BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Menghadapi perubahan perkembangan bisnis yang semakin kompetitif, suatu organisasi dituntut untuk melakukan suatu adaptasi yang cepat terhadap faktor-faktor perubahan di lingkungan eksternal. Perubahan tersebut perlu dilakukan agar perusahaan dapat tetap bertahan dalam menghadapi kompetisi bisnis yang sangat ketat dan bersaing sekaligus juga dapat meraih kesuksesan.

Negara Indonesia saat ini telah memasuki era pasar bebas, di dalam era pasar bebas ini, persaingan bisnis semakin ketat. Sebagai konsekuensi dari hal ini maka perusahaan harus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Dalam hal ini, perusahaan perlu membuat suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih baik daripada sistem yang digunakan menurut pandangan tradisional.

Pengukuran kinerja yang selama ini ditetapkan oleh perusahaan merupakan pandangan dari satu sisi yaitu keuangan saja (konvensional) dimana informasi yang dihasilkan kurang memadai. Apalagi di tengah pesatnya persaingan informasi saat ini. Hal ini dikarenakan pengukuran kinerja tersebut hanya mengukur kinerja perusahaan dari sisi keuangan saja. Akibat cara pengukuran seperti itu, untuk memperoleh indikator kinerja yang diharapkan, kebanyakan perusahaan mengorbankan kepentingan jangka panjangnya demi meraih kepentingan jangka pendek. Sebagai contoh, perusahaan lebih memusatkan mengukur keberhasilan kinerjanya dari perspektif keuangan seperti memperhatikan berapa ROI, laba, dan rasio-rasio keuangan lainnya tanpa memperhatikan kepuasan pelanggan atas produk perusahaan serta bangaimana tanggapan konsumen. Penciptaan nilai dan kemajuan yang dialami perusahaan yang dibuat tidak selalu tercermin dalam informasi keuangan yang dihasilkan sistem tersebut, misalnya inovasi dan investasi pada teknologi, proses, atau sumber daya manusia.

Ukuran tunggal hanya mengukur kinerja dari sudut pandang keuangan masih kurang mampu mendeteksi perusahaan jika perusahaan mengalami kemajuan dan kapabilitas dari *intangible* assetnya. Dengan kata lain ukuran tunggal ini bisa menimbulkan bias dan tidak memberikan gambaran yang jelas mengenai kinerja perusahaan yang sesungguhnya. Oleh karena itu diperlukan pengukuran kinerja yang melihat dari sisi keuangan dan non keuangan.

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasinya. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu *score* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor ini dapat-juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai atau yang diwujudkan personel di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan,jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Pada awalnya, *balanced scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an eksekutif hanya diukur kinerjanya dari aspek keuangan, akibatnya fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan dan kecendrungan mengabaikan kinerja nonkeuangan.

Balanced scorecard yang diperkenalkan oleh Robert Kaplan (Harvard Business School) dan Davin Norton yang dikembangkan awal 1990an merupakan salah satu alternatif pengukuran kinerja yang cukup komprehensif. *Balanced scorecard* hadir melengkapi sistem pengukuran konvensional yang selama ini ditetapkan oleh perusahaan karena selain mempertimbangkan kinerja dari sisi keuangan, juga mempertimbangkan kinerja dari sisi non keuangan. Kedua ukuran kinerja itu harus menjadi bagian dari sistem informasi untuk semua level manajemen. *Balanced scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir (*driver*) yang disebut dengan indikator pemicu kinerja (*lead indicator*). Ukuran-ukuran tersebut mencerminkan keseimbangan tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Balanced scorecard memberikan suatu *framework*, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, kemudian memberi informasi kepada seluruh pekerja mengenai apa yang menjadi penentu kesuksesan saat ini dan di masa yang akan datang. Dengan mengartikulasi hasil yang diharapkan perusahaan dengan pemicu hasil akhir tersebut, eksekutif senior berharap dapat menyalurkan energi, kemampuan dan pengetahuan para pekerja untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

Melalui pendekatan *balanced scorecard*, misi, visi, dan strategi perusahaan diterjemahkan ke dalam serangkaian tujuan strategis dan tolok ukur yang seimbang dan saling terkait dalam hubungan sebab akibat yang logis. Keseluruhan tujuan dan ukuran tersebut akan digunakan oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya dalam empat perspektif, yaitu : (1) perspektif keuangan (*financial perspective*), (2) perspektif pelanggan (*customer perspective*), (3) perspektif proses bisnis internal (*the business process perspective*), (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*the learning and growth perspective*). Ada tiga alasan yang menyatakan bahwa perusahaan memerlukan *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja perusahaan, yaitu :

1. *Balanced scorecard* tidak hanya memfokuskan pada ukuran keuangan semata, tetapi juga memperhatikan sejumlah ukuran yang terintegrasi sehingga dapat mengaitkan pelanggan saat ini, proses bisnis internal dan karyawan untuk pencapaian profit jangka panjang.
2. *Balanced scorecard* menyatukan berbagai elemen persaingan bisnis yang harus diperhatikan perusahaan ke dalam suatu laporan manajemen yang lengkap.
3. *Balanced scorecard* memberi gambaran operasi perusahaan secara menyeluruh sehingga perbaikan di satu aspek tidak merugikan aspek lainnya. Artinya optimasi perusahaan dilakukan secara maksimal.

