

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Berlakunya AFTA (*Asean Free Trade Area*) pada tahun 2003 menyebabkan perusahaan di setiap Negara terutama Negara ASEAN dihadapkan pada situasi persaingan global (**Henry Simamora, 2004:23**), dan memungkinkan kegiatan perekonomian berkembang sedemikian rupa, sehingga menyebabkan persaingan semakin ketat (**Henry Simamora, 2004:25**). Persaingan global ini memberikan banyak pilihan kepada konsumen, dimana mereka sadar biaya (*cost conscious*) dan sadar nilai (*value conscious*) dalam meminta produk dan jasa yang berkualitas tinggi (**Mulyadi, 2001:11**). Untuk dapat bertahan dan berhasil dalam lingkungan seperti itu, perusahaan harus menciptakan value bagi konsumen dalam bentuk produk dan jasa serta pelayanan yang berkualitas, sehingga perusahaan memperoleh *value* (**Mulyadi, 2001:14**). Selain persaingan untuk mendapatkan konsumen juga termasuk persaingan merebut atau menarik perhatian-perhatian konsumen (**Henry Simmora, 2004:33**). Untuk dapat menarik para konsumen perusahaan harus memiliki kinerja yang baik (**Henry Simamora, 2004:33**).

Fenomena yang terjadi adalah banyaknya perusahaan yang mencoba untuk meningkatkan kinerja yang ada dengan penekanan biaya dan peningkatan kualitas namun tidak mengidentifikasikan proses mana yang benar-benar berarti strategis bagi perusahaan (**Moh Nur Nazir, 2005:42**).

Untuk itu diperlukan suatu pengukuran kinerja yang merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan daya saing (**Nugraha Adhy, 2007:25**). Sistem pengukuran kinerja yang akurat dan kontekstual merupakan jembatan emas ke arah mana keunggulan sebuah perusahaan akan dibawa (**Nugraha Adhy, 2007:25-26**). Pemilihan sistem pengukuran kinerja ini diakui penting artinya bagi perusahaan karena setiap masalah pengukuran akan membawa implikasi perilaku pada pihak-pihak yang terkait, terutama bagi pihak yang diukur (**Mulyadi, 2001:20**). Ada banyak cara mengukur kinerja perusahaan dari cara konvensional, tradisional yang menitikberatkan pada kinerja *financial* ataupun pengukuran kinerja *non financial* (**Sugiono, 2007:38**). Sehingga memunculkan model-model baru sistem pengukuran kinerja yang menginginkan keseimbangan antara pengukuran kinerja secara *financial* maupun pengukuran kinerja secara *non financial* yang dibuat (**Nugraha Adhy, 2007:34**). Diantara *Balanced Scorecard*, *SMART System*, *Performance Measurement Questioner*, *Chambridge Model*, *Integrated Performance Measurement System* ataupun menggunakan model Mahoney (**Nugraha Adhy, 2007:37**).

Namun **Kaplan** dan **Norton** menyarankan menggunakan *Balance Scorecard* dalam mengukur kinerja karena sangat komprehensif dan memiliki banyak keunggulan (**Sugiono, 2007:41**). Dalam penelitian *Nomura Research Institute (NRI) Paper* No. 45, 1 April 2002 dikemukakan bahwa Jepang sudah beberapa tahun lalu mengintruksikan pola kerja *Balanced Scorecard (BSC)* terhadap lebih dari 20 perusahaan (**Morisawa, 2002:3**). **Murphy and Russel (2002:2)** menentukan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* dapat menggantikan *Costumer*

