

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam era globalisasi ini, persaingan bisnis meningkat sangat pesat. Banyak peluang bisnis muncul dari berbagai sektor. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerjanya supaya dapat bersaing didunia bisnis. Perusahaan sebagai pelaku bisnis tidak hanya dituntut untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain tetapi dituntut untuk dapat tumbuh dan berkembang dari periode ke periode.

Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan dimasa mendatang. Berbagai informasi di himpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggung jawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber yakni informasi finansial dan informasi non-finansial.

Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya meneliti pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan yang semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan, dan sebaliknya kinerja

keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang.

Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang 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 mencakup

keuangan saja melainkan non-keuangan pula yaitu konsep *Balanced Scorecard* (BSC).

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* jika diterjemakan bisa bermakna sebagai rapor kinerja yang seimbang (*Balanced*). *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat rencana skor hasil kinerja seseorang atau suatu kelompok, juga untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkan.

Konsep *Balanced Scorecard*, dikembangkan pada awal 1990-an, didasarkan pada asumsi bahwa efisiensi penggunaan modal investasi tidak lagi satu-satunya penentu untuk kenggulan kompetitif, tetapi faktor yang jelas seperti modal intelektual, penciptaan pengetahuan atau orientasi pelanggan yang sangat baik, sama-sama penting menurut (Kaplan dan Norton, 1992 dalam Stephani *et al.*2014:96). Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* menggabungkan langkah-langkah non-keuangan dan keuangan dalam proses pelaporan internal perusahaan sehingga manajer dapat menilai efisiensi secara strategis dan tujuan utama dari *Balanced Scorecard* untuk menerjemahkan strategi bisnis ke dalam tujuan strategis dimana strategis yang mengalir ke bawah dalam sistem hirarkis perspektif. Dengan demikian, ada cara antara perspektif ini yang akhirnya menyebabkan peningkatan kinerja ekonomi.

Istilah *Balanced Scorecard* yaitu mengacu pada kinerja perusahaan antara langkah-langkah eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan, dan langkah-langkah seperti finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga seimbang antara hasil dari upaya terakhir dan langkah-langkah yang mendorong kinerja perusahaan. Jadi *Balanced Scorecard* yaitu seimbang antara tujuan, dan hasil yang mudah diukur dan subjektif sehingga kinerja dapat diukur menurut (Kaplan dan Norton, 1996 dalam Stephanie *et al.*2014 :97).

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penerapan konsep *Balanced Scorecard* sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan sebab *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan dapat menghasilkan perbaikan dan perubahan strategis yang dilakukan untuk pencapaian kinerja yang akan dicapai dalam pengelolaan unit usaha perusahaan.

PT Perkebunan Nusantara X Surabaya merupakan agroindustri berbasis tebu terintegrasi dari hulu ke hilir yang menggarap bisnis turunan tebu non-gula serta bisnis yang dapat memperkuat nilai tambah bagi mata rantai bisnis perusahaan. Produk utama PT Perkebunan Nusantara X adalah gula kristal putih dengan produk samping, berupa tetes. Selain itu, produk lain PT Perkebunan Nusantara X adalah tembakau yang menjadi komoditas ekspor. PT Perkebunan Nusantara X Surabaya dalam mengukur kinerja perusahaannya masih menggunakan pengukuran secara tradisional dan itu kurang baik karena hanya melihat dari aspek keuangan saja.

Oleh karena itu untuk dapat menentukan kinerja, perusahaan dapat menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis, seperti *financial perspective*, *customer perspective*, *internal proses business perspective*, dan *learning and growth*. Keunggulan penerapan *Balanced Scorecard* adalah untuk dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis.

Dari uraian diatas, Penulis merasa tertarik untuk menulis skripsi dengan judul: **“Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Perkebunan Nusantara X Surabaya”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah

Bagaimana kinerja perusahaan PT Perkebunan Nusantara X Surabaya apabila diukur dengan *Balanced Scorecard*?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja perusahaan PT Perkebunan Nusantara X Surabaya dilihat dari empat perspektif yaitu:

1. Perspektif Keuangan
2. Perspektif Pelanggan
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun beberapa manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian yang akan dilakukan, diantaranya:

##### **1. Kontribusi Teoritis**

Kontribusi teoritis penelitian ini adalah :

- a. Bagi Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis khususnya mahasiswa jurusan akuntansi, penelitian ini bermanfaat sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya dan pembanding untuk menambah ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan *Balanced Scorecard*.
- b. Bagi peneliti berikutnya, sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang akan melaksanakan penelitian lebih lanjut mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard*.
- c. Bagi penulis, sebagai sarana untuk memperluas wawasan serta referensi mengenai penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan.

##### **2. Kontribusi Praktis**

Kontribusi praktis penelitian ini adalah :

- a. Mengetahui langkah-langkah yang ditempuh atas hasil sebuah analisis pengukuran atas kinerja perusahaan agar visi, misi, dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.
- b. Membantu perusahaan untuk memperoleh manfaat agar dapat meningkatkan kualitas manajemen yang ada sehingga fokus utama atas target dan tujuan perusahaan dapat terlaksana.

