

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis menuju pasar global atau yang dikenal dengan pasar bebas membawa dampak persaingan yang semakin ketat. Perubahan yang semakin kompetitif terlihat pada persaingan, produksi, pemasaran, pengolahan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan. Persaingan yang bersifat global menyebabkan terjadinya penurunan laba yang diperoleh perusahaan. Hal ini tidak akan terjadi bila perusahaan mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan pelanggan, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective* (Mulyadi, 2001).

Pada kondisi ini dunia usaha malah menjadikannya motivasi untuk melakukan perbaikan terus menerus terhadap strategi yang sedang dijalankan. Perbaikan-perbaikan tersebut dilakukan untuk persiapan diri agar dapat diterima di lingkungan global. Keadaan ini menuntut manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan, dalam hal ini manajemen harus mengkaji ulang prinsip-prinsip yang selama ini digunakan agar dapat bertahan dan tumbuh dalam persaingan.

Menilai keadaan bahwa pemakaian penilaian kinerja tradisional yaitu ROI, Profit Margin dan Rasio Operasi sebenarnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh sebuah perusahaan sudah

berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini disebabkan karena ROI, Profit Margin dan Rasio Operasi hanya menggambarkan pengukuran efektivitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang nyata mengenai keadaan perusahaan karena itu memperhatikan hal-hal lain diluar sisi finansial yang contohnya pada sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000)

Dengan beberapa masalah yang telah terjadi Robert S Kaplan dari Harvard Business School dan David P Nourton President of Renaissance Solution memperbaiki sistem pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada kinerja keuangan saja. Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) adalah solusi yang ditawarkan oleh Kaplan dan Nourton, model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup masalah kinerja keuangan saja melainkan non keuangan yang fokus pada aspek kepuasan pelanggan, produktifitas karyawan, dan sebagainya. Konsep *Balanced Scorecard* adalah salah satu alat untuk menyampaikan persepsi strategis pada suatu perusahaan dengan konsep yang sederhana sehingga mudah dimengerti oleh berbagai kalangan dalam perusahaan, yang paling utama kalangan di dalam organisasi yang berhubungan langsung dengan pembuatan strategi bagi perusahaan. Konsep *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukuran yang komprehensif karena selain mempertimbangkan kinerja keuangan melainkan juga mempertimbangkan kinerja non keuangan. Selain itu pendekatan *Balanced Scorecard* berusaha untuk menerjemahkan visi, misi, dan

strategi perusahaan kedalam sasaran-sasaran tolak ukur yang dilihat dari empat prespektif.

Balanced Scorecard bila dijabarkan *Balanced* memiliki arti sebagai rapor kinerja yang bersifat seimbang. *Scorecard* dapat diartikan sebagai kartu yang dipergunakan sebagai media untuk mencatat skor hasil kinerja individu ataupun kelompok, dan dapat juga digunakan sebagai media penyimpan rencana skor yang hendak dicapai. Dengan itu dapat dikatakan bahwa diterapkannya *Balanced Scorecard* pada perusahaan dapat mempengaruhi pencapaian dan tujuan perusahaan karena *Balanced Scorecard* yang telah diterapkan dapat membawa hasil perbaikan dan perubahan strategis yang dilakukan untuk mencapai target dalam pengelolaan masing-masing unit usaha pada perusahaan.

Dilihat dari pendekatan *Balanced Scorecard*, manajemen tingkat atas menerjemahkan strateginya ke dalam ukuran kinerja yang nantinya dapat dipahami kemudian diterapkan oleh karyawan. Dengan itu, *Balanced Scorecard* adalah salah satu sistem pengukuran kinerja manajemen yang diturunkan dari strategi, visi, dan misi kemudian diterapkan untuk aspek-aspek yang paling penting dalam suatu bisnis. Apabila di tinjau dari beberapa pengalaman pada perusahaan yang telah mengimplementasikan *Balanced Scorecard*, dapat diketahui bahwa akan terjadi perbaikan kinerja pada perusahaan dari waktu ke waktu. Hal ini terjadi karena disebabkan karyawan pada perusahaan yang mengerti dengan pasti aktifitas yang mereka kerjakan akan berpengaruh untuk keberhasilan pencapaian visi, misi dan strategi perusahaan. Dapat dikatakan

aktifitas strategi berkaitan dengan seluruh kegiatan karyawan dalam sebuah perusahaan.

PT. DBL Indonesia adalah anggota dari JawaPos Group yang merupakan salah satu jaringan media terbesar di Indonesia. Telah memiliki lebih dari 200 jaringan surat kabar dan stasiun televisi, Jawa Pos Group tersebar di seluruh Indonesia. Didirikan pada tahun 2008 PT. DBL Indonesia didirikan untuk fokus pada *Development Basketball League* (DBL) yaitu kompetisi basket tingkat pelajar di Indonesia. Dengan karyawan awal hanya lima orang, sampai dengan saat ini PT. DBL Indonesia telah memperkerjakan 170 karyawan penuh waktu dengan posisi perusahaan yang terletak di Surabaya. Berhubungan langsung dengan pengelola liga basket dunia (ex: NBA, WBA) mereka menjadi pengelola liga dengan menerapkan standar internasional. Setelah memiliki beberapa liga (DBL, JRBL, NBL, WNBL) PT. DBL Indonesia mulai memfokuskan diri untuk mengelola beberapa unit bisnis. Sampai dengan tahun ini PT. DBL Indonesia telah memiliki tiga unit bisnis yaitu DBL Store, DBL Academy, Mainbasket. Masing-masing unit bisnis ini masih saling berhubungan dan tidak jauh dari spesifikasi bisnis mereka yaitu dalam lingkup olahraga basket.

