

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era ilmu pengetahuan dan teknologi yang canggih saat ini, banyak perusahaan yang memiliki sistem keuangan, pemasaran, produksi dan sumber daya manusia yang baik. Namun, sistem atau unit bisnis tersebut melakukan fungsi-fungsinya masing-masing secara terpisah. Semua karyawan bekerja keras untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur dan tenggat waktu. Para karyawan hanya bekerja untuk kepentingan mereka sendiri agar mendapat promosi atau *reward* yang lebih tinggi tanpa menyadari bahwa di balik tujuan pribadi mereka terdapat tujuan perusahaan. Visi, misi, dan perencanaan strategis serta proses-proses manajemen sering tidak dikomunikasikan dengan baik, sehingga tidak diketahui jelas oleh karyawan sebagai *end user*. Segala bentuk persiapan rencana bisnis profesional yang memukau seperti tampilan layar sistem informasi yang menarik, dengan tabel dan grafik yang berwarna serta format dan penulisan yang indah hanyalah merupakan suatu usaha awal yang dampaknya sangat sedikit bagi orang-orang yang harus melaksanakan rencana bisnis tersebut. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu cara untuk mengkomunikasikan rencana-rencana strategis bisnis tersebut kepada para pelaksananya, yaitu karyawan. Alat atau cara komunikasi antara manajemen perusahaan dan karyawan tersebut adalah *Balance Scorecard*.

Balance Scorecard adalah suatu cara yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pengukuran kinerja yang digunakan kebanyakan pelaku bisnis lebih banyak ditinjau dari sudut pandang keuangan, dengan mengukurnya melalui laporan keuangan, yaitu dengan melihat besarnya tingkat penjualan, produksi dan laba yang diperoleh, sehingga cenderung mengabaikan kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan *cost – effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa, dan keberdayaan serta komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan pelanggan. Pengukuran tradisional tersebut hanya menggambarkan aktivitas-aktivitas perusahaan yang terjadi di masa lampau dan pencapaian profitabilitas dalam jangka pendek saja, bukan untuk menunjukkan langkah-langkah apa yang seharusnya dilakukan untuk strategi jangka panjang. Dengan menggunakan *Balance Scorecard*, perusahaan berinvestasi jangka panjang – untuk pelanggan, proses pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, proses bisnis internal sehingga memperoleh hasil-hasil finansial yang memuaskan. *Balance Scorecard* menjanjikan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangannya dalam jangka panjang melalui kekomprehensivan sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.

Persaingan yang ketat dalam industri bisnis saat ini menuntut PT. XYZ untuk mempunyai kompetensi baru di bidangnya. Maka dari itu, pihak manajemen harus mampu mengimplementasikan rencana-rencana bisnis strategis perusahaan dengan baik. Namun, seringkali orang-orang dalam perusahaan tidak memahami strategi perusahaan. Mereka memiliki tujuan yang sering tidak terkait dengan

tujuan organisasi. Waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting dalam perusahaan, sehingga mengakibatkan pemborosan sumber daya. Hal-hal seperti kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan, menarik pelanggan baru dan menguasai segmen pasar sedikit terabaikan.

Oleh karena itu, *Balance Scorecard* dipandang perlu sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif yang meninjau aspek keuangan dan non keuangan perusahaan, tidak hanya untuk tujuan taktis, tetapi juga tujuan strategis.

1.2 Rumusan Permasalahan

Perancangan *Balanced Scorecard* diawali dengan adanya pemahaman strategi perusahaan yang baik. Dengan tujuan tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah visi dan misi telah dijalankan dengan baik oleh segenap individu perusahaan?
2. Apakah perusahaan telah memiliki suatu sistem pengukuran kinerja untuk yang dikaitkan dengan visi dan misi perusahaan yang tidak hanya ditinjau dari aspek keuangan?
3. Apakah sistem pengukuran kinerja yang ada telah dikaitkan dengan kepentingan pelanggan, proses bisnis internal, proses pertumbuhan dan pembelajaran karyawan sehingga menghasilkan suatu keuntungan finansial yang memuaskan?

4. Apakah terhadap pengukuran yang ada telah ditetapkan suatu target jangka panjang ?
5. Apakah terdapat program – program kerja yang digunakan sebagai tindakan terhadap adanya pengukuran tersebut?

1.3. Tujuan dan Manfaat

Tujuan dari pemilihan topik ini adalah untuk menganalisa dan mengevaluasi sistem pengukuran kinerja yang telah diterapkan dan merancang suatu *Balance Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif dan efisien pada divisi manufacturing pada PT. XYZ. Dengan demikian dapat diketahui objektif, *key performance indicator* dan *action plan* yang akan dilakukan.

Sehingga diperoleh manfaat, yaitu memberikan manajemen perusahaan suatu pengetahuan, keterampilan dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang terus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategi yang tepat (perspektif proses bisnis internal) agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan) dan selanjutnya akan mengarah pada profitabilitas perusahaan yang terus meningkat (perspektif finansial).

1.4 Ruang Lingkup

Dalam analisis dan perancangan *Balance Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja pada divisi manufacturing PT. XYZ ini, ruang lingkup dibatasi pada sistem pengukuran kinerja yang dikaitkan dengan visi dan strategi perusahaan yang meliputi perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen, dan organisasi.