

BAB 1

PENDAHULUAN

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Dengan pesatnya kemajuan teknologi informasi dan meningkatnya persaingan, untuk mencapai keberhasilan maka perusahaan harus mempunyai keuntungan kompetitif berupa kemampuan baru yang dapat mengelola aktivitya.

Untuk dapat mengelola dengan baik, maka terlebih dahulu perusahaan harus mampu mengukur kinerjanya. Jika pengukuran ini tidak dilakukan maka akan ditemukan kesulitan dalam mengelolanya. Sistem pengukuran yang diterapkan di dalam perusahaan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia di dalam maupun di luar organisasi. Untuk berhasil dan tumbuh dalam persaingan pada era informasi ini, perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi dan *capability* yang dimiliki perusahaan.

PT X merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam industri jasa transportasi darat. Selama ini perusahaan mengalami kesulitan dalam menggambarkan keadaan perusahaan secara keseluruhan sehingga perusahaan tidak dapat mengidentifikasi di bagian mana yang menyebabkan pembengkakan masalah.

Masalah yang dihadapi PT X, antara lain:

- a) Pada saat menjalankan orderan, jumlah yang disediakan PT X kurang walaupun PT X sudah bekerja sama dengan perusahaan jasa transportasi darat lainnya dalam menyediakan truk untuk menjalankan order yang sudah diterima. Ini terjadi disebabkan oleh beberapa hal, yaitu: orderan yang diterima PT X lebih

banyak daripada jumlah truk yang disediakan, banyaknya truk yang rusak pada saat orderan yang diterima dijalankan, perusahaan jasa transportasi darat lainnya yang diajak kerja sama tidak menyediakan truk sebanyak yang telah dijanjikan, kemacetan dalam proses bongkar muat, kemacetan perjalanan bongkar muat dan perubahan jalur perjalanan bongkar muat. Hal ini menyebabkan terjadinya keterlambatan barang sehingga kepercayaan dan kepuasan pelanggan berkurang.

- b) Adanya klaim yang dikenakan oleh pelanggan kepada PT X dikarenakan barang yang dikirim PT X mengalami kerusakan atau susut. Pada umumnya pelanggan mentoleransi kerusakan atau kesusutan barang maksimal 5% dari total berat barang yang dikirim. Apabila kerusakan atau kesusutan barang yang terjadi lebih besar dari 5% dari total berat barang yang dikirim maka PT X dikenakan klaim oleh pelanggannya. Ini terjadi disebabkan oleh beberapa hal, yaitu: tempat (packing) dari barang yang dikirim kualitasnya rendah, kurangnya fasilitas keamanan untuk barang yang dikirim misalnya: terpal yang bocor, bak dari truk yang berlubang. Klaim ini menyebabkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan berkurang serta biaya operasional semakin meningkat.
- c) Kurangnya kepercayaan dari atasan kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya, penggajian dan *reward* yang tidak sesuai menyebabkan ketidakpuasan karyawan bekerja di PT X dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan menjadi berkurang.

Hal ini mengakibatkan perusahaan tidak dapat mengetahui keuntungan perusahaan yang sesungguhnya serta apakah keuntungan yang diperoleh saat ini dapat dipertahankan di masa depan. Selain itu, perusahaan juga ingin meningkatkan kinerja dengan berlandaskan visi dan misi perusahaan. Berdasarkan laporan keuangan PT X kinerja sistem operasionalnya menunjukkan hasil yang cukup baik, namun pengukuran kinerja secara terintegrasi belum pernah dilakukan. Oleh karena itu, untuk mengatasi kinerja yang hanya dilihat dari satu sudut pandang saja maka diusulkan perlu mengadakan pengukuran kinerja secara menyeluruh baik ditinjau dari segi keuangan maupun non keuangan dengan penerapan *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* dapat membantu PT X mencapai tujuan bisnisnya dengan menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan. Tujuan perusahaan, antara lain: keuangan yang kuat dan *solvent* (perspektif keuangan), kualitas dan kepuasan layanan (perspektif pelanggan), mempertahankan posisi untuk menjadi nomor satu (perspektif bisnis internal) dengan mengandalkan sikap *inovatif* dalam jasa, jaringan bisnis yang kuat dan teknologi yang berkualitas, menjadikan PT X sebagai tempat pilihan berkarir bagi karyawannya (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) sehingga keberhasilan keuangan jangka panjang dapat tercapai. Selain itu *balanced scorecard* juga merupakan strategik manajemen sistem. Suatu perusahaan yang dikelola dengan *balanced scorecard* akan mencerminkan kekuatan sistem manajemen yang terfokus pada perusahaan keseluruhan berdasarkan strategi. Menurut Kaplan (1996:22) metode *balanced scorecard* digunakan sebagai alat pengendalian untuk merencanakan kinerja jangka panjang dan memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, maka dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

