

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dunia bisnis telah mengalami pergeseran yang sangat ekstrim. Persaingan abad industri telah bergeser menjadi persaingan abad informasi. Perusahaan-perusahaan yang menguasai teknologi informasi secara baik akan mampu bertahan secara layak di tengah-tengah turbulensi dunia bisnis. Selama abad industri, sistem pengendalian keuangan yang dikembangkan dalam perusahaan digunakan untuk memfasilitasi dan memantau alokasi modal keuangan dan fisik secara efisien.

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen, perusahaan memerlukan tipe perencanaan yang tidak sekedar untuk merespon perubahan yang diperkirakan akan terjadi di masa depan, namun lebih dari itu. Oleh karena itu, setiap manajemen perusahaan memerlukan suatu alat ukur untuk mengetahui seberapa baik performa perusahaan. Akan tetapi, objek yang selalu diukur adalah bagian keuangan karena keuangan berbicara mengenai angka sesuatu yang mudah dihitung dan dianalisa.

Dalam Jurnal Akuntansi dan Keuangan **Monika Kusetya Ciptani** (2000) berpendapat bahwa dewasa ini pengukuran kinerja secara keuangan tidaklah cukup mencerminkan kinerja organisasi sesungguhnya. Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan perspektif keuangan dirasakan tidak memadai dalam menilai kinerja suatu perusahaan karena masih

banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan. Sesungguhnya ada perspektif non-keuangan yang lebih penting yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja.

*Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja melalui perspektif keuangan saja, tetapi melalui perspektif non-keuangan juga. Dalam perspektif *Balanced Scorecard* kinerja perusahaan paling tidak harus dilihat dalam empat aspek kinerja yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan *Balanced Scorecard*, perusahaan mampu mengembangkan ukuran-ukuran kinerja yang bersumber dari visi dan misi perusahaan, karena tanpa visi yang jelas bisnis tidak mampu berkembang dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan haruslah mampu memberikan fokus pada strategi yang digunakan untuk mencapai visi dan misi tersebut dalam menjalankan usahanya sehingga menunjang pencapaian keberhasilan jangka panjang perusahaan. *Balanced Scorecard* (BSC) bermanfaat untuk memudahkan perusahaan dalam menerjemahkan dan mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi perusahaan menjadi aksi atau tindakan nyata dalam operasi sehari-hari.

*Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran keuangan dan non-keuangan harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Tujuan dan ukuran dalam *Balanced Scorecard* lebih sekedar sekumpulan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan khusus semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses atas ke bawah (*top-down*) yang digerakkan oleh visi, misi dan strategi perusahaan.

PT. MEGA MISI Jakarta merupakan suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa konstruksi. PT. MEGA MISI mulai dirintis sejak tahun 2005 sampai dengan sekarang. PT. MEGA MISI saat ini bisa dibilang sudah memiliki image yang cukup baik di mata konsumen. Oleh karena itu, agar tetap dapat bertahan dengan baik ditengah-tengah persaingan yang cukup ketat diantara perusahaan jasa konstruksi lainnya, PT. MEGA MISI ingin tetap mempertahankan apa saja yang telah berjalan dengan baik dan ingin meningkatkan apa saja yang perlu ditingkatkan. Maka diperlukan suatu alat ukur baru bagi perusahaan untuk dapat mencapai keberhasilan jangka panjang perusahaan. *Balanced Scorecard* dapat membantu menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan dalam menunjang perusahaan untuk dapat mencapai keberhasilan jangka panjang. Hal ini menjadi sangat penting dalam menjalankan suatu perusahaan agar tetap fokus dalam menjalankan usahanya.

Berdasarkan uraian diatas penulis tertarik memperkenalkan *Balanced Scorecard* kepada PT. MEGA MISI yang belum menggunakan *Balanced Scorecard* yang mana dapat memberikan suatu kontribusi baru bagi perusahaan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang bagi perusahaan. Oleh karena itu, penulis memilih judul:

**”Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen Strategik Untuk Mencapai Keberhasilan Jangka Panjang” (Studi Kasus pada PT. MEGA MISI di Jakarta).**

## 1.2 Identifikasi Masalah

Penilaian kinerja merupakan hal yang esensial bagi perusahaan. Untuk memenangkan persaingan global yang semakin ketat ini, kinerja sebuah organisasi haruslah mencerminkan peningkatan dari satu periode ke periode berikutnya. Dewasa ini pengukuran kinerja secara keuangan tidaklah cukup mencerminkan kinerja organisasi sesungguhnya, sehingga dikembangkan suatu konsep *Balanced Scorecard*.