DBL Academy adalah sekolah basket berstandar internasional yang dimiliki oleh PT. DBL Indonesia. DBL Academy merupakan satu-satunya sekolah basket dengan kurikulum yang terstruktur di Indonesia. Bekerjasama dengan *World Basketball Academy* (WBA) Australia, DBL Academy memfokuskan pada fundamental basket untuk calon-calon pemain profesional Indonesia. Menerapkan konsep layaknya sekolah formal, DBL Academy tidak

hanya memfokuskan pada *basketball class* saja namun mereka menambahkan *character building class* dan *nutrition class* yang mereka putuskan sebagai rumus untuk pengembangan karakter yang baik bagi anak-anak.

Mengelola bisnis yang berfokus pada jasa pendidikan membuat mereka harus memperhatikan beberapa perspektif. Mereka memiliki dua pelanggan pasti yaitu siswa dan orang tua. Namun hubungan yang akan mereka bangun bukan sebatas hubungan penyedia jasa dan pelanggan namun lebih dari itu mereka butuh beberapa perspektif yang nantinya dapat digunakan untuk keberlangsungan unit bisnis ini. Oleh karena itulah, DBL Academy harus memiliki suatu sistem pengukuran kinerja yang berdasarkan dengan visi, misi, dan strategi perusahaan agar *core business* dapat dijalankan dengan baik.

Balanced scorecard akan menjadikan konsep yang dapat mengawal DBL academy untuk memperbaiki sistem di dalamnya. Tingginya turn over pelanggan dan pegawai yang dialami DBL Academy dapat mengganggu proses pertumbuhan bisnis internal yang mereka jalankan. Terlalu fleksibel sistem yang dimiliki oleh DBL Academy dapat menjadikan kegiatan yang mereka jalankan tidak terintegrasi satu sama lain. Balanced Scorecard memperhatikan empat perspektif dan masing-masing di dalamnya akan memiliki tolak ukur agar perspektif tersebut tetap terkontrol.

Konsep ini dapat digunakan sebagai alat ukur berbasis strategis seperti perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Konsep balanced scorecard memiliki keunggulan yaitu memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam

perbaikan strategis. Dilihat dari perspektif keuangan nantinya DBL Academy diharapkan akan memiliki tolok ukur untuk pengelolaan keuangan. Perspektif pelanggan dapat memberikan batasan dan perbaikan agar pelanggan dapat memiliki loyalitas dan kepercayaan kepada DBL Academy. Perspektif proses bisnis internal dapat menjadi jawaban untuk kegiatan operasional perusahaan. Terakhir pada perspektif pertumbuhan pembelajaran perusahaan dapat mengetahui beberapa hal yang berkaitan dengan karyawan pada perusahaan. Dari uraian diatas penulis merasa tertarik untuk menulis skripsi dengan judul **“Rancangan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Pada DBL Academy”**. Penulis ingin memberikan tolok ukur yang nantinya akan berfungsi sebagai pengontrol untuk DBL Academy.

1.2 **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka penulis sudah dapat mengidentifikasi masalah-masalah yang akan dibahas pada bab-bab selanjutnya dengan cara menganalisa bagaimana perusahaan menilai kinerja secara komprehensif. Dengan itu penulis merumuskan masalah yang ingin diteliti, yaitu : “Bagaimana menyusun rancangan *Balanced Scorecard* pada DBL Academy?”

1.3 **Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini yaitu :

1. Menyusun rancangan sistem pengukuran kinerja pada DBL Academy dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil pada penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

A. Bagi Penulis

1. Penulis dapat menambah pengetahuan dan wawasan baru serta memberikan kesempatan untuk menerapkan teori yang telah diperoleh selama kuliah.

2. Penulis memperoleh gambaran untuk dapat memahami lebih lanjut mengenai penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan.

B. Bagi Organisasi

Memberikan suatu rancangan pengukuran kinerja yang nantinya dapat menjadi bahan pertimbangan untuk pengukuran kinerja yang komprehensif sehingga mendorong tercapainya tujuan DBL Academy secara keseluruhan.

C. Bagi Pembaca

Manfaat bagi pembaca dapat dijadikan bacaan untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan dan khususnya dibidang akuntansi manajemen dan menjadi bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian yang menyangkut kinerja manajemen.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan rincian susunan penelitian tugas akhir, tujuan penentuan sistematika penulisan untuk mempermudah dalam menyusun dan mempelajari bagian-bagian dari seluruh rangkaian penelitian yang

terdapat terdapat pada tugas akhir ini. Adapun dalam penulisan proposal ini dibagi menjadi 3 bab, yaitu:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini peneliti menguraikan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan proposal.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini peneliti akan menguraikan mengenai penelitian terdahulu, landasan teori, dan kerangka pemikiran.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini menguraikan tentang rancangan penelitian, batasan penelitian, unit analisis, jenis data, metode pengumpulan data, teknik analisis data, kerangka pemikiran, dan pengecekan keabsahan data.

BAB IV : GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DA ANALISIS DATA

Pada bab ini akan menguraikan terkait dengan gambaran subyek penelitian, analisis data yang digunakan dalam penelitian sampai dengan pembahasan penelitian.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini akan menguraikan terkait dengan kesimpulan, keterbatasan penelitian sampai dengan saran untuk peneliti selanjutnya.