Relationship Management (CRM) Strategi, yakni suatu strategi dimana mencoba mengelola hubungan yang baik dengan para pelanggan untuk menciptakan nilai tambah untuk para pelanggan dan untuk perusahaan sendiri **(Morisawa, 2002:3-4)**. Hal ini ditunjukkan bahwa lebih dari setengah proyek-proyek CRM tidak menghasilkan nilai tambah apapun bagi perusahaan, hanya 50% dari CRM *Strategy* tetap saja mengalami kegagalan dalam penerapannya didunia bisnis, namun *Balanced Scorecard* dapat menggantikannya **(Morisawa, 2002:5)**. Selain itu sistem penggabungan informasi *financial* dan *non financial* pun telah dilaksanakan dan diterapkan diperusahaan-perusahaan di Amerika, di Negara Amerika sendiri sekitar 64% perusahaan yang telah menerapkan sistem penggabungan informasi *financial* dan *non financial* **(Nanang Sasongko, 2007:35)**

Setiap perusahaan menggunakan pengukuran yang diyakini sesuai dengan keperluan dan kondisi Perusahaan itu **(Jonathan, 2007:21)**. Meskipun dalam penelitian terdapat masalah-masalah dan tentu tidak semua pengukuran membawa hasil, sesuai dengan situasi, atau dengan kata lain efektif digunakan. Namun semakin banyak orang yang menggunakan pengukuran kinerja nampaknya membuktikan bahwa mereka mendapat manfaat dari proses itu **(Jonathan, 2007:22-23)**. Mengoperasikan sistem pengukuran jelas memerlukan banyak investasi sumber daya perusahaan, waktu maupun usaha **(Jonathan, 2007:23)**. Pegawai atau karyawan sebagai tenaga kerja merupakan salah satu sumber daya penting bagi perusahaan. Sebagai suatu sumber daya maka karyawan akan memiliki kontribusi terhadap hasil operasi Perusahaan. Perusahaan perlu mengukur besarnya pengaruh pegawai terhadap operasi Perusahaan. Pengukuran tersebut dikaitkan

dengan produktifitas pegawai, kompensasi merupakan suatu imbalan atas kontribusi pegawai terhadap perusahaan, kontribusi pegawai akan ditentukan produktivitasnya.

Kadangkala Perusahaan juga sering tidak transparan dalam menilai karyawan sehingga karyawan menjadi bingung dan memiliki pendapat yang berbeda-beda mengenai pengukuran kinerja yang diterapkan oleh Perusahaan. Sehingga tidak tahu harus bagaimana hal ini dapat menyebabkan produktivitas akan tersendat-sendat, kreativitas terhenti, motivasi terpasung, kecurigaan, dan ketidakpastian menjadi atmosfir kerja sehari-hari.

Beberapa penelitian terdahulu (**Mita Permata Sari, 2009:4**) melakukan penelitian tentang Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Sistem Pengukuran kinerja dan Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan *Total Quality Manajement*. Hasil dari penelitiannya yaitu terdapat pengaruh yang cukup erat serta saling berhubungan antara persepsi karyawan dengan sistem pengukuran kinerja dan penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan *Total Quality Manajement* menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang besar terhadap timbulnya kinerja yang baik bagi perusahaan, **Vester Vera (2008:29)** telah melakukan penelitian tentang Hubungan Penerapan *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Hasil dari penelitiannya yaitu adanya kaitan antara *Good Corporate Governance* dengan kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard*, artinya perusahaan yang telah menerapkan *Balanced Scorecard* secara tata kelola perusahaan akan lebih terarah sehingga menyebabkan kinerja perusahaan akan meningkat dan menjadi lebih mudah.

