

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di masa kini dan masa depan, perusahaan – perusahaan akan menghadapi lingkungan bisnis yang sangat kompleks karena meningkatnya proses globalisasi yang melanda hampir semua negara, termasuk Indonesia. Lingkungan bisnis yang seperti ini menuntut sistem penilaian kinerja yang sangat berbeda dari yang pernah digunakan di masa lalu.

Sistem penilaian kinerja yang dibutuhkan adalah sistem yang dapat menilai kinerja seluruh komponen kunci yang ada dalam perusahaan. Sistem tersebut harus mampu mengetahui keadaan dan kedudukan perusahaan dalam bidang usahanya. Berdasarkan informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja tersebut, pihak manajemen dapat menentukan langkah – langkah strategis untuk dapat mengantisipasi perkembangan terkini.

Sistem penilaian kinerja perusahaan tradisional masih kental diwarnai oleh tolak ukur keuangan. Penekanan penilaian kinerja perusahaan pada aspek non keuangan, seperti tingkat kepuasan pelanggan, tingkat kepuasan karyawan dan kegiatan operasional internal perusahaan masih sangat kurang diperhatikan. Pengukuran yang hanya mempertimbangkan kinerja keuangan tersebut memiliki kelemahan, yaitu ketidakmampuan perusahaan untuk mengukur kinerja harta – harta tidak tampak dan kemampuan sumber daya manusianya.

Dalam era revolusi informasi yang sedang berlangsung dewasa ini, dunia usaha menghadapi perubahan lingkungan dengan karakteristik yang jauh berbeda dari era sebelumnya. Dalam era revolusi industri, keunggulan daya saing suatu entitas usaha ditentukan oleh efisiensi dalam alokasi sumber daya atau aset berwujud yang mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan. Sebaliknya, dalam era revolusi informasi, keunggulan daya saing suatu entitas usaha sangat tergantung pada kemampuannya untuk memobilisasi dan mengeksploitasi sumber daya atau aset tak berwujud yang tidak mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan. Pergeseran basis persaingan itu ditandai dengan semakin kompetitifnya perusahaan dalam menghasilkan produk yang diproduksinya untuk dapat masuk ke pasar global.

Dengan demikian untuk dapat meningkatkan mutu informasi dalam proses perumusan dan implementasi strategis, diperlukan sistem informasi multidimensional yang meliputi baik sistem informasi keuangan maupun non keuangan. Untuk mengkonversikan sistem informasi tersebut, Kaplan dan Norton telah merancang suatu sistem pengukuran yang komprehensif yang belakangan ini terkenal dengan sebutan *Balanced Scorecard*. Informasi strategik dengan menggunakan faktor – faktor keberhasilan kritis akan menyediakan peta bagi perusahaan yang mampu menunjukkan jalan ke arah keberhasilan kompetitif.

Untuk dapat memenangkan persaingan, perusahaan juga harus mempunyai visi yang jelas dan dapat diketahui dan dimengerti oleh semua lapisan karyawan serta dapat mengatur strategi bukan hanya untuk jangka pendek

tetapi juga jangka panjang. Perusahaan harus dapat mengklasifikasikan secara jelas visi dan strateginya pada karyawan. Karena bukan hal mudah untuk memadukan banyak orang dalam mencapai kebersamaan visi yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Ketidakpuasan karyawan dapat menyebabkan terjadinya pemogokan dan menurunnya produktivitas sehingga visi maupun strategi yang akan diterapkan sulit untuk dicapai.

Perusahaan dalam penelitian ini adalah CV. Indah Cemerlang yang memproduksi *paving stone*, batako, genteng, dan tegel yang berlokasi di Singosari – Malang. Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri bahan bangunan, memiliki peranan yang sangat penting dalam rangka memenuhi kebutuhan konsumen yang variatif, mengingat dewasa ini perlengkapan properti berkembang sangat pesat. Untuk memuaskan pelanggannya, tentunya CV. Indah Cemerlang mempunyai strategi menghadapi persaingan yang semakin kompetitif dalam memenuhi kebutuhan pelanggannya. Sehubungan dengan tujuan yang diharapkan, yakni agar CV. Indah Cemerlang memiliki kinerja yang baik dan memuaskan pelanggannya, *Balanced Scorecard* akan digunakan sebagai proses umpan balik manajemen dalam mengimplementasikan strategi dan melihat serta menguji apakah asumsi- asumsi yang melandasi strategi yang digunakan serta pelaksanaannya sesuai dengan visi dan strategi perusahaan yang ditetapkan sehingga pelaksanaannya dapat efektif dan efisien.

B. Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah peneliti kemukakan sebenarnya akar permasalahan dari penelitian ini adalah agar perusahaan mampu melaksanakan visi dan strategi sesuai dengan yang telah ditetapkan sehingga pelaksanaannya dapat efektif dan efisien.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada permasalahan di atas, pada intinya menekankan bahwa salah satu kunci kesuksesan perusahaan dalam memenangkan persaingan adalah penyusunan, penerapan, dan pelaksanaan strategi yang tepat. Model strategi yang dipilih oleh manajer pada saat ini haruslah relevan dengan bidang usahanya untuk memenangkan persaingan. Untuk mengevaluasi strategi suatu perusahaan, *Balanced Scorecard* digunakan sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan seimbang. Oleh karena itu, fokus permasalahan yang dikaji lebih mendalam melalui penelitian ini adalah "Bagaimana Penerapan *Balanced Scorecard* dalam Mengukur Kinerja pada CV. Indah Cemerlang sebagai Kunci Kesuksesan Kompetitif?"

D. Tujuan Penelitian

Sesuai masalah yang telah diidentifikasi di atas, maka penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk memberikan gambaran sejauh mana *Balanced Scorecard* dapat diterapkan dan dilaksanakan sebagai kunci kesuksesan kompetitif, khususnya pada CV. Indah Cemerlang.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Sebagai sarana penambah wawasan dan pengetahuan mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

2. Bagi Perusahaan

Dijadikan sebagai masukan dalam menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam ukuran kinerja yang mudah dipahami dan dilaksanakan pada karyawan sehingga mampu bersaing di zaman globalisasi saat ini.