Oleh karena itu, PT. MEGA MISI juga harus mampu bersaing dengan para pesaingnya untuk dapat mempertahankan pangsa pasarnya. Perusahaan harus memiliki strategi yang dapat menyelaraskan setiap komponen dalam perusahaan yang dapat menunjang pelaksanaan strategi tersebut untuk mencapai keberhasilan jangka panjang perusahaan. Visi, misi yang sudah ada pada PT. MEGA MISI harus bisa dirumuskan menjadi suatu strategi yang akan menunjang pencapaian keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Untuk itu dalam penulisan skripsi ini, penulis mencoba mengkaji dan membahas beberapa masalah berikut:

1. Apa visi, misi, dan strategi PT. MEGA MISI?
2. Bagaimana menerjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam model *Balanced Scorecard* pada PT. MEGA MISI?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperkenalkan *Balanced Scorecard* sebagai salah satu alat ukur untuk menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan untuk

mencapai keberhasilan jangka panjang bagi perusahaan. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan visi, misi, dan strategi dari PT. MEGA MISI.
2. Merancang model peta strategi (*Strategy Map*) untuk menerjemahkan hubungan antara visi, misi dan strategi perusahaan dengan sasaran strategik dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*, kemudian menentukan ukuran dan inisiatif.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan bahan masukan baik secara teoritis maupun praktis bagi berbagai pihak antara lain:

##### **1. Kegunaan Operasional**

Bagi perusahaan.

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan masukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* untuk mencapai keberhasilan jangka panjang perusahaan.

##### **2. Kegunaan Pengembangan Ilmu Pengetahuan**

a. Bagi Penulis.

Dapat memberikan informasi yang berguna lebih dalam mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* untuk mencapai keberhasilan jangka perusahaan.

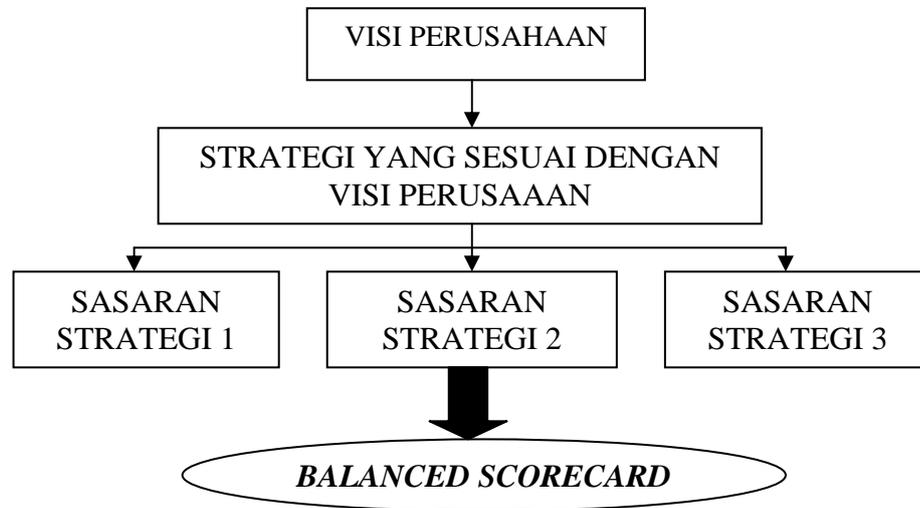
b. Bagi Peneliti Lain.

Diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi tambahan bagi rekan-rekan mahasiswa dalam penelitian dengan pembahasan yang sama yaitu pengukuran kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan sistem *Balanced Scorecard*, bagi pengembangan ilmu akuntansi manajemen.

### **1.5 Kerangka Pemikiran**

Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Dengan tindakan berpola, perusahaan dapat mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif ke perwujudan visi organisasi. Strategi dirumuskan untuk menggalang berbagai sumber daya organisasi dan mengarahkannya ke pencapaian visi organisasi. Tanpa strategi yang tepat, sumber daya organisasi akan terhambur konsumsinya, sehingga akan berakibat pada kegagalan organisasi dalam mewujudkan visinya.

Dari Gambar 1.1 di bawah tampak bahwa strategi perusahaan yang merupakan dasar penyusunan sebuah *scorecard*, dikembangkan dari visi perusahaan. Visi ini memberikan gambaran masa depan perusahaan yang menjelaskan arah organisasi dan membantu insan perusahaan dalam memahami kenapa dan bagaimana mereka memberikan kontribusi kepada perusahaan.

**Gambar 1.1**

Kemudian strategi yang telah ditetapkan tersebut akan dikembangkan menjadi sasaran-sasaran strategi yang akan mengarahkannya ke pencapaian visi organisasi. Maka dari itu perusahaan haruslah menelaah sasaran-sasaran strategiknya apakah sudah sesuai atau belum dengan visi dari perusahaan. Sasaran strategik yang telah sesuai dengan visi perusahaan dapat memudahkan perusahaan untuk lebih fokus kepada apa yang akan menjadi tujuan dari perusahaan tersebut pada masa depan. Kemudian sasaran-sasaran strategi tersebut akan diterjemahkan ke dalam *Balanced Scorecard* dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen atau sistem manajemen strategik, yang diturunkan dari visi dan strategi dan merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis.