Star Auto Center Company merupakan suatu Bengkel mobil dengan bentuk perusahaan perorangan yang memiliki jasa *body repair*, *oven painting*, dan *salon* pada usaha jasa perbaikan *body* mobil *Star Auto Center*. Suatu usaha menyediakan jasa perbaikan *body* mobil merupakan salah satu usaha jasa salah satu usaha jasa ini mengutamakan pelayanan yang lebih baik dan menjadi yang terbaik kepada setiap konsumennya tujuannya agar usaha jasanya tersebut tetap dapat bertahan pada pangsa pasar yang ada, atau bahkan dapat menjangkau pasar yang lebih luas dibandingkan usaha-usaha jasa perbaikan *body* mobil lainnya. Salah satu strategi bisnisnya adalah menyediakan program jasa pengambilan mobil yang belum diperbaiki dan pengantaran mobil yang telah diperbaiki ke tempat tinggal atau tempat yang dikehendaki konsumen. Hal tersebut merupakan salah satu strategi yang digunakan perusahaan untuk dapat bersaing dipangsa pasar saat ini. Strategi ini berasal dari usulan pihak-pihak yang terkait khususnya pihak internal perusahaan seperti pihak karyawan maupun dari pihak tenaga kerja diperusahaan tersebut. Salah satu jenis pelayanan semacam ini dilakukan oleh *Star Auto Center* pada jasa perbaikan khususnya *body mobil* untuk dapat memenuhi kepuasan konsumen mereka, dengan tercapainya kepuasan konsumen inilah maka perspektif non keuangan dapat meningkat secara pesat. Keberhasilan ini dapat membuka cakrawala baru akan pentingnya perspektif non keuangan dimana ia merupakan peran penting sebagai pemicu kinerja keuangan (*measures that drive performance*)

Krisis global yang terjadi saat ini mengakibatkan kekhawatiran atau berkurangnya pelanggan atau tidak adanya order sehingga menyebabkan perusahaan *Star Auto Center* terhenti. Untuk dapat tetap menjalankan aktivitasnya,

menyebabkan Perusahaan melakukan pengurangan-pengurangan biaya-biaya tanpa mengabaikan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan serta bisa juga Perusahaan menerapkan strategi jemput bola kepada para konsumen-konsumennya. Saat ini jumlah konsumen *Star Auto Center* sendiri sudah sangat banyak mereka semua tersebar baik diwilayah bandung maupun diluar wilayah bandung.

Star Auto Cente Company sendiri telah menerapkan *Balanced Scorecard* diterapkan dan dilakukan, hal ini dapat terlihat dari adanya partisipasi karyawan dalam memberikan masukan-masukan yang positif mengenai strategi untuk meraih pangsa pasar saat ini, serta kinerja pihak intern perusahaan akan cenderung lebih meningkat dibandingkan dengan kinerja sebelum diterapkannya penerapan *Balanced Scorecard*, penulis melihat bahwa pihak Perusahaan belum menyadari dari hasil sepenuhnya apakah penerapan *Balanced Scorecard* itu sendiri telah menghasilkan suatu hasil yang baik bagi Perusahaan atau justru sebaliknya.

Dalam survei awal yang penulis lakukan, penulis menemukan bahwa pada jasa perbaikan *body* mobil ini pula tidak tertutup kemungkinan-kemungkinan yaitu terdapatnya berbagai keluhan dari para konsumen-konsumennya. Seperti yang terjadi pada usaha jasa perbaikan *body* mobil *Star Auto Center* yang juga menerima berbagai keluhan konsumen yang merasa kurang puas (seperti lamanya suku cadang pengganti yang diperoleh untuk memperbaiki kendaraan konsumennya) terhadap hasil kerja dari usaha jasa perbaikan *body* mobil tersebut. Beberapa keluhan konsumen ditujukan kepada pihak bengkel *Star Auto Center* oleh para konsumennya, namun berbagai keluhan ini dijadikan sebagai motivasi pihak *Star*

Auto Center untuk memberikan pelayanan yang lebih baik lagi kepada setiap konsumennya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan mudah.

