

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebagian besar organisasi mengukur kinerjanya dengan menitikberatkan pada sisi keuangan (*financial perspective*). Akan tetapi, menilai kinerja perusahaan semata-mata hanya dari aspek keuangan saja dapat menyesatkan. Hal tersebut dikarenakan aspek keuangan hanya berorientasi pada masa lalu dan seperti yang kita ketahui saat ini tidak sedikit perusahaan yang melakukan strategi manajemen laba sehingga laporan keuangan dipercantik dalam penyajiannya dan bisa mempengaruhi pengguna laporan tersebut dalam pengambilan keputusan (Niven, 2003:4).

Sistem pengukuran kinerja yang demikian dianggap sudah tidak memadai lagi bagi kebutuhan pengukuran kinerja saat ini, dimana lingkungan persaingan bergerak dengan cepat, dan tidak menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil saat ini dan dimasa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh sebab itu, Kaplan dan Norton memperkenalkan metode *balanced scorecard* yang tidak hanya mengukur kinerja perusahaan dari aspek keuangan saja, namun juga dari aspek non keuangan yang dimaksudkan agar terjadi keseimbangan antara dua aspek tersebut (Pasla, 2000:7). Menurut Kaplan & Norton (1996), diterjemahkan oleh Pasla (2000:16) mengemukakan bahwa *balanced scorecard* adalah suatu rerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja keuangan masa lalu, *balanced scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja keuangan masa depan. Pendorong kinerja yang

meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

Dari pengertian tersebut disimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran, manajemen, dan pengendalian yang secara tepat dapat memberikan pemahaman kepada manajemen tentang kinerja bisnis berdasarkan perspektif finansial dan non-finansial. Selanjutnya, Pasla (2000: 17) menjelaskan bahwa manfaat sebenarnya dari *balanced scorecard* muncul ketika *scorecard* ditransformasikan dari sebuah sistem pengukuran menjadi sebuah sistem manajemen strategik karena penerapan *scorecard* tersebut dapat menutupi kekurangan sebagian besar manajemen, yakni kurangnya proses sistematis untuk melaksanakan dan memperoleh umpan balik sebuah strategi.

Balance scorecard menerjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Pasla, 2000:2). Jika visi dan strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan strategi organisasi dapat tercapai.

Empat perspektif *scorecard* yang menjadi tolak ukur dalam *balance scorecard* menurut Pasla (2000:23) adalah :

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya.

2. Perspektif pelanggan

Pada masa lalu seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memperhatikan kebutuhan konsumen. Sekarang strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal. Jika suatu unit bisnis ini mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan bertumbuh. Tujuan

dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya.

Balanced scorecard diukur dalam jangka pendek dan jangka panjang dan dievaluasi setiap bagian yang ada dalam suatu organisasi yang akan memberikan kontribusi untuk mewujudkan setiap tujuan. *Balanced scorecard* dapat diterapkan oleh semua jenis organisasi dan semua jenis industri baik *profit* maupun *nonprofit* (Eddy Nurmanto, 2007).

Penerapan *balanced scorecard* sebagai perluasan kinerja eksekutif berhasil diterapkan. Namun tidak hanya sebagai perluasan kinerja eksekutif saja, *balanced scorecard* kemudian diterapkan ke tahap manajemen yang lebih strategis sebelum penilaian kinerja. Mulai pertengahan tahun 1993, *Balanced scorecard* tidak lagi hanya berfungsi sebagai alat pengukur kinerja, namun berkembang menjadi inti sistem manajemen strategis (Mulyadi, 2001:7). Sistem manajemen strategis bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat membantu suatu organisasi dalam mencapai keberhasilan melalui pencapaian strategi yang diterapkan. *Balanced scorecard* memperluas sasaran strategis yang ditetapkan dalam perencanaan strategis keempat perspektif. Dengan demikian, *balanced scorecard* menjadikan tahap perencanaan strategis menghasilkan sasaran strategis dan inisiatif strategis yang komprehensif, sehingga rencana strategis yang dihasilkan dapat digunakan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dewi Lestari (2004), efektivitas kinerja PT Pindad yang bergerak dalam bidang industri peralatan militer, peralatan industri manufaktur, *energy*, dan transportasi setelah penerapan *balanced scorecard* adalah mengalami peningkatan dimana *current ratio* (174,00%), *quick*

