

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pertumbuhan perekonomian Indonesia saat ini sudah semakin berkembang khususnya pada perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur maupun industri lainnya. Hal ini disebabkan oleh karena adanya perkembangan pesat dari ilmu pengetahuan dan teknologi. Oleh sebab itu penting bagi banyak perusahaan agar dapat mengikuti perubahan yang terjadi sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lainnya (Mulyadi, 2001).

Dewasa ini masih banyak perusahaan yang mengukur kinerjanya berdasarkan pada tolak ukur keuangannya saja. Padahal dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin sulit saat ini, pengukuran kinerja yang hanya bertolak ukur pada keuangan sudah tidak lagi memadai. Mulyadi (2001) menyatakan pengukuran kinerja yang hanya bertolak ukur pada keuangannya saja mempunyai banyak kelemahan, diantaranya:

1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. Misalnya, untuk menaikkan profit atau ROI, seorang manajer bisa saja mengurangi komitmennya terhadap pengembangan atau pelatihan bagi karyawan, termasuk investasi dalam sistem dan teknologi untuk kepentingan perusahaan masa depan. Dalam jangka pendek kinerja keuangan meningkat, namun dalam jangka panjang akan menurun.
2. Diabaikannya aspek pengukuran non-finansial dan *intangible asset* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu

pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa datang.

3. Kinerja keuangan hanya tertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan.

Menurut Mulyadi (2001) agar sukses, setiap perusahaan harus menginvestasikan dan mengelola aset intelektual mereka. Dikarenakan aset intelektual memungkinkan perusahaan untuk:

1. Membangun hubungan baik dengan konsumen yang akan memelihara kesetiaan dari konsumen yang ada dan memungkinkan segmen konsumen dan area pasar yang baru dapat dilayani dengan efektif dan efisien.
2. Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh target segmen konsumen.
3. Memproduksi produk dan jasa yang berkualitas tinggi pada tingkat biaya yang rendah dan dengan waktu tunggu yang singkat.
4. Mengerahkan kemampuan dan motivasi karyawan untuk melakukan peningkatan secara terus-menerus dalam kapabilitas proses, kualitas, dan waktu respon.

Dalam hal ini, Mulyadi (2001) menyampaikan bahwa kesuksesan perusahaan tidak dapat dimotivasi atau diukur dalam jangka pendek dengan model akuntansi keuangan tradisional saja. *Balanced Scorecard* merupakan kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan ukuran yang diperoleh dari strategi. Dengan tetap mempertahankan ukuran keuangan dari performa sebelumnya, *balanced scorecard* memperkenalkan *driver* tambahan yang meliputi konsumen, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Seiring dengan meningkatnya persaingan, perusahaan yang ingin maju harus dapat beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi di dalam dan di luar perusahaan. Hal ini tentunya berlaku juga bagi PT.X sebagai sebuah Badan Usaha Milik Negara.

Agar sebuah perusahaan dapat mencapai kesuksesan, maka otomatis mereka harus bisa merumuskan sebuah strategi yang jitu. Strategi tersebut harus dapat memberikan nilai lebih bagi perusahaan dengan cara menciptakan sebuah *competitive advantage* yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain (Mulyadi, 2001).

Berlakunya *ASEAN Free Trade Area* (AFTA), *Asia-Pacific Economy Corporation* (APEC) dan arus globalisasi serta tingginya minat masyarakat terhadap produk dan jasa telekomunikasi, menempatkan PT.X yang bergerak di bidang produksi, perdagangan dan penyediaan jasa telekomunikasi ini pada posisi dimana perusahaan harus bersaing pada level daerah, nasional, dan juga internasional. Hal ini dikarenakan suasana kompetisi dunia yang sudah dapat menembus batas-batas negara. Kondisi ini menyebabkan keharusan bagi perusahaan untuk membenahi perusahaan menuju kinerja yang lebih efisien (Mulyadi, 2001).

