan laba jangka pendek dapat mendistorsi komunikasi antar manajemen
4. Pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi manajer untuk memanipulasi data

Sistem pengukuran yang diterapkan perusahaan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap perilaku manusia di dalam maupun di luar organisasi. Untuk berhasil dan tumbuh dalam persaingan era globalisasi, perusahaan harus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka untuk memenangkan persaingan. Untuk mengetahui seberapa jauh efektifitas penerapan strategi tersebut, maka manajemen perusahaan perlu mengukur kinerja bisnis mereka. Kemampuan perusahaan dalam menetapkan keputusan dan kebijakan strateginya akan sangat menentukan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Tetapi banyak perusahaan membuat strategi tentang hubungan dengan pelanggan, kompetensi utama, dan kapabilitas perusahaan, ketika proses memotivasi dan mengukur kinerja masih dilaksanakan dengan menggunakan berbagai ukuran finansial. Tekanan pengukuran kinerja pada ukuran finansial, yang merupakan “*language of business*” ternyata tidak cukup. (Kaplan dan Norton,2000:19). Pengukuran sistem tradisional masih cocok untuk di terapkan pada perusahaan kecil yang aktivitasnya tidak kompleks sedangkan untuk perusahaan besar khususnya bagi perusahaan publik memiliki aktivitas operasional yang kompleks oleh karena itu diperlukan pengukuran kinerja yang lebih terpadu yaitu ukuran keuangan dan nonkeuangan. Salah satu bentuk pengukuran kinerja terpadu adalah *Balanced Scorecard*, yang tidak hanya mempertahankan ukuran finansial tetapi juga seperangkat ukuran yang lebih luas dengan mengaitkan pelanggan perusahaan,

BAB I Pendahuluan

proses internal, kinerja dan sistem dengan keberhasilan finansial jangka panjang. *Balanced scorecard* dikembangkan pada tahun 1993 oleh **Robert Kaplan dan David Norton**, dari *Harvard Business School* dan hingga kini masih terus di perbaiki (David,2006:226).

Kaplan dan Norton(2000:17), mengemukakan *Balance Scorecard* adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja finansial masa depan, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplis dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi yang memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberikan kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard* (David,2006:450). Ketika para manajer mulai menggunakan *balance scorecard* untuk berbagai proses manajemen penting maka mereka akan semakin memahami dan dapat menentukan ukuran mana yang tidak berguna atau yang harus di modifikasi, dan ukuran keberhasilan strategis baru yang seharusnya disertakan ke dalam pengukuran kinerjanya. Keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* sangat ditentukan oleh proses pelaksanaan dari perusahaan itu sendiri. Pengembangan dan pelaksanaan yang tidak tepat akan membuat perusahaan kembali kepada model pengukuran yang tidak mampu menjelaskan strategi perusahaan atau hanya berupa model pengukuran kinerja yang berbasis finansial saja. Dalam pelaksanaannya masih perlu adanya pengukuran kinerja kembali pada suatu perusahaan dalam periode tertentu agar mengetahui

BAB I Pendahuluan

prestasi pencapaian hasil penerapan *Balanced Scorecard*. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan maka ada beberapa judul referensi hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, diantaranya sebagai berikut:

No	Nama	Judul	Sumber	Simpulan
1	Monika Kussetya Ciptani	<i>Balance Scorecard</i> Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar	Suatu pengantar. <i>Jurnal Akuntansi & Keuangan</i> , 2 (1) Mei, hal. 21-35. 2000	<ul style="list-style-type: none"> • Konsep <i>Balance Scorecard</i> mengukur kinerja suatu organisasi dari empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. • Konsep dasar <i>Balance Scorecard</i> ini pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin diukur dan dimonitor secara berkelanjutan
2	Mathius Tandiontong, Erna Rizki Yoland.	Penerapan <i>Balance Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai	<i>Akurat Jurnal Akuntansi</i> , 5 (2) Mei. 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan telah melaksanakan pengukuran kinerja perusahaannya untuk meningkatkan kinerja perusahaannya. • Pengaruh penerapan BSC terhadap sistem pengukuran kinerja yang memadai pada perusahaan Bio Tech Sarana, sudah kedalam kategori cukup baik • Variabel X (penerapan BSC) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Y (sistem pengukuran kinerja)
3	Junaidi	Kontribusi Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan	Fakultas Manajemen Sistem Informasi Akuntansi/Program Studi Magister. Universitas Bina Nusantara, Jakarta. 2002	<ul style="list-style-type: none"> • Baik perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai kontribusi yang cukup signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan • Masing-masing empat perspektif BSC mempunyai hubungan yang signifikan • Ada perbedaan yang signifikan sebelum dan sesudah penerapan BSC pada PT.XYZ yang telah menunjukkan tingkat keseriusan

