

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam persaingan dunia usaha yang semakin ketat pada saat ini sering terjadi perubahan-perubahan yang berdampak besar bagi lingkungan bisnis perusahaan. Setiap perusahaan semakin memantapkan daya saingnya agar kinerja bisnisnya lebih menjamin masa depan pertumbuhannya. Perkembangan atas informasi dan teknologi menyebabkan adanya perubahan pada sikap dan pola berpikir dalam berbisnis. Untuk dapat bertahan hidup dalam lingkungan bisnis yang telah berubah ini, manajemen perusahaan dituntut untuk terus berusaha meningkatkan kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja dalam hal ini yaitu bagaimana cara perusahaan menyempurnakan sistem pengukuran kinerja seperti dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lain. Manajemen perusahaan perlu mengubah pemikiran manajemen mereka agar sikap dan tindakan mereka dalam menjalankan bisnis dapat menjadi lebih efektif. Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective*.

Perkembangan dunia usaha yang pesat dan persaingan usaha yang ketat, menyebabkan manajemen perusahaan memerlukan

sistem perencanaan dan pengendalian manajemen yang baik. Manajemen harus memiliki keahlian dan keterampilan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya sesuai dengan visi dan misinya.

Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan adalah sistem pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Sistem pengukuran kinerja yang seperti itu sudah tidak mendukung lagi untuk pengukuran kinerja saat ini, dimana lingkungan persaingan bergerak dengan cepat, sehingga tidak menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil saat ini dan dimasa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan cenderung berorientasi hanya pada keuntungan jangka pendek dan mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Padahal untuk meningkatkan daya saing perusahaan dalam jangka panjang, pengukuran kinerja keuangan saja tidak cukup karena pengukuran kinerja keuangan hanya melihat kinerja dari sudut pandang keuangan, sehingga mengabaikan sudut pandang lain yang juga tidak kalah pentingnya, seperti contoh kepuasan pelanggan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 2001 yaitu tentang “Pengukuran Kinerja Organisasi Masa Depan”. Penelitian tersebut berkaitan dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini didorong oleh

kesadaran pada saat itu dimana ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil penelitian menyebutkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang meliputi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang disebut dengan *Balanced Scorecard*.

Menurut Niven (2007:19), *Balanced Scorecard* berasal dari sistem pengukuran menjadi sistem manajemen strategis kemudian menjadi alat komunikasi yang kuat dalam menjelaskan dan menyampaikan strategi. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke dalam kinerja keuangan dan juga non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Menurut Sumarsan (2011:220), “*Balanced Scorecard* tidak hanya merupakan rerangka kerja yang menyediakan pengukuran kinerja, tetapi juga membantu perencana untuk mengidentifikasi apa yang harus dilakukan dan diukur.”

Balanced Scorecard tidak menjadi pengendali organisasi tetapi meletakkan visi dan strategi organisasi di tengah-tengah sebagai perspektif ukuran pengimbang dari organisasi. *Balanced Scorecard* tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja perusahaan

tetapi juga merupakan inti sistem manajemen strategi yang bermanfaat dalam mengimplementasikan strategi.

Balanced Scorecard dapat mengimplementasikan misi dan strategi ke dalam setiap penaksiran kinerja secara menyeluruh yang akan dapat menghasilkan kerangka kerja untuk sistem manajemen. *Balanced Scorecard system* (sistem pengukuran kinerja berimbang) merupakan sistem pengukuran yang efektif yang menjadi bagian proses manajemen yang dapat memotivasi peningkatan bidang-bidang penting seperti produk, proses produksi, kepuasan konsumen, serta pengembangan pasar.

Dalam persaingan usaha yang sangat ketat ini, tidak ada lagi pilihan bagi perusahaan selain meningkatkan kemampuan bersaing dalam jaringan pasar global. Oleh karena itu dengan adanya pengembangan strategi perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* akan membantu perusahaan untuk melakukan pengukuran kinerja secara akurat yaitu dengan memperhitungkan aspek keuangan maupun aspek non keuangan agar mampu mengoptimalkan pertumbuhan dan peningkatan kinerja usahanya.

