

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1. Latar Belakang Permasalahan**

Selama ini pengukuran kinerja semata-mata hanya berfokus pada aspek keuangannya saja. Masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan dan sebagainya, maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya menyangkup keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu konsep *Balanced Scorecard*. Banyak metode untuk mengukur keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi seperti metode *smart system*, *analytical hierarchy process* (AHP), *performance prism* dan metode pengukuran kinerja lainnya. Dalam beberapa tahun kebelakang ukuran keberhasilan itu kebanyakan dinilai dari *financial performance* dan atau market share saja, walaupun sampai sekarang pun masih banyak yang menggunakan ukuran tersebut.

*Balanced Scorecard* merupakan pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Kaplan (*Harvard Business School*) dan Norton pada awal tahun 1990. *Balanced Scorecard* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja

jangka panjang, antara kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang dimasa depan (jurnal ilmiah akuntansi, mathius dan erna: 2011).

Mula-mula *balanced scorecard* digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan, namun berkembang menjadi luas menjadi empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan pengalaman dalam perusahaan yang mengimplementasikan *balanced scorecard*, diketahui bahwa terjadi perbaikan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan karena seluruh karyawan di dalam perusahaan mengerti secara jelas bahwa aktifitas yang mereka lakukan berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi serta strategi perusahaan. Atau dengan kata lain bahwa aktifitas strategi telah menjadi kegiatan seluruh karyawan dalam perusahaan, sehingga mereka menjadi satu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisahkan dengan suatu hubungan yang terjadi dalam perusahaan (dikutip dari mulyadi :2001).

*Balanced scorecard* menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik

sebagai berikut (1)komprehensif, (2)koheren, (3)seimbang dan (4)terukur.

*Balanced scorecard* adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya (Mulyadi, 2001). Pendekatan yang dilakukan pada *Balanced Scorecard* menghubungkan strategi yang ada dalam suatu organisasi/perusahaan, mulai dari visi, *critical success factor* (dalam hal ini saya analogikan pada rencana strategi), dan pengukuran performansi keberhasilan. Agar lebih jelas, pengukuran kinerja PT GodangTua Jaya Farming diproksikan dengan rasio-rasio dalam perspektif *Balanced Scorecard* yang disesuaikan dengan data yang tersedia, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.1. Indikator Kinerja Berdasarkan Konsep *Balance Scorecard*

	Variabel	Indikator	Pengukuran	Skala	Sumber Data
Kinerja Perusahaan	1. Perspektif Keuangan	a. <i>Current rasio</i>	Perbandingan antara asset lancar dengan kewajiban lancar	Ratio	Sekunder
		b. <i>Total asset to debt ratio</i>	Perbandingan antara total asset dengan total kewajiban	Ratio	Sekunder
		c. ROA	Perbandingan antara laba bersih setelah pajak dengan total asset	Ratio	Sekunder
		d. ROI	Perbandingan antara laba bersih setelah pajak dengan investasi modal	Ratio	Sekunder
		e. TATO	Perbandingan antara total penjualan dengan total asset	Ratio	Sekunder
		f. ROCE	Perbandingan antara laba sebelum pajak dan bunga dengan total asset dikurangi kewajiban lancar	Ratio	Sekunder
	2. Perspektif Pelanggan	a. Kepuasan Pelanggan	Survey terhadap keluasan pelanggan meliputi : - Pelayanan - Penanganan keluhan - Pengenalan produk - Kualitas produk	Ordinary	Primer

Kinerja Perusahaan	3. Perspektif Proses Internal Bisnis	a. Inovasi	Penilaian terhadap kualitas perbaikan dan pengembangan terhadap karyawan	Ordinary	Primer
		b. Layanan purna jual	Penilaian kualitas, pelayanan, penanggulangan layanan purnajual	Ordinary	Primer
		c. Proses Operasi	Penilaian terhadap ketepatan, kehandalan, keterampilan, pengetahuan karyawan dalam menjalankan aktivitas	Ordinal	Primer
	4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	a. Kepuasan karyawan, Produktivitas, Motivasi, Pemberdayaan dan keselarasan	Survey terhadap tingkat kepuasan karyawan meliputi: - pekerjaanya - gaji,tunjangan - motivasi - pemberdayaan - terhadap promosi	Ordinal	Primer