ratio (72,00%), perputaran piutang 168,00%, rasio modal sendiri dengan aktiva 5,16%, rasio modal sendiri dengan aktiva tetap 6,27%, rasio aktiva tetap dengan hutang tetap 15,72%, *net profit margin ratio* 15,89%, *return on total assets* 5,29%, *return on equity* 32,89%, dan *return on investment* 5,81%, dapat disimpulkan bahwa pengukuran efektivitas kinerja setelah penerapan *balanced scorecard* lebih tinggi dibandingkan dengan efektivitas kinerja sebelum penerapan *balanced scorecard*.

Menurut penelitian Yulia Hernita (2007), dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat diketahui bahwa kinerja PT. Bank Saudara Kantor Cabang Jakarta dari perspektif finansial adalah baik, karena seluruh indikator yang ada mengalami peningkatan. Untuk perspektif pelanggan cukup baik berdasarkan indikator pangsa pasar, retensi pelanggan dan akuisisi yang meningkat, tetapi dari indikator kepuasan pelanggan kurang terpenuhi. Sedangkan kinerja dari proses bisnis internal adalah baik berdasarkan indikator dari proses inovasi, dan cukup baik untuk indikator pelayanan purna jual, sedangkan dari proses operasi juga sudah dapat terpenuhi dengan cukup baik. Kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga belum cukup baik karena indikator kepuasan pekerja menunjukkan harapannya kurang terpenuhi.

Menurut penelitian Robby Abidin (2007), manfaat yang dirasakan PT Destindo Putramakmur Abadi yang bergerak dalam bidang *trading* ekspor dan impor dengan menerapkan *balanced scorecard* adalah meningkatnya kinerja perusahaan lebih optimal dibandingkan hanya menggunakan perspektif tradisional, ada tiga perspektif lagi yang mendukung dalam penerapan *balanced scorecard* yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dapat disimpulkan bahwa karyawan pada PT Destindo

Putramakmur Abadi dinilai puas dengan apa yang sudah diberikan perusahaan saat ini. Dari hasil analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats*) perusahaan berada di kuadran I yang mendukung strategi agresif dimana perusahaan masih memiliki peluang pasar yang masih luas untuk mengembangkan usahanya, dan berdasarkan penggunaan matrik SWOT maka disimpulkan bahwa perusahaan berada diposisi SO (*strengths* dan *opportunities*) dan strategi yang diterapkan adalah membangun pangsa pasar dengan membuka cabang-cabang baru di lokasi yang strategis, memanfaatkan teknologi tinggi pada pelayanan, melakukan pemesanan barang yang disesuaikan dengan stock yang tersedia dan permintaan *customer*.

Perusahaan Lotus Jaya merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di industri *knitting*. Hasil produksi dari perusahaan Lotus Jaya berupa pakaian rajut wanita seperti cardigan, dress wanita, bolero, dan *sweater*. Perusahaan Lotus Jaya saat ini masih mengukur kinerja perusahaannya dengan menggunakan metode tradisional yang berfokus pada perspektif *financial* sehingga penulis berharap dengan digunakannya metode *balanced scorecard*, Perusahaan Lotus Jaya 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. *Balanced scorecard* memperluas sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik ke empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, *balance scorecard* menjadikan tahap perencanaan strategik menghasilkan sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komperenhensif, sehingga rencana strategik yang dihasilkan dapat digunakan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang

kompleks. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian berjudul Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja dan Strategi Manajemen (Studi Kasus Pada CV Lotus Jaya Bandung).