Selama ini PT. "SM" mengukur keberhasilan kinerjanya masih didasarkan pada hal-hal yang bersifat keuangan saja, yaitu berdasarkan laporan keuangan misalnya *Profit Margin On Sales*, *Return On Asset*, *Sales Growth Rate*, sehingga bila laporan keuangan menunjukkan adanya peningkatan profit, maka kinerja perusahaan

sudah baik. Akan tetapi PT. “SM” ingin memperluas pangsa pasar yang ada serta meningkatkan jumlah pelanggan, jika hanya memakai kinerja keuangan saja sudah tidak relevan lagi di era informasi ini karena sekarang lebih ditujukan kepada kepuasan pelanggan dimana merupakan faktor penting untuk jangka panjang yang tidak dapat diukur dengan uang. PT “SM” merupakan badan usaha yang bergerak di bidang plat kuningan yang berlokasi di Sidoarjo. Diharapkan dengan adanya alat bantu berupa *Balanced Scorecard*, pangsa pasar dan jumlah pelanggan dapat lebih ditingkatkan.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, menarik untuk diteliti sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Selain itu, pengukuran kinerja secara komprehensif yang memperhitungkan aspek keuangan dan aspek-aspek non keuangan akan membantu mengoptimalkan pencapaian pertumbuhan dan peningkatan kinerja badan usaha. Mengacu pada permasalahan yang dihadapi oleh PT. “SM”, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja dan Dasar Pengembangan Strategi pada PT. “SM” di Sidoarjo”. Karena hingga saat ini PT. “SM” belum menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerjanya.

1.2. Perumusan Masalah

Melihat latar belakang masalah di atas, maka terdapat beberapa masalah yang harus dijawab dan diteliti, yaitu bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja dan dasar pengembangan strategi pada PT. “SM” di Sidoarjo?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang masalah dan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja dan dasar pengembangan strategi pada PT. “SM” di Sidoarjo.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan melalui penelitian ini adalah:

1. Manfaat akademik

Memberi tambahan wawasan dan pengetahuan mengenai pentingnya pengukuran kinerja yang tidak hanya diukur dari sudut pandang keuangan tetapi juga dari sudut pandang non keuangan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* melalui analisa antara teori dengan praktek nyata yang ada di perusahaan serta dapat digunakan sebagai tambahan informasi terhadap ilmu pengetahuan.

2. Manfaat praktik

Diharapkan dengan adanya pengukuran kinerja yang akurat dan menyeluruh melalui *Balanced Scorecard* serta hasil-hasil yang nyata maka dapat memberi bahan masukan kepada PT. “SM” sekaligus pertimbangan dalam penggunaan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja untuk dasar pengembangan strategi.

1.5. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang jelas tentang isi skripsi, maka berikut ini akan disajikan garis besar pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB 1: PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan dalam penelitian ini.

BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini berisi tentang penelitian terdahulu dan landasan teori. Dalam landasan teori akan dibahas dasar-dasar teoritis mengenai pengertian dan pengukuran kinerja, tujuan pengukuran kinerja perusahaan, pengertian visi, misi, dan strategi perusahaan, konsep *Balanced Scorecard*, rerangka *Balanced*

Scorecard untuk menghasilkan rencana strategi, dan rerangka berpikir penelitian.

BAB 3: METODE PENELITIAN

Dalam bab ini berisi metode penelitian yang meliputi desain penelitian, jenis dan sumber data, alat dan metode pengumpulan data serta teknik analisis data.

BAB 4: ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini diuraikan tentang gambaran umum perusahaan yang meliputi: Sejarah Umum Perusahaan, Visi dan Misi Perusahaan, Struktur Organisasi Perusahaan, Proses Produksi, dan Deskripsi Hasil Penelitian serta analisis dan pembahasan.

BAB 5: SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

Dalam bab ini berisi tentang simpulan, keterbatasan, dan saran untuk penelitian selanjutnya.