

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen perusahaan yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Perusahaan memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, karena dengan menggunakan sistem manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan usaha maka perusahaan akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik. Sistem manajemen kinerja adalah salah satunya. Sistem ini penting bagi perusahaan untuk mengendalikan perusahaan karena melalui sistem tersebut kinerja perusahaan dapat diukur. Pengukuran kinerja inilah yang pada akhirnya dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan. Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan.

Menilai kinerja perusahaan 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 kekurangan ini, maka diciptakan suatu metode

pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Metode ini berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard*. Dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan di masa yang akan datang.

Dalam menyeimbangkan antara kepentingan jangka panjang maupun jangka pendek tersebut, sebuah perusahaan memerlukan suatu sistem manajemen menyeluruh yang dimulai dari proses perencanaan strategi. Suatu strategi dapat disebut baik apabila perencanaan tersebut dapat ditindaklanjuti secara praktis ke dalam program-program operasional yang berorientasi kepada *economic - equity - quality*. Artinya perusahaan dikelola secara efektif dan efisien, melayani segala lapisan masyarakat dan berkualitas.

Dengan terciptanya tata kelola perusahaan yang efektif dan efisien (*good governance*) diharapkan sebuah perusahaan betul-betul siap dengan daya saing di tingkat global, karena di dalam era tersebut para konsumen bebas memilih perusahaan mana yang mampu memberikan pelayanan memuaskan, profesional dengan harga bersaing, sehingga strategi dan kinerja perusahaan pun harus berorientasi pada keinginan konsumen tersebut.

Hal itu membuktikan bahwa memasuki era globalisasi permasalahan perusahaan akan semakin kompleks. Disatu pihak perusahaan dihadapkan pada kekuatan-kekuatan dan masalah-masalah intern yang ada, sedangkan di lain pihak secara bersamaan juga dihadapkan pada kondisi lingkungan dengan berbagai faktor peluang dan tantangan yang senantiasa berkembang dinamis. Oleh karena itu untuk dapat memberikan pelayanan yang prima bagi masyarakat perlu disusun Visi, Misi, Tujuan, Sasaran serta Indikator Keberhasilan yang dirampungkan dalam bentuk Rencana Strategik.

Indikator Keberhasilan merupakan alat ukur yang harus dievaluasi secara periodik berkesinambungan. Indikator bukan saja dalam bentuk finansial tapi juga dengan indikator yang lain seperti pelanggan, bisnis internal juga pembelajaran dan pertumbuhan yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengendalikan arah dan mutu pelayanan agar visi yang telah ditetapkan benar-benar dapat diwujudkan.

Kesuksesan perusahaan dalam mencapai visinya tergantung pada sejauh mana ia mampu merebut kepercayaan masyarakat. Kepercayaan ini sangatlah penting, mengingat masyarakat merupakan pengguna jasanya. Diharapkan dengan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan mempunyai dampak pada pendapatan perusahaan. Melihat fenomena tersebut di atas, maka perlu digunakan alternatif penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang lebih komprehensif, akurat, terukur karena dalam menilai kinerja suatu organisasi tidak hanya dinilai dari aspek keuangan saja, tetapi juga dinilai dari aspek non keuangan.

Berdasarkan hal-hal di atas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai pengukuran kinerja dalam bentuk skripsi dengan judul:

“PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD.” Studi Kasus Pada PT. Batara Titian Kencana – XTrans (Salah satu perusahaan Jasa Transportasi) Cabang Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Agar memiliki keunggulan dibandingkan pesaingnya perusahaan harus bisa merancang sebuah strategi yang baik dan menerapkannya secara sukses dalam dunia nyata. Tercapai dengan sukses atau tidaknya strategi yang diterapkan perusahaan dapat diukur dari segi finansial dan non finansialnya yaitu dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Sistem penilaian dan perencanaan kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* ini diimplementasikan dengan menjabarkan visi dan misi perusahaan ke dalam sasaran-sasaran strategis kemudian menentukan indikator-indikator kinerja untuk mengetahui apakah sasaran-sasaran strategis tersebut telah tercapai dengan efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian di atas, masalah-masalah yang akan diidentifikasi oleh penulis dalam bentuk pertanyaan penelitian, yaitu:

- a. Apa sasaran strategis XTrans dan bagaimana hubungan sebab akibat antara sasaran-sasaran tersebut?
- b. Apa saja *Key Performance Indicator* (KPI) yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja XTrans?