Menurut **Robert S. Kaplan** dan **David P. Norton** (2002) definisi *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

*“... a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business...includes financial measures that tell the result of action already taken...complements the financial measures with operational measures on customers satisfaction, internal process, and the organization’s innovation and improvement activities-operational measures that are the drivers of future financial performance.”*

Berdasarkan defenisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur kinerja suatu perusahaan dari perspektif keuangan saja tetapi juga dari perspektif non-keuangan suatu perusahaan.

Pada kesempatan ini, penulis mencoba memperkenalkan kepada PT. MEGA MISI yang belum menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai suatu alat yang dapat membantu menerjemahkan visi, misi, dan strategi yang telah sesuai dengan visi perusahaan ke dalam empat perspektif. *Balanced Scorecard* juga dapat memberikan peta strategi dari masing-masing perspektif untuk mencapai keberhasilan jangka panjang perusahaan. Kemudian proses selanjutnya dalam *Balanced Scorecard* yaitu pengukuran dimana dapat memberikan tolok ukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik perusahaan. Setelah tahap pengukuran, dapat ditetapkan target dan inisiatif yang akhirnya akan disepakati dalam bentuk program pelaksanaan yang akan menunjang pelaksanaan strategi.

Dalam skripsi ini penulis akan menerjemahkan tentang visi, misi, dan strategi dari PT. MEGA MISI, dimana strategi dari PT. MEGA MISI akan dikelompokkan kembali ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*. Kemudian akan dibuatkan peta strategi (*Strategy Map*) dan dilakukan pengukuran, yang pada akhirnya akan ditetapkan target dan inisiatif yang dapat dilaksanakan oleh PT. MEGA MISI.

## 1.6 Metoda Penelitian

Dalam melakukan penelitian, metode yang digunakan penulis adalah metode deskriptif. Metode deskriptif merupakan metode yang melukiskan, melaporkan suatu keadaan, suatu objek atau peristiwa yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan perusahaan berdasarkan faktor yang tampak dan nyata pada situasi, dimana data yang dikumpulkan mula-mula disusun, dijelaskan dan dianalisis.

### 1.6.1 Metoda Pengumpulan Data

Metoda pengumpulan data ditentukan oleh jenis dan sumber data penelitian yang dibutuhkan. Penulis menggunakan data berdasarkan data subyek dan data dokumenter. Data subyek yaitu jenis data penelitian, berupa opini, sikap, pengalaman, atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek penelitian (responden). Data dokumenter yaitu jenis data penelitian yang berupa faktur, jurnal, surat-surat, notulen rapat, memo, atau dalam bentuk laporan program.

Sumber data yang digunakan oleh penulis adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli. Sedangkan sumber data sekunder yaitu sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara.

Sedangkan untuk mengumpulkan data dalam pembahasan objek penelitian, penulis menggunakan dua teknik penelitian, yaitu:

1. Penelitian Kepustakaan (*literature study*)

Penelitian kepustakaan dilakukan dengan mempelajari buku-buku literatur, majalah, buletin, artikel, dan sumber-sumber lainnya yang berhubungan untuk menambah perbendaharaan teori tentang permasalahan yang sedang dibahas.

## 2. Penelitian Lapangan (*field research*)

Penelitian lapangan dimaksudkan untuk memperoleh data yang berhubungan dengan objek penelitian itu sendiri. Adapun teknik yang digunakan dalam penelitian lapangan adalah observasi, wawancara, serta teknik-teknik pengumpulan data lainnya.

### 1.6.2 Metoda Analisis

Dalam melakukan penelitian, metode yang digunakan penulis adalah metode deskriptif untuk mengumpulkan informasi keuangan dan non-keuangan serta informasi mengenai analisis SWOT. Data yang didapat dari analisis deskriptif ini digunakan sebagai dasar penentuan sasaran strategis dari keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Kemudian penulis merancang suatu model peta strategi (*Strategy Map*) berdasarkan sasaran strategis dari masing-masing perspektif yang memiliki hubungan sebab-akibat. Selanjutnya dilakukan pengukuran yang merupakan tolok ukur keberhasilan pencapaian sasaran-sasaran strategis perusahaan. Setelah tahap pengukuran, dapat ditetapkan target dan inisiatif yang akhirnya akan disepakati dalam bentuk program pelaksanaan yang akan menunjang pelaksanaan strategi.

### 1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Peneliti melakukan penelitian di PT. MEGA MISI yang berlokasi di Jakarta. Penulis memperkirakan penelitian akan berlangsung selama lima bulan, yang dimulai pada bulan september 2007 sampai dengan januari 2008. Tabel 1.1 menggambarkan *job description* penelitian yang akan dilakukan penulis.

**Tabel 1.1 *Job Description***

No	<i>Job Description</i>	September				Oktober				November				Desember				Januari			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengumpulan data																				
2	Wawancara perusahaan																				
3	Pengolahan data																				
4	Pembahasan laporan																				
5	Penyelesaian																				