Dengan efektifnya pengukuran kinerja ini maka diharapkan perusahaan akan dapat memberikan yang terbaik bagi *stakeholder*-nya (pemilik, manajemen, karyawan, pemerintah, masyarakat, profesional).

Sesuai dengan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) No. Kep-100/MBU/2002, BUMN strategis diwajibkan untuk menyesuaikan sistem penilaian kinerja dengan sistem penilaian yang mengacu pada standar korporasi dunia, dalam hal ini yang dimaksud adalah *Balanced Scorecard*. Konsekuensi dari Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara tersebut adalah setiap BUMN diwajibkan untuk membuat laporan penilaian kinerja manajemen, penilain kinerja korporasi, penilaian kinerja manfaat bagi masyarakat, di samping penilaian kinerja keuangan yang sudah biasa dibuat oleh BUMN sebagai bentuk penterjemahan aplikasi *Balanced Scorecard* pada BUMN di Indonesia.

Penelitian mengenai *Balanced Scorecard* sebelumya telah dilakukan, antara lain dilakukan oleh mahasiswi Universitas Padjajaran, Lisna Yuniati, pada tahun 2001 dengan judul "Analisis kinerja perusahaan berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* (studi kasus pada PERUM PERUMNAS Bandung), serta oleh mahasiswa Universitas Widyatama, Dini Mutiara Rahayu, pada tahun 2008 dengan judul "Analisis Penerapan Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Manufaktur (Studi Kasus Pada PT. X, Cimahi)". Penelitian tersebut dijadikan referensi oleh penulis untuk menyusun skripsi ini,

Sesuai dengan uraian di atas maka penulis menuangkannya dalam skripsi berjudul :

"PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN"

(Survei pada Tiga BUMN di Bandung)

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka penulis mengidentifikasikan masalah yaitu bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan.

1.3 Tujuan Penelitian

Di dalam melakukan penelitian ini, tujuan yang ingin dicapai adalah mendapatkan bukti empiris mengenai penerapan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang mungkin dapat memanfaatkan hasil dari penelitian ini, yaitu :

1. Bagi Penulis
   a. Untuk menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu pengukuran kinerja yang efektif dalam perusahaan.
   b. Merupakan suatu kesempatan untuk mengaplikasikan dan menerapkan ilmu dan pengetahuan yang telah diperoleh selama mengikuti perkuliahan di Universitas Widyatama.
2. Bagi Perusahaan
   a. Dengan diterapkan sistem *Balanced Scorecard,* diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya untuk kualitas perusahaan sehingga perusahaan dapat berkembang lebih lanjut.
   b. Dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat memberikan bahan masukan/informasi mengenai sistem pengukuran kinerja yang efektif yang mungkin dapat digunakan sebagai alternatif dan diharapkan dapat memberikan saran-saran bagi perusahaan dalam menerapkan kinerja perusahaannya.
3. Bagi Pihak Lain

   Penulis juga mengharapkan agar hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sumbangan pemikiran, pengetahuan, informasi, dan referensi bagi pihak-pihak lain yang berkepentingan untuk melakukan penelitian-penelitian berikutnya.

1.5 Kerangka Pemikiran

Perubahan yang dramatis telah terjadi dalam 15 tahun terakhir ini yaitu era industri (*industrial age thinking*) berubah menjadi era informasi (*information age thinking*) yang menjadikan lingkungan usaha menjadi lebih kompetitif. Pola persaingan yang berubah dari persaingan industri menjadi persaingan informasi memberikan kesadaran kepada perusahaan, bahwa ketergantungan pada kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan skala ekonomi dan lingkup usahanya menjadi tidak lagi semudah sebelumnya. Ini berarti, bahwa perusahaan dituntut kecermatannya dalam menempatkan dirinya dan lebih inovatif dalam memperoleh keunggulan kompetitif.

Agar dapat meraih kesuksesan perusahaan, manajer sebagai pihak yang diberi otoritas untuk mengelola perusahaan harus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis mereka. Strategi bisnis dalam hal ini berkenaan dengan penentuan sasaran dan tujuan jangka panjang perusahaan, dan pengambilan langkah-langkah aktivitas serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya. Untuk mendorong keberhasilan perusahaan dalam menerapkan strategi yang telah dirumuskan, pihak manajemen menbutuhkan sebuah sistem pengukuran kinerja (*performance measurement system*).