Penelitian *Balanced Scorecard* sendiri dilakukan di *Star Auto Center Company*, karena dilatar belakangi oleh *Balanced Scorecad* pada Perusahaan tersebut kurang berjalan secara optimal serta memberikan suatu evaluasi apakah penerapan *Balanced Scorecard* tersebut di *Star Auto Center* sudah berjalan dengan baik atau tidak. Kelebihan dari Perusahaan *Star Auto Center* sendiri jika dibandingkan dengan Perusahaan lainnya yaitu *Star Auto Center* sudah memiliki jumlah pelanggan atau konsumen yang sangat banyak. Penulis melihat dari tahun 2009 sebesar 20% konsumen meningkat dan pada tahun 2010 peningkatan konsumen bertambah 5% dari tahun sebelumnya, jumlah karyawannya pun pada Perusahaan tersebut sudah mencapai lebih dari lima puluh orang karyawan hal ini berbeda jauh dengan para pesaingnya, lalu Perusahaan tersebut juga sudah pernah melakukan penelitian terhadap kepuasan para konsumennya sehingga Perusahaan tersebut menjadi lebih unggul jika dibandingkan dengan Perusahaan para pesaingnya. Perusahaan *Star Auto Center* sendiri sudah menerapkan *Balanced Scorecard* hal ini dapat terlihat dari penjabaran strategi pada perusahaan. Dalam rencana bisnisnya terlihat bahwa strategi bisnis yang dipilih *Star Auto Center* adalah strategi pembedaan terfokus. Dengan adanya strategi ini maka *Star Auto Center* membuat jasa atau produk yang mempunyai keunggulan unik sehingga *Star Auto Center* dapat mengejar daya saing strategis dengan para pesaingnya. Oleh karenanya peneliti mengambil judul *Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Keefektifan Sistem Pengukuran Kinerja*, Judul tersebut akan memberikan

gambaran mengenai bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* yang seharusnya serta kita dapat melihat apakah kinerja yang telah dilakukan pada perusahaan (*Star Auto Center*) telah berjalan dengan baik atau sebaliknya.

Penilaian pada *Star Auto Center Company* itu sendiri dilakukan secara bertahap. Hal ini dilakukan agar setiap karyawan yang bekerja di perusahaan ini diberikan kesempatan untuk mengimprovisasi kondisi-kondisi yang telah karyawan miliki sebelumnya. Dimana penilaian ini nantinya bias mendasari kepada beberapa hal. Contohnya bagi karyawan dalam status kontrak dengan adanya sistem penilaian akan memberikan kesempatan baginya untuk menjadi karyawan *Permanent* ataupun untuk memperpanjang kontraknya sehingga menyebabkan kinerja perusahaan akan meningkat secara tajam.

Atas dasar tersebut diatas maka penulis berminat untuk melakukan penelitian kembali dengan judul

“Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Keefektifan Sistem Pengukuran Kinerja” (Studi Kasus Pada *Star Auto Center*).

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya maka identifikasi masalah yang akan diteliti pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* di perusahaan tersebut?
2. Seberapa besar pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap keefektifan sistem pengukuran kinerja pada perusahaan tersebut?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan maksud agar dapat memberikan kontribusi bukti empiris tentang masalah yang diteliti yaitu Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Keefektifan Sistem Pengukuran Kinerja yang diharapkan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi perusahaan, perkembangan pendidikan akuntansi dan manajemen serta profesi akuntan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Sesuai dengan identifikasi masalah tersebut diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris mengenai :

“Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari penerapan *Balanced Scorecard* terhadap keefektifan sistem pengukuran kinerja”.

Dengan melakukan penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam dengan penelitian ini, yaitu :

1. Bagi Penulis.

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan dan pemahaman penulis tentang pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap keefektifan sistem pengukuran kinerja.

2. Bagi Perusahaan yang Diteliti.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadikan informasi tambahan bagi perusahaan untuk mengetahui keefektifan kinerja pada perusahaan tersebut.

3. Bagi Pihak Lain.

Penelitian ini dapat berguna sebagai bahan informasi bagi penelitian selanjutnya dan menjadi bahan referensi untuk mengkaji topik-topik yang berkaitan dengan masalah-masalah yang dibahas dalam penelitian ini.

1.5 Waktu dan Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian untuk memperoleh data dalam penyusunan skripsi ini dilakukan di *Star Auto Center* yang terletak di Jalan Terusan Pasirkoja 273 Blok D Bandung, *Phone* .(022) 6006190, 70727801, *Fax*.(022) 6001725. Waktu penelitian dilakukan pada tanggal 16 Oktober 2010 sampai dengan selesai.