

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

PT. XYZ merupakan perusahaan ekspedisi yang telah berdiri sejak tahun 2001. Saat ini perusahaan menghadapi persaingan yang semakin ketat, dikarenakan banyaknya perusahaan sejenis yang ada. Sampai dengan saat ini ada sekitar 7 perusahaan sejenis yang membuka rute yang sama dengan rute yang dibuka oleh PT. XYZ, yaitu Surabaya-Dili. Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat tersebut, maka sangat diperlukan adanya perbaikan secara terus-menerus, berdasarkan pengalaman dan informasi yang diperoleh dari waktu ke waktu.

Pengukuran kinerja adalah salah satu faktor penting dalam usaha perbaikan kinerja dan menentukan keberhasilan jangka panjang perusahaan. Sejauh ini pengukuran kinerja di PT. XYZ hanya terbatas pada pengukuran finansial saja, yang hanya menitikberatkan pada sisi keuangan dan memiliki kelemahan, yaitu ketidakmampuan mengukur kinerja *intangible asset* dan Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan, sedangkan perkembangan perusahaan menuntut adanya pengukuran yang kompleks. Sistem pengukuran tradisional kurang menyediakan informasi yang dibutuhkan perusahaan untuk mengukur dan mengelola semua kompleksitas organisasi yang memicu keunggulan kompetitif. Dalam situasi yang penuh persaingan tersebut, laporan keuangan sebagai tolok ukur kinerja kini tidak mampu lagi menggambarkan titik-titik strategis perusahaan dalam kondisi menuju keunggulan bersaing di masa mendatang. Laporan keuangan hanyalah produk historis, sedangkan strategi organisasi adalah masa depan yang banyak sekali dipengaruhi oleh informasi-informasi yang menyangkut proses bisnis internal organisasi, pelanggan, keuangan, dan inovasi.

*Balanced Scorecard* merupakan suatu metode untuk mengukur kinerja organisasi secara iteratif dan menyeluruh dengan memperhatikan berbagai faktor. Metode ini diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1996). Metode ini

menterjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang dilihat dari empat perpektif, yaitu; perpektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perpektif proses bisnis internal (*internal business process*), dan perspektif belajar dan bertumbuh (*learning and growth*). Dengan keempat perpektif yang dimilikinya metode ini mempunyai suatu kelebihan tersendiri apabila dengan cara pengukuran tradisional, kinerja dinilai hanya secara finansial dengan indikasi dalam jumlah uang sebagai hasil akhir dari kegiatan atau keputusan manajemen. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* di PT.XYZ kinerja dinilai baik secara finansial maupun secara non finansial sehingga lebih tertuju pada kinerja suatu proses. *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir saja melainkan keseluruhan aktivitas yang menentukan hasil akhir tersebut. Dalam setiap perusahaan rancangan *Balanced Scorecard* tidak sama, sebab harus sesuai dengan kondisi, kebutuhan dan kemampuan masing-masing perusahaan.

## **1.2 PERUMUSAN MASALAH**

1. Bagaimanakah menyusun pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* di PT. XYZ?
2. Perbaiki kinerja seperti apakah yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja perusahaan berdasarkan hasil pengukuran kinerja di PT. XYZ dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?

## **1.3 BATASAN MASALAH**

Data yang diambil pada penelitian ini dibatasi pada periode tahunan, yaitu: tahun 2004 – 2006 yang dimulai dari bulan Januari sampai dengan Desember. Sedangkan untuk kuisioner dilakukan pada masa tahun 2006 dan pengukuran yang dilakukan dari segi karyawan hanya berasal dari karyawan yang bekerja di Surabaya.

#### 1.4 TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Dapat mengukur kinerja di PT. XYZ dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.
2. Dapat menyusun langkah-langkah perbaikan untuk memperbaiki kinerja PT. XYZ berdasarkan hasil pengukuran di PT.XYZ dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

#### 1.5 SISTEMATIKA PENULISAN

Bab I: Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan sistematika penulisan.

Bab II: Landasan Teori

Bab ini berisi teori-teori yang digunakan oleh peneliti, yaitu: analisis SWOT, metode AHP, konsep *Balanced Scorecard* dan teori-teori lain yang diperlukan sebagai acuan dan dasar untuk menyelesaikan permasalahan yang ada dalam perusahaan.

Bab III: Metodologi Penelitian

Bab ini berisi langkah-langkah penelitian yang akan dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di PT. XYZ dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Bab IV: Pengumpulan Data

Bab ini berisi data-data yang berkaitan dengan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* di PT.XYZ.

Bab V: Pengolahan dan Analisa Data

Bab ini berisi cara-cara pengolahan data dan kemudian dari hasil pengolahan tersebut akan dianalisa untuk mendapatkan hasil pengukuran dan perbaikan kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

**BabVI: Kesimpulan dan Saran**

Dari hasil analisa yang telah dilakukan, dapat dibuat suatu kesimpulan dan saran tentang penelitian yang telah dilakukan.