Sistem pemgukuran kinerja diharapkan dapat menjadi instrumen yang memandu manajer dalam memahami kondisi perusahaan. Posisi perusahaan kini dan bagaimana serta akan kemana perusahaan tersebut selanjutnya. Meskipun manajemen telah merumuskan dan menetapkan beragam strategi yang diharapkan mampu meningkatkan keunggulan perusahaanya, namun tidaklah memadai apabila tidak dirangkaikan dengan sistem pengukuran kinerja yang efektif.

Balanced scorecard merupakan salah satu alternatif pengukuran kinerja yang memiliki keistimewaan dalam cakupan pengukurannya yang komprehensif karena selain mempertimbangkan kinerja keuangan, juga mempertimbangkan kinerja non keuangan. *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategik yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur. Tujuan dan tolok ukur dikembangkan untuk setiap perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced scorecard mempertahankan perspektif keuangan karena tolok ukur keuangan berguna dalam konsekuensi tindakan ekonomi terukur yang telah diambil. Tolok ukur kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, implementasi dan eksekusi memberikan kontribusi pada perbaikan laba. Tujuan strategik dan ukuran keuangan tergantung pada daur hidup industri atau produk yang terdiri dari tiga tahap yaitu *growth*, *sustain,* dan *harvest*.

Walaupun tergantung pada daur hidup industrinya, tujuan perspektif keuangan umumnya terkait dengan upaya peningkatan pendapatan, pengurangan biaya, dan peningkatan produktifitas serta utilisasi asset perusahaan.

Perspektif pelanggan menggambarkan tampilan perusahaan dimata pelanggan. Hal ini merupakan konsekuensi dari tingkat kompetisi usaha yang makin ketat sehingga perusahaan dituntut memahami kebutuhan pelanggannya (*customer driver company*). Pada perspektif pelanggan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan akan bersaing.

Ukuran utama perspektif konsumen dan volume penjualan, akuisisi konsumen, kemampuan meraih konsumen baru, upaya mempertahankan konsumen/pangsa pasar, kepuasan konsumen, dan upaya memberikan dukungan atau peluang kepada konsumen untuk meraih keuntungan (*customer profitability*).

Prospektif proses bisnis internal menyatakan dua perbedaan yang mendasar antara tradisional dan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja. Pendekatan tradisional melakukan pengawasan dan meningkatan proses bisnis yang ada. Sedangkan pada pendekatan *balanced scorecard* mengidentifikasikan proses baru yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mempertemukan tujuan keuangan dan konsumen. Kaplan dan Norton menyarankan perusahaan untuk mendefinisikan proses bisnis internal secara lengkap, terdiri dari tiga tahap yaitu proses inovasi, operasi, dan purna jual.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Tolok ukur ini dibagi tiga kelompok yaitu :

1. Kapabilitas dan produktivitas pegawai.
2. Kapabilitas sistem informasi.
3. Motivasi, pemberdayaan, dan keserasian individu dalam perusahaan.

Sistem pengukuran kinerja memainkan peranan kunci dalam mengembangkan perencanaan strategis, pemantauan, pengendalian, serta pengendalian terhadap pencapaian tujuan organisasi dan terhadap kompensasi para manajer.

1.6 Metode Penelitian

1. Metode yang Digunakan
   a. Metode Deskriptif Analisis

      Yaitu suatu metode yang menggambarkan kepada yang sebenarnya berdasarkan apa yang nampak, dilakukan dengan cara mengumpulkan dan menyajikan data disertai analisis yang dapat memperjelas gambaran tentang obyek yang diteliti.

   b. Metode Historis

      Yaitu metode berdasarkan data historis yang ada dalam perusahaan dengan cara membaca dan mempelajari arsip-arsip yang ada dalam perusahaan yang sedang diteliti. Metode penelitian ini mencakup hal-hal sebagai berikut :

      1) Pengumpulan Data

         Pengumpulan data dilakukan dengan dua cara yaitu dengan studi kepustakaan dan penelitian lapangan.

      2) Analisis Data

         Analisis data dilakukan dengan mengolah data yang diperoleh dan menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode statistik.

      3) Penarikan Kesimpulan

         Penarikan kesimpulan dilakukan berdasarkan pengujian yang telah dilakukan dan didukung oleh teori-teori berkaitan dengan masalah-masalah yang diteliti.

2. Teknik Pengumpulan Data

   Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara berikut :

   a. Penelitian Lapangan

      Penulis melakukan penelitian langsung di lapangan untuk memperoleh data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti dengan cara observasi, dokumentasi, dan tanya jawab.

   b. Studi Kepustakaan

      Data dikumpulkan dengan cara literatur atau studi kepustakaan, yaitu dengan cara mempelajari, meneliti, mengkaji, serta menelaah literatur-literatur yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti, serta dengan cara memanfaatkan data-data hasil olahan perusahaan untuk digunakan dalam penelitian ini.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini, penulis melakukan penelitian pada beberapa BUMN yang telah menerapkan *Balanced Scorecard*, diantaranya, PT. PLN (Persero), PT. PINDAD (Persero), dan PT. KAI (Persero). Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Februari 2009 sampai dengan bulan Agustus 2009.