

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Persaingan bisnis yang terjadi sekarang ini semakin ketat dan kompetitif, baik di pasar domestik maupun di pasar global. Perusahaan-perusahaan terus menerus berlomba untuk melakukan penciptaan nilai. Kondisi persaingan yang kompetitif ini didukung oleh teknologi dan informasi yang semakin berkembang dari waktu ke waktu, sehingga perusahaan dituntut untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Oleh karena itu manajemen perusahaan harus dapat meningkatkan kinerjanya agar dapat memenangkan persaingan ini.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu (Srimindarti, 2004).

Selama ini banyak perusahaan yang melakukan penilaian kinerja secara tradisional, yaitu penilaian kinerja yang hanya mendasarkan pada perspektif keuangan saja, seperti *Return on Investment* (ROI), *profit margin*, *Economic Value Added* (EVA), dan rasio-rasio keuangan lainnya. Ukuran keuangan

saja tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan melalui lingkungan yang kompetitif. Ukuran keuangan hanya menceritakan sebagian, tidak semua masa lalu dan tidak mampu memberikan pedoman yang memadai bagi upaya penciptaan nilai keuangan masa depan yang dilaksanakan saat ini dan kemudian.

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 aktivitas perusahaan. Oleh karena itu penilaian kinerja dari perspektif keuangan saja tidaklah memadai lagi, sehingga diperlukan suatu alat yang dapat menilai kinerja dari berbagai perspektif secara komprehensif (Ciptani, 2000).

Balanced Scorecard merupakan suatu pendekatan penilaian kinerja perusahaan yang cukup komprehensif dengan mempertimbangkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Ide tentang *Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review pada tahun 1992. *Balanced Scorecard* memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu.

Balanced Scorecard menerjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Scorecard* memberi kerangka kerja, bahasa, untuk mengkomunikasikan visi, misi dan strategi. *Scorecard* menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang. Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara aspek keuangan dan non keuangan, dan antara intern dan ekstern.

Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai kepada pelanggan yang ada sekarang dan masa datang dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa datang (Yuwono, 2006 :10-11).

Perkembangan *Balanced Scorecard* yang pesat mendapat respon yang positif dari pelaku bisnis, membuat banyak perusahaan mencoba untuk menerapkannya sebagai sistem untuk mengukur dan meningkatkan kinerja perusahaan. Di Indonesia, salah satu perusahaan yang telah menerapkan *Balanced Scorecard*, yaitu PT Matahari Putra Prima, Tbk.

PT Matahari Putra Prima, Tbk. merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan retail yang memiliki gerai (toko) yang tersebar di seluruh Indonesia, dimana tujuan utama perusahaan adalah untuk memperoleh laba seoptimal mungkin. Dalam mengukur kinerjanya, PT Matahari Putra Prima, Tbk. sudah menerapkan konsep *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukur kinerja yang komprehensif. PT Matahari Putra Prima, Tbk telah menerapkan *Balanced Scorecard* sejak tahun 2004. Hal ini dikarenakan PT Matahari Putra Prima, Tbk. memerlukan suatu penilaian untuk memperbaiki kinerja masa lalu dan menentukan tindakan masa depan (memiliki target untuk dicapai). Penerapan *Balanced Scorecard* ini juga diperuntukan bagi gerai (toko) PT Matahari Putra Prima, Tbk. di setiap kota.

Berdasarkan dari uraian di atas, maka penulis ingin mengadakan penelitian yang berjudul **“EVALUASI PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SUATU SISTEM PENILAIAN KINERJA PADA MATAHARI SUPERMARKET”**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahannya dapat dirumuskan **“Apakah penerapan *Balanced Scorecard* pada Matahari Supermarket sudah sesuai dengan konsep *Balanced Scorecard*?”**

1.3. Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada:

1. Penelitian ini tidak melakukan penilaian terhadap kinerja perusahaan, tetapi hanya melakukan evaluasi terhadap rancangan *Balanced Scorecard* yang digunakan oleh perusahaan.
2. Kinerja menurut *Balanced Scorecard* yaitu pada empat perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengevaluasi apakah penerapan *Balanced Scorecard* di Matahari Supermarket dalam mengukur kinerjanya sudah sesuai dengan konsep *Balanced Scorecard*, sehingga dapat digunakan untuk perbaikan atau penyempurnaan *Balanced Scorecard* yang sudah ada dan dapat digunakan untuk menilai kinerjanya secara komprehensif.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berguna bagi perusahaan dalam menilai kinerjanya secara komprehensif agar dapat memberikan keuntungan jangka panjang.

2. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk memberikan tambahan pengetahuan mengenai penerapan dan konsep *Balanced Scorecard*.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini berguna sebagai sarana untuk menambah pengetahuan serta pengalaman tentang penerapan *Balanced Scorecard* dalam perusahaan.

1.6. Metode Penelitian

1. Obyek dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Matahari Supermarket Singosaren Solo, yang berlokasi di Jalan Gatot Subroto No. 27-28 Solo.

2. Data Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Visi, misi, dan strategi perusahaan
- b. Sejarah, struktur organisasi, dan siklus kehidupan bisnis perusahaan
- c. Rancangan *Balanced Scorecard* yang terdapat pada perusahaan

3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

a. Dokumentasi

Penulis mengumpulkan dan mencatat data-data yang ada di perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Data yang dikumpulkan adalah data mengenai rancangan *Balanced Scorecard* yang digunakan oleh perusahaan.

b. Wawancara

Penulis melakukan wawancara dengan pihak internal perusahaan untuk memperoleh penjelasan tentang visi, misi, strategi, sejarah, struktur organisasi, dan siklus kehidupan bisnis perusahaan.

c. Observasi

Penulis melakukan pengamatan langsung ke perusahaan untuk melihat proses operasi perusahaan.

4. Metode Analisis Data

Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Mengevaluasi *Balanced Scorecard* yang digunakan oleh perusahaan dengan menggunakan metode evaluasi *The Baldrige Criteria*.
- b. Klarifikasi visi, misi, dan strategi perusahaan
- c. Menjabarkan tujuan strategis yang ingin dicapai perusahaan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*
- d. Mengelompokkan tolok ukur yang sesuai dengan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*
- e. Menganalisis hubungan sebab-akibat *Balanced Scorecard*

1.7. Sistematika Penulisan

Penelitian ini terdiri dari 5 (lima) bab yang masing-masing bab akan berisikan hal-hal sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II BALANCED SCORECARD

Bab ini berisi landasan teori yang akan dipakai sebagai dasar dalam melakukan pembahasan, yang memuat tentang pengertian kinerja, pengertian penilaian kinerja, alat penilaian kinerja keuangan dan non keuangan, konsep *Balanced Scorecard*, syarat untuk menyusun *Balanced Scorecard*, manfaat dan keunggulan *Balanced Scorecard*, hubungan sebab-akibat dalam *Balanced Scorecard*, *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategik, *The Baldrige Criteria*.

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini berisi tentang sejarah perusahaan, tujuan perusahaan, visi, misi, dan strategi perusahaan, struktur organisasi, susunan tugas perusahaan, gambaran personalia, program pelatihan bagi karyawan, sistem balas jasa bagi karyawan perusahaan, jaminan kesejahteraan karyawan, kegiatan pemasaran perusahaan,

pelayanan yang diberikan kepada konsumen, dan evaluasi kinerja perusahaan.

BAB IV HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi tentang analisis data atau pembahasan atas penerapan *Balanced Scorecard* di perusahaan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang didapat setelah melakukan penelitian dan saran yang direkomendasikan bagi perusahaan