Sumber: jurnal skripsi widodo, 2011 (diadaptasi dari Kaplan:1996)

PT GodangTua Jaya Farming berdiri sejak tahun 1993 dan mempunyai kegiatan dibidang kontraktor, baik konstruksi, pengurukan tanah maupun berbagai kegiatan lainnya yang berhubungan dengan aktivitas pemborongan. Sejak diterapkannya sistem Sanitary Landfill oleh pemerintah DKI Jakarta dalam rangka pengolahan sampah DKI di TPA Bantargebang, PT GodangTua Jaya Farming adalah salah satu kontraktor yang mendukung program tersebut sekaligus salah satu yang terdekat dengan tempat pengolahan sampah dan telah berpengalaman dalam kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan sampah. Dalam melaksanakan aktivitas operasinya sebagai perusahaan pengolah sampah yang dapat menghasilkan pupuk organik dan jasa pengangkutan, perusahaan akan berusaha untuk mendapatkan laba yang besar tetapi belakangan ini mengalami penurunan kinerja. Selama ini perusahaan PT GodangTua Jaya Farming belum melakukan pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *balanced scorecard*, tetapi hanya menggunakan analisis laporan keuangan. Oleh karena itu

untuk dapat menentukan kinerja, perusahaan dapat menerapkan *balanced scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis, seperti *financial perspective*, *internal proses business perspective*, *customer perspective*, dan *learning and growth perspective*.

Penelitian ini mereplikasi dari penelitian sebelumnya yaitu Wahyuni (2011) dan Imam Widodo (2011). Berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan di atas, penulis tertarik dan ingin melakukan penelitian untuk melihat bagaimana kinerja perusahaan diukur baik berdasarkan aspek keuangan dan aspek non-keuangannya melalui pendekatan metode *Balanced Scorecard* dalam sebuah skripsi berjudul :  
“ANALISIS PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA TERHADAP PT GODANGTUA JAYA FARMING”.

## **I.2. Rumusan Masalah**

Berdasar latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, selama ini PT GodangTua Jaya Farming hanya menyertakan ukuran finansial dengan melihat tingkat pertumbuhan labanya dan mengabaikan aspek non finansial. Sehingga perusahaan membutuhkan suatu pengukuran kinerja yang komprehensif dan koheren. Oleh karena itu, penulis merumuskan masalah yang ingin diteliti, yaitu “Bagaimana Kinerja PT GodangTua Jaya Farming jika diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?”.

## **I.3. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah yang diterangkan di atas adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana kinerja PT GodangTua Jaya Farming selama tahun 2008 – 2011 dengan pendekatan *balanced scorecard* sebagai alat analisis kinerja perusahaan yang komprehensif dan koheren.
2. Mengidentifikasi gambaran penggunaan *balanced scorecard* terhadap penilaian kinerja perusahaan.

#### **I.4. Manfaat Penelitian**

Penulisan skripsi ini diharapkan memiliki manfaat sebagai berikut :

- 1) Manfaat bagi organisasi, dengan adanya penelitian ini dapat membantu efektivitas organisasi dan mendorong penerapan untuk tujuan strategis serta dapat memberikan masukan berupa pemikiran tentang sistem manajemen strategis yang komprehensif dan koheren dengan menggunakan *balance scorecard*, yang memberikan instrument baru yang cukup menjajikan untuk diterapkan sebagai pengukuran kinerja organisasi.
- 2) Manfaat bagi pembaca, dapat dijadikan sebagai bacaan untuk menambah wawasan pengetahuan dan informasi yang bermanfaat tentang akuntansi manajemen serta sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian yang serupa.