

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi, persaingan antar bisnis di sebuah perusahaan sangat ketat karena pada era globalisasi seperti saat ini telah mengalami perubahan yang signifikan. Terdapat perubahan pada cara pandang para pelaku bisnis terhadap dunia usaha serta persaingan yang terjadi pun mengalami sebuah perubahan. Sehingga perusahaan harus meningkatkan daya saingnya dengan cara memperbarui kualitas sumber daya manusia, kebijakan, dan teknologi serta membangun kerjasama dengan berbagai pihak agar dapat memenangkan persaingan.

Selain itu, dengan perkembangan dunia bisnis yang seperti ini, maka perusahaan yang merupakan komponen utama dalam dunia bisnis harus dapat beradaptasi dengan lingkungan bisnis global yang senantiasa berubah dan mampu bersaing dalam segi pasarnya. Sehingga harus memiliki upaya dalam memenangkan persaingan tersebut, upaya diperlukan ialah sebuah strategi baru yang di dalam pelaksanaannya dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang akan berguna untuk menilai berhasil atau tidaknya strategi baru tersebut.

Pengukuran kinerja yang selama ini digunakan oleh banyak perusahaan merupakan pengukuran kinerja tradisional dimana dalam pengukurannya hanya ditinjau dari aspek keuangannya saja, mengingat data

yang dibutuhkan untuk pengukuran tersebut bisa langsung diperoleh melalui laporan keuangan dan bersifat kuantitatif.

Tetapi pengukuran kinerja tersebut memiliki kelemahan karena didalam pengukurannya tidak mampu mengukur harta tidak berwujud dan harta intelektual, padahal hal tersebut merupakan salah satu faktor penting yang dapat menunjang keberhasilan sebuah perusahaan dalam lingkungan persaingan bisnis. Pengukuran seperti itu hanya berguna untuk tujuan jangka pendek saja tanpa memperhatikan keberlangsungan jangka panjang perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton yang dikutip dari bukunya bahwa kelemahan terdapat pada sistem pengukuran kinerja berbasis tradisional yang mana hanya diukur sisi keuangan saja adalah kinerja keuangan hanya mampu mengungkapkan atau memaparkan mengenai masa lalu perusahaan, serta dengan pengukuran kinerja berbasis tradisional tidak mampu untuk membawa perubahan kearah yang lebih baik. Ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi diluar bidang keuangan. Peningkatan *financial return* yang ditunjukkan dengan ukuran ROE merupakan akibat dari berbagai kinerja profesional. Dengan demikian bila manajemen puncak perusahaan berkeinginan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, maka fokus perhatian ditujukan untuk memotivasi sumber daya perusahaan dibidang non keuangan atau operasional karena dari situlah kinerja perusahaan berasal ketergantungan pada ukuran kinerja.

Oleh sebab itu, muncullah konsep *Balance Scorecard* yang dikemukakan pertama kali oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton di awal tahun 1992 dengan mempublikasikan “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*” dalam *Harvard Business Review*. Dimana melalui konsep ini perusahaan tidak hanya dapat mengetahui perkembangan keuangan yang telah dicapai tetapi juga dapat memonitoring kemajuan yang ingin dicapai perusahaan dengan memaksimalkan sumber daya yang ada. Selain itu *Balanced Scorecard* merupakan kerangka kerja komprehensif yang mampu menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja, yang juga memiliki keistimewaan dengan menggunakan tolak ukur yang tersusun dalam empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Hery, 2017).

Selain itu *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran kinerja keuangan masa lalu dengan ukuran pendukung (*drivers*) kinerja masa depan (Emanuel Tri Prasetyo, 2010). Keseimbangan antara pengukuran finansial dengan ukuran non-finansial dalam *Balanced Scorecard* dapat menghasilkan pengukuran kinerja yang maksimum bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan pada *Balanced Scorecard* ukuran finansial menyatakan hasil dari tindakan yang diambil pada masa lalu, kemudian ukuran non-finansial diharapkan akan menjadi pendorong dari kinerja finansial di masa yang akan datang.

Penerapan *Balanced Scorecard* yang memadukan ukuran finansial dan non-finansial memungkinkan para entitas bisnis dapat bertahan dan tetap berdiri serta eksis dalam kompleksitas dan ketidakpastian di dalam perkembangan dunia bisnis di era global. Selain itu keunggulan *Balanced Scorecard* yaitu dapat memberikan ukuran atau hasil yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam hal perbaikan strategis.

Berdasarkan penelitian Verni Kurniasari dan Gesti Memarista, (2017) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan di PT Aditya Sentana Agro yang telah diukur menggunakan *Balanced Scorecard* dapat diketahui terdapat beberapa kemampuan kinerja perusahaan yang perlu diperbaiki, dimana berdasarkan analisis data yang telah didapat sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa dari perspektif keuangan menunjukkan kinerja keuangan yang kurang baik karena kondisi keuangan perusahaan pada tahun 2013-2015 mengalami penurunan, dari perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang memuaskan karena perusahaan dapat membina dan mempertahankan hubungan baik dengan pelanggannya, perspektif bisnis internal yaitu inovasi, proses operasi dan layanan purna jual menunjukkan kinerja yang baik, dan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan menunjukkan kinerja yang baik.

Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Feyla Natalia Kesek, Harianto Sabijono, & Victorina Z. Tirajoh (2020) dimana menunjukan hasil yang sama yaitu kinerja perusahaan yang dianalisis

menggunakan metode *balanced scorecard* berdasarkan perspektif keuangan menunjukkan penurunan dari tahun ke tahun, pada perspektif pelanggan perusahaan mampu memperoleh pelanggan baru dengan kepuasan pelanggan yang mampu menangani keluhan pelanggan tetapi retensi pelanggan menunjukkan perusahaan belum bisa mempertahankan pelanggannya. Perspektif proses bisnis internal sudah berjalan dengan baik dan sangat efisien serta efektif sehingga perusahaan berhasil dalam melakukan kegiatan layanan purna jual untuk internal perusahaan maupun kebutuhan pelayanan customer. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dilihat dari retensi karyawan, PT. Nenggapratama Internusantara bisa mempertahankan karyawannya tetapi pelatihan karyawan dinilai masih kurang sehingga mengakibatkan produktivitas karyawan belum maksimal. Kinerja PT Nenggapratama Internusantara sangat perspektif dalam proses bisnis internal.

Kemudian penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Juli Murwani (2017) dimana menunjukkan hasil bahwa pada PD. BPR Bank Daerah Kota Madiun dengan pendekatan balance scorecard menunjukkan bahwa pada tahun 2015-2017 tersebut rata-rata kinerja berada pada kondisi sangat sehat kategori A.

Penelitian yang dilakukan oleh Ihwan Satria Lesmana (2021) dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat menunjukkan kemampuan kinerja perusahaan yang sangat baik, dimana berdasarkan pada empat perspektif yang ada pada metode balanced scorecard, yaitu bagian perspektif keuangan dihitung dengan 4 rasio keuangan yang memperoleh hasil sebesar 138,33%.

Pada perspektif pelanggan diperoleh hasil sebesar 16,41%. Pada perspektif bisnis internal diperoleh hasil sebesar 18,1%. Dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diperoleh hasil sebesar 18,63%. Berdasarkan hasil yang telah dianalisis, dapat disimpulkan bahwa kondisi Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa masuk dalam kategori “Sangat Baik”. Namun terdapat hasil yang berbeda pada penelitian yang dilakukan oleh Ami Dhatul Solichah, Moch. Dzulkirom, & Muhammad Saifi, (2015), dimana didalam penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan selama tahun 2011-2013 dalam segi keuangan dengan predikat sehat “AAA” untuk tahun 2011-2012 serta sehat “AA” untuk tahun 2013. Namun untuk perspektif non-finansial masih dalam kondisi cukup baik, melihat tingkat pelanggan yang tiap tahun menurun dan tingkat produktivitas karyawan yang fluktuatif.. Terdapat pula penelitian internasional yang dilakukan oleh Kartika Febriyanti & Prof. Eko Ganis Sukoharsono (2016) menunjukkan bahwa penganalisisan berdasarkan aspek atau perspektif pada *balanced scorecard* menggambarkan hasil yang baik untuk setiap rasio atau faktor peringkat dalam setiap perspektif.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang membahas mengenai pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* yang mana pengukuran kinerja pada perusahaan biasanya masih menggunakan aspek keuangan saja. Sama halnya dengan PT Wono Jati Group merupakan sebuah perusahaan yang melakukan bisnis properti dan design furnitur yang mana didalam bisnis ini PT Wono Jati Group hanya mengandalkan kinerja

keuangan saja untuk mengukur kinerja perusahaannya dengan mempertimbangkan untung - rugi, oleh karena itu dalam upaya mendapatkan keunggulan bersaing perlu memiliki sebuah pengukuran kinerja yang tepat. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang tidak hanya mencakup pengukuran berdasarkan kinerja keuangannya saja tetapi juga pada kinerja non keuangan, oleh karena itu dalam mengukur kinerja perusahaan dapat menggunakan *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan uraian diatas serta dilihat dari beberapa penelitian, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait sejauh mana keberhasilan kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Oleh karena itu penulis tertarik untuk mengambil judul skripsi : **“Analisis Konsep *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pt Wono Jati Group Mojokerto)”**

1.2 Rumusan Masalah

Penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* mempunyai keunggulan dibandingkan dengan penilaian yang lainnya karena menggunakan berbagai perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*. Untuk itu berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas maka rumusan masalah yang diajukan di dalam penelitian ini adalah Bagaimana analisis kinerja perusahaan bila diukur menggunakan metode *Balanced Scorecard* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja PT Wono Jati Group bila diukur menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh pihak pemilik sebagai masukan serta meningkatkan kinerja perusahaan.

b. Bagi Peneliti

Penelitian ini menjadi kesempatan bagi peneliti untuk menerapkan teori serta ilmu yang telah diperoleh serta dipelajari selama ada di perguruan tinggi, serta guna menambah wawasan dan pengetahuan di bidang akuntansi terkhusus akuntansi manajemen mengenai *Balanced Scorecard*.

2. Manfaat Teoritik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan dan memperluas pengetahuan mengenai analisis kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.