- c. Bagaimana bobot masing-masing KPI dalam mengukur kinerja XTrans?
- d. Bagaimana mekanisme dari hasil rancangan sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard*?
- e. Bagaimana penerapan dari sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* tersebut pada XTrans?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian adalah untuk merancang sistem pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada XTrans.

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

- a. Untuk mengetahui sasaran strategis XTrans dan hubungan sebab akibat antara sasaran-sasaran tersebut
- b. Untuk mengidentifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja XTrans
- c. Untuk menentukan bobot masing-masing KPI dalam mengukur kinerja XTrans
- d. Untuk menyusun mekanisme dari hasil rancangan sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard*
- e. Untuk mengetahui penerapan dari sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* tersebut pada XTrans dengan menggunakan data imajiner (bukan data sebenarnya).

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian yang dilakukan dalam skripsi ini diharapkan memberi manfaat bagi penulis sendiri dan bagi XTrans yang menjadi objek penelitian serta bagi pembaca.

Manfaat bagi penulis:

- a. Menambah pengetahuan mengenai konsep pengukuran kinerja
- b. Menambah pengalaman dalam merancang sistem pengukuran kinerja secara nyata di lingkungan kerja dan memahami interaksi didalamnya
- c. Sebagai salah satu syarat wajib dalam menempuh ujian akhir sarjana (S1).

Manfaat bagi Manajemen XTrans:

- a. Membantu pihak manajemen XTrans dalam merancang sistem penilaian kinerja perusahaan yang sejalan dengan visi dan misi
- b. Perusahaan dapat mengetahui kondisi dan prestasi finansial dan non finansial yang dimilikinya saat ini beserta potensinya di masa yang akan datang
- c. Membantu manajemen dalam perencanaan kinerja perusahaan yang bersifat taktis

Manfaat bagi pembaca:

- Pembaca dapat menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi khususnya untuk penulisan karya tulis ilmiah dengan topik yang sama.

1.5 Kerangka Pemikiran

Perkembangan dunia bisnis yang semakin lama semakin cepat mendorong perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya supaya tetap bertahan dan berkembang. Agar dapat memenuhi persaingan perusahaan dituntut melakukan perbaikan pada tiap bagian. Perbaikan dilakukan dengan terlebih dahulu mengukur sistem yang ada, menganalisa, dan untuk memutuskan apakah sistem tersebut perlu diperbaiki atau tidak. Penilaian kinerja merupakan bagian dalam sistem manajemen dengan membandingkan antara rencana yang dibuat dan hasil yang dicapai, menganalisa penyimpangan yang terjadi dan melakukan perbaikan.

Pengukuran kinerja suatu perusahaan adalah sangat penting bagi manajer, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa visi dan misi yang dirumuskan perusahaan sudah dilakukan dan dicapai secara efektif dan efisien.

Dalam skripsi ini akan dilakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja yang disebut *Balanced Scorecard* kepada sebuah perusahaan atau organisasi publik yang belum mengenal sistem pengukuran kinerja tersebut. *Balanced Scorecard* dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi atau perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitif dan efektivitas organisasi. *Balanced Scorecard* merupakan solusi terbaik dalam pengukuran kinerja bisnis. Empat perspektif utama di sorot melalui *Balanced Scorecard* yaitu:

1. Perspektif keuangan
2. Perspektif konsumen atau pelanggan
3. Perspektif proses internal bisnis
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

