

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dalam dunia bisnis menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya pengurangan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Menurut Srimindarti sebagaimana dikutip dalam jurnal Soraya Hanuma dan Endang Kiswara (2011:2) hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective*.

Agar dapat menghadapi persaingan global, setiap perusahaan harus mempersiapkan diri, yaitu salah satu cara dapat dilakukan dengan menentukan strategi-strategi dalam menjalankan perusahaannya, misalnya strategi dalam meningkatkan laba yang ingin diperoleh perusahaan, strategi dalam mencapai target penjualan, strategi dalam memberikan kepuasan bagi konsumen, dsb. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Dalam pelaksanaan strategi tersebut seringkali kebanyakan perusahaan banyak mengalami kendala. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mengimplementasikan

strateginya untuk mencapai tujuan perusahaan tergantung dari kinerja yang dimiliki oleh perusahaan. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam periode waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan dan kekurangan yang masih terdapat dalam suatu perusahaan, untuk kemudian dilakukan perbaikan di masa yang akan datang.

Strategi menentukan cara suatu organisasi sesuai dengan kemampuan mereka sendiri dengan peluang di pasar untuk mencapai tujuannya (Horngren *et al.*, 2006:432). Strategi sangat berhubungan erat dengan visi dan misi suatu perusahaan. Strategi dipakai oleh perusahaan untuk membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Tanpa strategi kadang manajer akan menemukan kesulitan dalam mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan.

Perusahaan sebagai wadah untuk mengelola dan mempersiapkan sumber daya manusia yang ada agar dapat mendukung jalannya kegiatan perusahaan. Kinerja para karyawan juga mempengaruhi pelaksanaan strategi perusahaan dan tercapainya tujuan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan menggunakan sistem ukuran kinerja yang berguna untuk mengimplementasikan strategi. Ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan penting masa kini dan masa depan, jika ukuran itu membaik, berarti perusahaan itu telah mengimplementasikan strateginya. Sistem ukuran kinerja hanyalah merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil (Robert dan Vijay, 2005:169).

Dalam menyusun sistem ukuran kinerja seperti ini, manajemen senior memilih pengukur yang paling mewakili strategi perusahaan. Berdasarkan pernyataan di atas, dapat dilihat bahwa pengukuran kinerja berpengaruh terhadap strategi suatu perusahaan. Jika pengukuran kinerja berjalan dengan baik dan perusahaan memiliki kinerja yang baik, maka tidak menuntut kemungkinan strategi perusahaan dapat terlaksana dengan baik sehingga tujuan perusahaan pun dapat tercapai.

Untuk mengukur kinerja suatu perusahaan, perusahaan dapat menggunakan salah satu cara, yaitu dengan menerapkan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah alat yang menyediakan bagi para manajer pengukuran komprehensif bagaimana organisasi mencapai kemajuan lewat sasaran-sasaran strategisnya (Kaplan dan Norton, 2000:22).

Balanced Scorecard adalah salah satu contoh dari sistem pengukuran kinerja. *Balanced Scorecard* ini membantu keseimbangan antara penilaian stratejik yang berbeda dalam usaha mencapai tujuan yang sesuai, kemudian mendorong karyawan agar bertindak untuk kepentingan terbaik organisasi. Ini merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, menyusun tujuan organisasi, serta memberikan *feedback* dari strategi (Robert dan Vijay, 2005:173).

Kaplan dan Norton pada tahun 1990 pernah melakukan penelitian, penelitian ini berkaitan dengan pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hasil penelitian menyebutkan bahwa untuk mengukur kinerja di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang meliputi empat perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan kinerja keuangan dan kinerja nonkeuangan, serta

kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Dalam mengukur kinerja tidak hanya dibutuhkan ukuran kinerja keuangan saja, tetapi ukuran kinerja nonkeuangan juga dibutuhkan untuk memacu perusahaan untuk mendapatkan hasil kinerja keuangan yang baik.

Dalam menghadapi keadaan lingkungan bisnis yang semakin kompleks sangat dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat mengukur kinerja secara akurat dan menyeluruh. Hotel Horison adalah salah satu hotel terbaik yang ada di Bandung dengan letaknya yang strategis dan terdapat pemandangan yang indah. Hotel Horison memberikan fasilitas dan pelayanan yang terbaik bagi para pelanggannya. Dan Hotel Horison dalam mengukur kinerja perusahaannya menerapkan sistem *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan uraian di atas, hal ini yang membuat penulis tertarik untuk menyusun skripsi dengan judul “Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Hotel Horison Bandung)”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, peneliti bermaksud untuk mendapatkan bukti mengenai: Bagaimana kinerja Hotel Horison Bandung jika menggunakan konsep *Balanced Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan membuktikan bahwa kinerja Hotel Horison Bandung baik jika menerapkan konsep *Balanced Scorecard*.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi berbagai pihak, yaitu:

- Hotel Horison Bandung

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan *Balanced Scorecard* yang telah digunakan beserta ukuran-ukuran yang digunakan dalam mengukur dan meningkatkan kinerja perusahaan.

- Pembaca (masyarakat dan mahasiswa)

Dengan adanya penelitian tentang *Balanced Scorecard*, diharapkan pembaca (masyarakat dan mahasiswa) dapat mengetahui manfaat dari *Balanced Scorecard* dan pentingnya peran *Balanced Scorecard* dalam perusahaan.

- Penulis

Dari dilakukannya penelitian ini diharapkan penulis semakin memahami manfaat penerapan *Balanced Scorecard* dalam suatu perusahaan dan semakin menambah wawasan penulis mengenai *Balanced Scorecard*.