BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang masalah

Dalam beberapa dasarwasa ini telah terjadi perubahan yang cepat dan terus menerus dalam dunia usaha. Perubahan ini terjadi karena adanya pergeseran dari era industri menjadi era informasi yang dinamis dengan ditandai oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, perilaku konsumen yang semakin *demanding*, serta pola persaingan yang semakin mengglobal.

Dengan adanya perubahan ke era informasi dan didukung oleh perkembangan teknologi informasi yang cepat, telah mengubah pola persaingan dari *industrial competition* menjadi *information competition.* Pergeseran paradigma tersebut tentunya juga merubah orientasi perusahaan yang semula berorientasi jangka pendek dan sempit menjadi orientasi jangka panjang dan komprehensif, sehingga perusahaan dapat terus bertahan dan diharapkan dapat berkembang lebih baik lagi.

Pengukuran kinerja yang hanya didasarkan atas pengukuran *financial* saja, dirasa sudah tidak lagi memadai. Perusahaan juga diharuskan melakukan pengukuran kinerjanya melalui pengukuran *non financial*, seperti tingkat kepuasan pelanggan, inovasi produk, pengembangan perusahaan dan pengembangan karyawannya. Kemampuan perusahaan untuk memenuhi tingkat kepuasan konsumennya, melakukan inovasi produk dan pengelolaan sumber daya

manusia tersebut akan memberikan keuntungan kompetitif (*competitive advantage*) yang kuat bagi perusahaan yang bersangkutan.

Pada tingkat persaingan global ini, suatu keuntungan kompetitif perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keuntungan kompetitif ini akan memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan bisnis dalam jangka panjang. Pihak manajemen mungkin berhasil memaksimalkan laba bersih dan membuat rasio keuangan secara baik seperti: *return on asset* (ROA), *return on investment* (ROI),dan *Residual Income*. Namun sering melupakan apakah perusahaan dapat bertahan dalam kurun waktu yang panjang. Berbagai upaya dilakukan agar perusahaan mampu bertahan dalam iklim dunia usaha yang kompetitif, diantaranya perusahaan dituntut agar mampu mewujudkan strategi-strategi perusahaan jangka panjang.

Strategi-strategi jangka panjang tersebut akan diwujudkan dan diterjemahkan dalam serangkaian *action* atau aktivitas perusahaan, oleh karena itu pengukuran kinerja hanya dari perspektif *financial* tidaklah memadai lagi sehingga diperlukan suatu alat yang dapat mengukur kinerja dari berbagai perspektif secara komprehensif.

PT.IndoJakarta Motor Gemilang (PT.IJMG) merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam distribusi sepeda motor. Dalam rangka menjalankan aktivitasnya, pimpinan perusahaan menerima laporan dari semua departemen yang ada. Dari laporan tersebut akan dilakukan penilaian kinerja tiap bagian. Yang berarti masih berdasarkan pada hal-hal yang bersifat keuangan saja,

sehingga hasil kinerja keuangan saja yang dijadikan ukuran sukses tidaknya PT.IJMG, pengukuran dari segi *non financial* telah dilakukan seperti penilaian karyawan, *on time delivery*, absensi karyawan, saran atau masukan karyawan. Namun pada pengukuran kinerja PT.IJMG hanya melihat pada hasil kinerja keuangan saja sedangkan pengukuran *non financial* hanya digunakan sebagai data saja.

Selain itu, perusahaan juga ingin meningkatkan kinerja dengan berlandaskan visi dan misi perusahaan. Kinerja PT.IJMG sampai saat ini belum terukur. Sebelum dilakukan pengukuran kinerja perlu dilakukan perancangan metode kinerja perusahaan yang baik dan sesuai dengan kondisi perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan saat ini hanya berdasarkan dari sisi *financial* saja yang kurang memperhatikan sisi *non financial*, sehingga diusulkan metode pengukuran kinerja yang seimbang dengan menggunakan *Balanced Scorecard.*

Balanced Scorecard merupakan suatu alat analisa pengukur kinerja perusahaan yang mencerminkan keseimbangan antara jangka pendek dan jangka panjang serta pengukuran kinerja perusahaan. Dengan menyusun *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer puncak untuk melihat perusahaan secara menyeluruh dari empat perspektif yaitu *financial perspective, customer perspective, internal business perspective,* dan *learning growth perspective*. *Balanced Scorecard* menyediakan tolok ukur yang lebih objektif bagi manajer puncak untuk menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh. (Kaplan dan Norton, 1996:19)

Hubungan dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* bersifat *cause and effect*. Sebagai gambaran, pada perspektif keuangan perusahaan dapat mengetahui tujuan akhir yang hendak dicapai, seperti *above normal profit*. Untuk mencapai sasaran strategis pada perspektif keuangan tersebut, maka perusahaan harus memfokuskan pada perspektif pelanggan yaitu, *customer satisfaction*. Untuk mencapai *customer satisfaction* maka harus didukung oleh produktivitas, kualitas, yang kesemuanya bisa diukur pada perspektif proses internal. Sedangkan untuk dapat mencapai produktifitas dan kualitas yang diharapkan perusahaan harus didukung kapabilitas perusahaan, baik karyawan maupun sistem informasi yang kesemuanya bisa diukur pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* maka perusahaan akan dapat mengukur kinerja dari sisi *financial* dan *non financial*, jangka pendek yang berupa perspektif keuangan dan jangka panjang yang berupa perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana merancang tolok ukur kinerja manajerial PT.IJMG di Surabaya dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*?
2. Bagaimana *Balanced scorecard* dapat mengendalikan strategi PT.IJMG?

1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Untuk merancang *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur kinerja manajerial pada PT.IJMG di Surabaya.
2. Untuk mengendalikan strategi pada PT.IJMG di Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Bagi PT.IJMG: sebagai bahan informasi untuk menerapkan strategi dalam usaha meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

b. Bagi penulis dan pihak lain: diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang *Balanced Scorecard* antara teori dan praktek nyata di perusahaan.

c. Bagi Universitas Katolik Widya Mandala: sebagai tambahan literartur perpustakaan dan studi banding bagi mahasiswa di masa yang akan datang dalam menulis tesis terhadap permasalahan sejenis.