

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era informasi sekarang ini dimana dunia bisnis mengalami perubahan dan perubahan yang terjadi selama ini sifatnya evolusioner dan *incremental continuous* tetapi perubahan yang tengah dan akan dihadapi adalah perubahan yang bersifat revolusioner dan bersifat *discontinuous* yang gejala-gejalanya adalah : perubahan teknologi secara cepat, selera konsumen yang semakin cepat berubah sehingga menyebabkan *Product Life Cycle* semakin pendek dan persaingan yang terjadi makin sengit dan mengarah pada persaingan global dimana batas- batas antar negara sudah semakin terabaikan.

Untuk dapat menghadapi para pesaing baik yang berasal dari dalam negeri maupun luar negeri perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing jangka panjang. Lebih jauh lagi revolusi diatas telah mempengaruhi konsumen sehingga konsumen sekarang ini semakin pandai dan semakin rewel dan menuntut produk yang bermutu tinggi dengan harga yang murah ,fungsional dan dapat diterima tepat waktu.

Pada akhirnya hanya perusahaan- perusahaan yang mampu memuaskan konsumen yang dapat bertahan dan menang dalam menjalankan roda bisnisnya.

Berdasarkan kenyataan diatas sekarang ini perusahaan harus mengarahkan tujuannya pada kepuasan pelanggan dengan tidak hanya mengkonsentrasikan diri

pada penjualan tetapi juga memperhatikan hubungan jangka panjang dengan pelanggan yang didasarkan atas biaya, kualitas, waktu dan pelayanan.

Tetapi dalam menilai kinerjanya perusahaan masih menggunakan tolok ukur kinerja keuangan seperti *Return on Investment*, *Return On Capital Employed* dan *Operating Income*. Ukuran-ukuran tersebut memprioritaskan pada fungsi pertanggungjawaban (*accountability*) yang memang relevan bagi pemegang saham tetapi kurang dapat memandu manajer dalam memperbaiki kinerja perusahaan pada periode selanjutnya.

Tolok ukur keuangan di atas ini bersifat agregatif, hanya melaporkan akibat dan hanya mengungkapkan apa yang telah terjadi pada periode lalu tetapi tidak mampu mengungkapkan sebab-sebab keberhasilan ataupun kegagalan perusahaan. Kalau diumpamakan suatu pertandingan sepak bola maka tolok ukur keuangan adalah papan *score* pertandingan yang hanya menampilkan hasil dari pertandingan dan tim mana yang menjadi pemenang atau tim mana yang mengalami kekalahan tetapi tidak dapat memberikan petunjuk bagaimana bermain sepakbola yang baik dan bagaimana mengalahkan lawan.

Untuk dapat menunjang kebutuhan perusahaan agar dapat mencapai keberhasilan di masa mendatang Kaplan (1992,71) mengembangkan suatu model yang menawarkan keseimbangan antara tolok ukur keuangan dan tolok ukur operasional dan menyebutnya *Balanced Scorecard* yaitu:

“ A set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business.”

Dengan *Balanced Scorecard* tolok ukur keuangan tetap dipertahankan dalam pengukuran kinerja. Tetapi untuk dapat berhasil di masa mendatang perusahaan perlu melakukan investasi pada pelanggan, karyawan, proses, teknologi dan inovasi sehingga data- data yang diberikan oleh data- data keuangan tersebut yang hanya merupakan data masa lalu dirasakan tidak mencukupi. *Balanced Scorecard* memberikan tambahan dengan memberikan pengukuran terhadap faktor- faktor pemicu kinerja masa mendatang.

Tujuan dan pengukuran *Balanced Scorecard* dijabarkan dari visi, misi dan strategi perusahaan, sehingga tujuan penyempurnaan akuntansi manajemen agar terkait langsung dengan strategi perusahaan dapat tercapai. Tujuan dan pengukuran tersebut memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu keuangan (*Financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta proses belajar dan pertumbuhan (*learning and growth*).

Dengan *Balanced Scorecard* tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran finansial, melainkan dijabarkan lebih lanjut bagaimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan di masa yang akan datang, bagaimana perusahaan tersebut meningkatkan kemampuan internalnya serta investasi pada manusia sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Hal ini juga didukung oleh Prakarsa (1997, 65) yang menyatakan:

“Untuk menghadapi lingkungan yang makin turbulen, perlu proses pengambilan keputusan dengan dukungan sistem tolok ukur kinerja integratif yang saling terkait dalam hubungan sebab akibat, serta internal konsisten dengan visi, misi, strategi organisasi serta mampu memberikan *feedback* (umpan balik) dan *feedforward* adaptif dalam frekuensi dan waktu responsi yang makin cepat. Dan

Untuk memberikan tambahan informasi dan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang membutuhkan

- Bagi penulis

Untuk memberikan pengalaman belajar, kemampuan dan ketrampilan dalam meneliti

1.6 Sistematika Penulisan Skripsi

Untuk mempermudah pembahasannya, penyusunan skripsi ini dibagi menjadi 4 sistematika sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Bab pertama ini merupakan bab pendahuluan yang akan menjelaskan secara singkat gambaran umum skripsi ini, yang meliputi : latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab kedua ini menjelaskan secara terperinci mengenai teori dan konsep yang relevan dengan masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan dan untuk mencari pemecahan atas masalah tersebut. Penjelasan tersebut terdiri dari :

1. Landasan teori, yang terdiri dari: pengertian akuntansi manajemen, fungsi informasi akuntansi manajemen, manajemen strategi, kelemahan tolok ukur keuangan, *Balanced Scorecard*, keunggulan *Balanced scorecard*, empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* hubungan sebab akibat dalam *Balanced Scorecard* dan proses penyusunan *Balanced Scorecard*

2. Metode Penelitian yang digunakan, yang terdiri dari data yang dibutuhkan, teknik pengumpulan data dan teknik analisis

Bab III : Analisis

Bab ketiga ini menggambarkan tentang hasil penelitian yang dilakukan penulis pada PT "X" di Babat, Lamongan dan menguraikan pembahasan serta alternatif pemecahan masalah yang dihadapi oleh PT "X". Penjelasan ini terdiri dari:

1. Gambaran umum perusahaan, yang meliputi : sejarah singkat PT "X", struktur organisasi PT "X", proses produksi PT "X" serta visi dan strategi PT "X"
2. Pembahasan masalah, yang meliputi : penilaian kinerja manajemen dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif belajar dan pertumbuhan

Bab IV Kesimpulan dan Saran

Bab keempat ini merupakan bagian terakhir dari skripsi yang berisi kesimpulan dari perhitungan dan pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya, serta memberikan saran-saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi PT "X" ataupun pihak-pihak yang berkepentingan di masa yang akan datang