BAB I Pendahuluan

Berikut akan diuraikan beberapa kelebihan dan kelemahan dari masing-masing dari kedua penelitian sebelumnya:

Untuk penelitian **Junaidi(2002)**, kelebihanya terdapat indikator yang ingin diukur dengan menyajikan pertanyaan untuk setiap ukuran indikator yang berbeda, maka terlihat jelas indikator yang ingin diukur dari setiap perspektif *Balanced Scorecard*. Kelemahannya pada bagian kerangka teori dan pembahasan tidak dijelaskan bahwa indikator pengukuran yang digunakan berasal dari teori mana, ataupun ilmuan mana yang menjelaskan atau menyebutkan tentang indikator-indikator tersebut.

Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh **Mathius Tandiontong, Erna Rizki Yoland(2011)** memiliki kelebihan, yaitu dengan mengukur kembali tanggapan responden tentang Sistem Pengukuran Kinerja dengan beberapa indikator yang dipilih sehingga perusahaan bisa mengetahui bagaimana hasil proses pengukuran kinerja dalam perusahaan apakah sudah berjalan sesuai tujuan yang ingin dicapai. Kelemahan dalam penelitian ini adalah pertanyaan yang diajukan terbatas dan tidak diuraikan indikator yang ingin diukur untuk setiap pertanyaan dengan jelas seperti yang dilakukan oleh penelitian **Junaidi(2002)**, selain itu pada sistem pengukuran kinerjanya kurang satu indikator yaitu sensitivitas yang merupakan bagian dari teori sistem pengukuran kinerja yang dipilih oleh peneliti.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk meneliti dengan judul skripsi “Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan”. Penelitian dilakukan dalam rangka mengabungkan dan penyempurnaan penelitian sebelumnya yaitu **Junaidi(2002)** dan **Mathius Tandiontong, Erna Rizki Yoland(2011)** untuk dapat saling melengkapi kelemahan dari masing-masing

BAB I Pendahuluan

penelitian. Dalam hal ini dilakukan dengan mengalokasikan pertanyaan yang sama dari kedua penelitian yang tujuan ukurannya sama, memilih pertanyaan dari masing-masing ukuran indikator yang akan diukur untuk saling melengkapi, mempermudah bahasa ekonomi dengan maksud pertanyaan yang sama dengan sebelumnya sehingga responden dapat dengan mudah memahami makna dari pertanyaan yang diajukan, mengukur kembali tanggapan responden tentang Sistem Pengukuran Kinerja.

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur hasil prestasi pencapaian penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan yang sedang menerapkan *scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaannya. Sehingga kita dapat mengetahui lebih jelas mengenai ukuran kinerja baik dari finansial maupun nonfinansial, yang sangat membantu manajemen perusahaan dalam membuat suatu keputusan. Selain itu dapat mengarahkan perusahaan ke tujuan yang lebih jelas, dan memperbaiki kelemahan-kelemahan penerapan yang ada sehingga mampu bersaing di era kompetitif saat ini. Dengan penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan sistem pengukuran kinerja yang lebih efektif bagi perusahaan dalam mengukur kinerja perusahaan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas dan pentingnya *Balance Scorecard*, maka penulis merumuskan masalah yang akan dibahas dalam skripsi ini adalah:

1. Bagaimana penerapan *balanced scorecard* terhadap kinerja pada perusahaan?
2. Apakah terdapat pengaruh penerapan *balanced scorecard* pada kinerja perusahaan?

BAB I Pendahuluan

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin penulis capai di dalam penelitian ini untuk mengetahui sebagai berikut:

1. Mengetahui bagaimana penerapan *balanced scorecard* terhadap kinerja pada perusahaan.
2. Apakah ada pengaruh penerapan *balanced scorecard* pada kinerja perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi berbagai pihak, diantaranya yaitu:

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi dan saran kepada pihak manajemen perusahaan, sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk memperbaiki kelemahan yang ada.

2. Bagi peneliti

Dengan penelitian ini, penulis berharap dapat mengetahui pengimplementasian nyata dari teori yang telah dipelajari selama perkuliahan, serta memperdalam pengetahuan mengenai penerapan *Balance Scorecard*.

3. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan memberikan ilmu pengetahuan bagi para pembaca mengenai peranan strategi pemasaran terhadap tingkat pendapatan perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi dan tambahan informasi dan perbandingan untuk penelitian yang sejenis.