Perusahaan juga harus dapat mengkomunikasikan strategi mereka kepada seluruh komponen organisasi agar semua unit bisa bekerja sama sebagai satu tim untuk mencapai sebuah kesuksesan. Untuk melakukan hal-hal tersebut, perusahaan membutuhkan sebuah alat bantu yang tidak hanya memonitori jalannya pencapaian strategi perusahaan, tetapi juga harus memberikan peluang untuk inovasi di masa depan (Mulyadi, 2001).

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan strategi perusahaan,

pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu (Arief Suadi, 2001).

Balanced Scorecard dapat memonitori *performance* perusahaan dengan cara menyajikan empat aspek dari kinerja perusahaan, yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses internal bisnis, aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Tiga dari empat aspek tersebut merupakan aspek non-finansial, yang lebih tepat digunakan untuk mengukur kinerja dari karyawan dan aktivitasnya (Arief Suadi, 2001).

Namun, perlu diketahui bahwa peran *Balanced Scorecard* bagi perusahaan lebih besar dari sekedar alat ukur semata. Namun juga sebagai alat untuk pengimplementasian dan juga alat untuk pengkomunikasian strategi ke setiap lini operasi di dalam perusahaan tersebut (Mulyadi, 2001).

Penulis memilih sampel perusahaan yaitu PT.X karena melihat bahwa PT.X sudah menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur yang penting, walaupun belum sepenuhnya. Padahal menurut Mulyadi (2001) pengukuran yang hanya berdasarkan pada tolak ukur keuangan saja tidak cukup. Sedangkan penulis melihat bahwa PT.X hanya mengukur kinerja perusahaan didasarkan hanya pada aspek keuangan saja, padahal terdapat tiga aspek penting lainnya yang harus di ukur. Walaupun telah berkecimpung cukup lama dan cukup maju dalam bidangnya. Tetapi tetap penting untuk selalu memperbaharui ukuran kinerja yang di ukurannya.

Maka setelah menerapkan *Balanced Scorecard* tersebut diharapkan setiap unit dan divisi yang ada di dalam perusahaan dapat menyelaraskan aktivitasnya

dengan strategi yang dijalankan oleh perusahaan. Sehingga perusahaan dapat terbantu dalam melakukan perbaikan terhadap aktivitas-aktivitas bisnisnya dalam mencapai tujuan yang jelas (Hansen and Mowen, 2005).

Menurut Mulyadi (2001) pemakaian *Balanced Scorecard* oleh perusahaan Indonesia diyakini dapat memberikan dampak yang signifikan pada kemajuan dunia usaha dalam negara ini. Latar belakang inilah yang membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang akan dituangkan dalam judul:

“Peranan *Balanced Scorecard* Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan”

(Studi Kasus pada PT.X)

1.2 Identifikasi Masalah

Dari uraian latar belakang di atas maka penulis mengambil perumusan masalah :

1. Bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* pada PT.X?
2. Seberapa besar peranan *Balanced Scorecard* meningkatkan kinerja perusahaan tersebut?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Adapun maksud dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk mengumpulkan data-data yang berhubungan dengan Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Meningkatkan Kinerja PT.X.

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* pada PT.X.

2. Mengetahui seberapa besar peranan *Balanced Scorecard* meningkatkan kinerja perusahaan pada PT.X.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan kepada penulis tentang peranan *Balanced Scorecard* dan juga diharapkan dengan adanya penelitian ini maka *Balanced Scorecard* dapat dijadikan alat ukur yang utama dalam perusahaan.

2. Bagi Pembaca

Sebagai bahan referensi atau tambahan informasi yang diperlukan untuk pengembangan pengetahuan lebih lanjut mengenai peranan *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan kinerja.

3. Bagi perusahaan

Penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat bagi perkembangan perusahaan sehingga perusahaan tidak hanya memperhatikan aspek keuangan saja. Peningkatan kinerja terhadap sebuah perusahaan sangat penting untuk kelangsungan keberadaan perusahaannya.