Bagaimana perancangan pengukuran kinerja jangka panjang di PT X Surabaya dengan menggunakan metode *balanced scorecard*?

1.3. Tujuan

Berdasarkan pada rumusan masalah maka tujuan yang ingin diperoleh penelitian ini adalah :

Untuk mengetahui dan menggambarkan bagaimana perancangan pengukuran kinerja jangka panjang di PT X dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yang bertujuan untuk membantu PT X mencapai tujuan bisnisnya dengan menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan. Tujuan perusahaan, antara lain: keuangan yang kuat dan *solvent* (perspektif keuangan), kualitas dan kepuasan layanan (perspektif pelanggan), mempertahankan posisi untuk menjadi nomor satu (perspektif bisnis internal) dengan mengandalkan sikap *inovatif* dalam jasa, jaringan bisnis yang kuat dan teknologi yang berkualitas, menjadikan PT X sebagai tempat pilihan berkarir bagi karyawannya (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) sehingga keberhasilan keuangan jangka panjang dapat tercapai.

1.4. Manfaat Penelitian

a. Bagi PT X

Sebagai masukan dan pertimbangan bagi pimpinan perusahaan untuk pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh baik ditinjau dari segi keuangan maupun non keuangan di masa depan untuk mencapai tujuan bisnis perusahaan dengan menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan. Tujuan perusahaan, antara lain: keuangan yang kuat dan *solvent* (perspektif keuangan), kualitas dan kepuasan layanan (perspektif pelanggan), mempertahankan posisi untuk menjadi nomor satu (perspektif bisnis internal) dengan mengandalkan sikap *inovatif* dalam jasa, jaringan bisnis yang kuat dan teknologi yang berkualitas, menjadikan PT X sebagai tempat pilihan berkarir bagi karyawannya (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) sehingga keberhasilan keuangan jangka panjang dapat tercapai.

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memudahkan pimpinan perusahaan untuk memahami titik-titik kesalahan dalam suatu persoalan bisnis, menguraikan permasalahan hingga mengetahui kontribusi seseorang terhadap perusahaan dikarenakan dengan *balanced scorecard*, karyawan diberi kebebasan untuk melakukan tindakan yang dapat mencapai visi perusahaan.

b. Bagi peneliti

Menerapkan teori yang diperoleh selama perkuliahan sehingga dapat menjadi pengalaman yang berharga untuk peneliti terapkan dalam dunia usaha yang nyata demi perkembangan ilmu pengetahuan.

c. Bagi pihak lain

Dapat menambah wawasan dan masukan bagi pembaca dan bagi perusahaan lain khususnya perusahaan yang ingin menerapkan *balanced scorecard* sehingga dapat dipergunakan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan saat ini maupun saat akan datang.

d. Bagi Universitas Katolik Widaya Mandala

Sebagai tambahan literatur perpustakaan yang dapat menambah khasanah penelitian.

e. Bagi mahasiswa

Sebagai studi banding mahasiswa di masa akan datang dalam memperdalam dan mengembangkan penelitian yang lebih baik dengan permasalahan yang sejenis demi perkembangan ilmu pengetahuan.