

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Semakin berkembangnya industri di Indonesia, membuat persaingan semakin ketat. Hal ini menyebabkan terjadinya penurunan laba yang diperoleh perusahaan jika tidak mampu bersaing di era global saat ini. Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu bersaing. Perusahaan dituntut memiliki keunggulan dalam menghasilkan produk, penetapan harga dan biaya, sistem pelayanan serta kepuasan lainnya yang terus berkembang guna memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Keunggulan perusahaan dapat terjaga apabila perusahaan tersebut mampu mengambil keputusan-keputusan strategik yang efektif dan efisien, serta selalu berusaha untuk menyesuaikan diri dengan keadaan dan perkembangan yang ada. Penentuan strategi menjadi dasar dalam pencapaian tujuan dan sasaran kerja yang telah ditentukan. Oleh sebab itu, dibutuhkan suatu alat yang mampu mengukur kinerja perusahaan telah sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai.

Akuntansi manajemen sebagai penyedia informasi bagi pihak internal perusahaan mengembangkan suatu alat pengukuran kinerja yang disebut *Balanced Scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan salah satu sistem, pengukuran kinerja

yang menerapkan strategi perusahaan, sehingga tercapainya keselarasan tujuan dan mendorong karyawan untuk bertindak yang terbaik bagi perusahaan. Pengukuran ini berusaha untuk membuat perpaduan pengukuran strategi yaitu pengukuran keuangan dan non keuangan, serta pengukuran internal dan pengukuran eksternal. Tujuan dari pengukuran tersebut adalah untuk memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern.

Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan yang semata-mata dari sisi keuangan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang.

Dari percobaan penggunaan *Balanced Scorecard* pada tahun 1990-1992, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam penelitian tersebut menunjukkan perlipatgandaan kinerja keuangan perusahaan. Keberhasilan ini disadari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang komprehensif. Dengan menambahkan ukuran kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk

memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan. (Mulyadi, 2001).

*Balanced Scorecard* memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Pernyataan misi digunakan untuk mengkomunikasikan berbagai nilai dan keyakinan fundamental perusahaan kepada semua pekerja. *Scorecard* memberi kerangka kerja, bahasa, untuk mengkomunikasikan misi dan strategi; *scorecard* menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang (Kaplan dan Norton, diterjemahkan oleh Pasla, 2000).

Mengingat pentingnya mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* yang telah diterapkan oleh perusahaan dalam mengukur kinerja manajemen, peneliti termotivasi melakukan penelitian ini. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“PENGARUH PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL TOSERBA X DI KOTAMADYA BANDUNG”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan sebelumnya maka identifikasi masalah yang akan diteliti pada penelitian ini yaitu :

1. Apakah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. Apakah perspektif keuangan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
3. Apakah perspektif pelanggan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
4. Apakah perspektif proses bisnis internal berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
5. Apakah perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Konsisten dengan permasalahan yang dirumuskan, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk meneliti pengaruh perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk meneliti pengaruh perspektif keuangan terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk meneliti pengaruh perspektif pelanggan terhadap kinerja manajerial.
4. Untuk meneliti pengaruh perspektif proses bisnis internal terhadap kinerja manajerial.

5. Untuk meneliti pengaruh perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja manajerial.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

1. Toserba X, memberikan masukan tentang penilaian kinerja yang yang komprehensif sehingga diperoleh gambaran yang utuh mengenai kinerja perusahaan.
2. Lingkungan praktisi, diharapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan untuk kedepannya dan memberikan gambaran tentang pentingnya *Balanced Scorecard* sebagai solusi yang baik untuk mengukur kinerja perusahaan.
3. Lingkungan pendidikan, diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan acuan serta dapat digunakan untuk menambah wawasan, pengetahuan, dan pemahaman mengenai judul yang diteliti. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya akuntansi manajemen dalam perspektif penilaian kinerja perusahaan sebagai informasi yang akan digunakan dalam strategi perusahaan.