1.2 Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah yang akan dibahas dalam penelitian adalah :

1. Bagaimana penerapan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja CV Lotus Jaya?
2. Bagaimana *balanced scorecard* membantu CV Lotus Jaya dalam mengimplementasikan strateginya?
3. Bagaimana hubungan *balanced scorecard* sebagai alat ukur dengan strategi manajemen pada CV Lotus Jaya?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis sehubungan dengan identifikasi masalah di atas adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana penerapan metode *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja pada CV Lotus Jaya.
2. Untuk mengetahui bagaimana *balanced scorecard* membantu CV Lotus Jaya dalam mengimplementasikan strateginya.
3. Untuk mengetahui bagaimana hubungan *balanced scorecard* sebagai alat ukur dengan strategi manajemen pada CV Lotus Jaya.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dari informasi yang dapat dikumpulkan sebagai bahan penelitian, penulis berharap agar hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak terutama:

1. Bagi pihak yang diteliti (CV Lotus Jaya)

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pertimbangan penerapan *balanced scorecard* serta strategi perusahaan dalam hubungannya dengan pengelolaan dan pemantauan kinerja yang lebih baik dimana kinerja perusahaan dinilai tidak hanya dari aspek keuangan saja, namun juga dari aspek non keuangan yang dimaksudkan agar terjadi keseimbangan antara dua aspek tersebut.

2. Bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan mengenai *balanced scorecard* dan strategi manajemen sebagai bahan perbandingan antara teori yang telah dipelajari dengan penerapannya pada CV Lotus Jaya.

3. Bagi pembaca

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan bagi pembaca mengenai *balanced scorecard*, selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan bahan perbandingan untuk penelitian serupa di masa yang akan datang jika mengambil tema *balanced scorecard*.

1.5 Rerangka Pemikiran

Menurut Hasibuan (2000:105) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Dan beliau

juga menyatakan bahwa hasil kerja adalah akhir dari pengorbanan jasa jasmani dan jasa pikiran untuk menghasilkan barang dan jasa lainnya yang lebih berguna (Hasibuan, 2000:86). Pengukuran kinerja penting bagi suatu organisasi untuk (Niven, 2003:3) :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien,
2. Alat bantu dalam proses pengambilan keputusan,
3. Untuk memperlihatkan kepada investor maupun pelanggan atau pihak-pihak yang berkepentingan bahwa organisasi memiliki kredibilitas yang baik.

Sebagian besar organisasi mengukur kinerjanya dengan menitikberatkan pada sisi keuangan (*financial perspective*). Akan tetapi, menilai kinerja perusahaan semata-mata hanya dari aspek keuangan saja dapat menyesatkan. Hal tersebut dikarenakan aspek keuangan hanya berorientasi pada masa lalu dan seperti yang kita ketahui saat ini tidak sedikit perusahaan yang melakukan strategi manajemen laba sehingga laporan keuangan dipercantik dalam penyajiannya dan bisa mempengaruhi pengguna laporan tersebut dalam pengambilan keputusan (Niven 2003:4).

Sistem pengukuran kinerja yang demikian dianggap sudah tidak memadai lagi bagi kebutuhan pengukuran kinerja saat ini, dimana lingkungan persaingan bergerak dengan cepat, dan tidak menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil saat ini dan dimasa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh sebab itu, Kaplan dan Norton memperkenalkan metode *balanced scorecard* yang tidak hanya mengukur kinerja perusahaan dari aspek keuangan saja, namun juga dari aspek non keuangan yang dimaksudkan agar terjadi keseimbangan antara dua aspek tersebut (Pasla, 2000:7). Adapun penjelasan empat perspektif *balanced scorecard* tersebut adalah :

- 1) Perspektif keuangan, memberikan gambaran mengenai strategi perusahaan dan implementasinya yang dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan profitabilitas perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, *return on capital employed* (ROCE) atau *economic value added* Pasla (2000:23). Perspektif keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: growth, sustain, dan harvest Pasla (2000:42).
- 2) Perspektif pelanggan, manajemen dapat melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar. Hal tersebut akan memungkinkan sistem operasional perusahaan untuk menerapkan strategi yang berorientasi pada pelanggan dan pasar yang nantinya akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar (Pasla, 2000:23).
- 3) Perspektif proses bisnis internal, yaitu memberikan penjelasan mengenai proses internal perusahaan yang akan menunjang penciptaan nilai melalui ukuran-ukuran yang berkaitan dengan tujuan finansial perusahaan. Memungkinkan manajemen untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal ke dalam: inovasi, operasi, dan layanan purna jual (Pasla, 2000:83).
- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan bertumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya (Pasla, 2000:25).

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat digambarkan skema rerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 1.1
Rerangka Pemikiran

