

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Globalisasi mendorong terjadinya perubahan dalam berbagai bidang. Salah satu perubahannya adalah dalam bidang perekonomian dan bisnis dunia. Perubahan tersebut mendorong persaingan antar perusahaan yang semakin tajam dan meningkat. Perusahaan yang dapat memenangkan persaingan hanya perusahaan yang memiliki perencanaan dan pelaksanaan yang baik sehingga perusahaan tersebut mampu bertahan.

Secara umum, sebuah perusahaan didirikan untuk menghasilkan laba. Jumlah laba yang dihasilkan merupakan ukuran kinerja perusahaan, yaitu hasil dari operasi perusahaan. Perusahaan perlu melakukan pengukuran atas kinerja untuk menentukan baik buruknya manajemen perusahaan. Pengukur kinerja yang paling banyak dan sering digunakan adalah pengukur keuangan, misalnya *Return On Investment (ROI)*, *Return On Equity (ROE)*, *residual income*, *Economic Value Added (EVA)*. Pengukur tersebut merupakan suatu alat yang penting bagi perusahaan dalam menerapkan strategi dan sesuai dengan tujuan utama perusahaan, yaitu memaksimalkan nilai bagi pemilik.

Dengan hanya memiliki satu jenis pengukuran, tidak cukup bagi perusahaan untuk menilai keseluruhan kinerja secara optimal. Penilaian dengan hanya menggunakan satu pengukuran dapat memberikan hasil yang bias atas penilaian kinerja perusahaan karena ada aspek-aspek lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan secara keuangan, seperti kepuasan

pelanggan, kesesuaian produk dengan kebutuhan pelanggan, efisiensi pemakaian bahan dalam produksi, dan sebagainya. Aspek-aspek tersebut mempengaruhi kinerja perusahaan dan selanjutnya akan mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk menghasilkan nilai bagi pemilik.

Dengan menetapkan standar kinerja yang spesifik untuk tiap bagian dalam perusahaan, manajemen dapat mengukur kinerja secara komprehensif dari berbagai perspektif. Masing-masing divisi, bagian, departemen dalam suatu perusahaan memiliki standar yang harus dicapai dalam suatu periode yang dijadikan tolok ukur pengukuran kinerja sehingga kinerja perusahaan dapat diukur secara luas dari banyak sisi pandang.

Sebelumnya, perusahaan hanya mengukur kinerjanya dengan menggunakan alat ukur kinerja yang berfokus pada pengukuran finansial saja. Pengukuran seperti ini sekarang dianggap tidak memadai dan kurang membantu dalam memperbaiki kinerja perusahaan. Yang dibutuhkan saat ini adalah pengukuran kinerja non finansial yang juga memperhatikan aspek-aspek tertentu seperti kepuasan pelanggan, inovasi produk, pengembangan perusahaan dan kemampuan karyawan. Untuk itu diperlukan suatu metode pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yaitu *Balance Scorecard*.

Balance Scorecard menerjemahkan strategi dan misi perusahaan ke dalam bahasa operasional tiap-tiap divisi dalam perusahaan. Misalnya, strategi perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar diterjemahkan menjadi ROI yang harus dicapai oleh bagian keuangan, jumlah pelanggan baru yang harus dicapai oleh bagian pemasaran. Dengan menghubungkan strategi yang

ditetapkan dengan bahasa operasional divisi, maka strategi akan lebih mudah dipahami sehingga kinerja perusahaan lebih optimal.

Balance Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “PENILAIAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR DALAM UPAYA MENINGKATKAN EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS PADA PT. CITRAJAYA LABELINDO.”

1.2 Identifikasi Masalah

Hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan diidentifikasi adanya masalah-masalah yang dihadapi oleh PT. Citrajaya Labelindo bahwa selama ini pengukuran kinerja yang dilakukan perusahaan hanya berdasarkan aspek finansial sehingga adanya penurunan omset dan laba yang dialami perusahaan, pihak pimpinan hanya menggalakan kinerja para tenaga penjual semata, selain itu *turn over* karyawan yang keluar masuk makin besar.

1.3 Ruang Lingkup

Pembahasan ini akan meliputi masalah pengukuran kinerja dengan metode *balance scorecard* yang ditinjau dari empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan data periode 2007 dan 2008.

1.4 Perumusan Masalah

Dengan berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka perumusan masalah yang ditetapkan adalah bagaimana kinerja PT. Citrajaya Labelindo selama ini menggunakan pengukuran kinerja tradisional, bagaimana kinerja perusahaan dengan menggunakan alternatif *balance scorecard*, mengapa terjadi *turn over* karyawan yang cukup tinggi dan bagaimana perbedaan antara pengukuran kinerja jika menggunakan pengukuran kinerja tradisional semata dengan penggunaan pengukuran kinerja *balance scorecard*.

1.5 Tujuan dan Manfaat

Tujuan penelitian yang dilakukan pada PT. Citrajaya Labelindo adalah mengetahui lebih jelas bagaimana kinerja PT. Citrajaya Labelindo selama ini menggunakan pengukuran kinerja tradisional, bagaimana kinerja perusahaan dengan menggunakan alternatif *balance scorecard*, mengapa terjadi *turn over* karyawan yang cukup tinggi dan bagaimana perbedaan antara pengukuran

kinerja jika menggunakan pengukuran kinerja tradisional dengan penggunaan pengukuran kinerja *balance scorecard*.

Manfaat dari penelitian ini adalah bagi perusahaan, memberikan alternatif terhadap perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja yang lebih optimal dan bagi penulis, menambah pengetahuan dan pemahaman bagaimana penerapan *balance scorecard* dalam perusahaan.

1.6 Sistematika Pembahasan

Bab I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, ruang lingkup masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika pembahasan.

Bab II : LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

Dalam bab ini berisi penjelasan mengenai pengukuran kinerja tradisional, hakikat pengukuran kinerja tradisional, pengukuran kinerja *balance scorecard*, hambatan dalam *balance scorecard*, hubungan *balance scorecard* dengan visi, misi dan startegi perusahaan dan kerangka pemikiran.

Bab III : METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian, yang memuat tentang pemilihan objek,

teknik pengumpulan data dan teknik pengolahan data yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini.

Bab IV : HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai gambaran umum dari objek penelitian seperti sejarah perusahaan serta informasi-informasi lain yang berhubungan dengan perusahaan. Selain itu bab ini berisi tentang analisa *balance scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerja perusahaan PT. Citrajaya Labelindo.

Bab V : KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini dibahas mengenai kesimpulan atau hasil analisis dan pembahasan serta saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi peningkatan kinerja perusahaan.