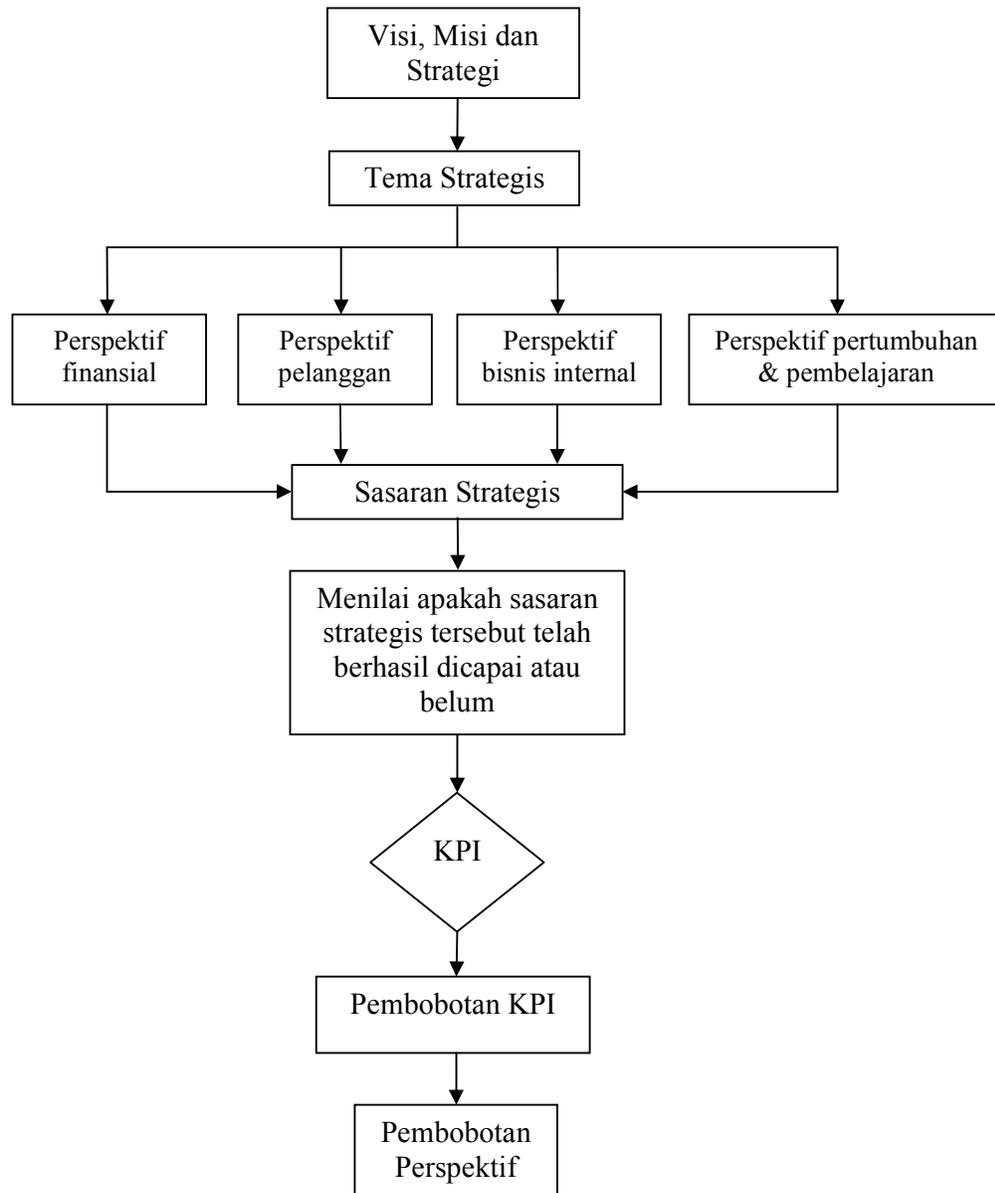
Dalam *Balanced Scorecard* keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan memiliki hubungan sebab akibat.

Dalam penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard* langkah yang dilakukan adalah dengan menjabarkan setiap visi, misi dan strategi perusahaan ke masing-masing perspektif dan menentukan tujuan strategis ke dalam indikator-indikator kinerja. Indikator-indikator kinerja ini yang nantinya akan dinilai. Proses penilaian dan penentuan skor menggunakan *Key Performance Indicator (KPI)*. KPI digunakan untuk membobotkan tingkat kepentingan dari perspektif dan indikator-indikator kinerja.

Jadi dalam *Balanced Scorecard* perusahaan dapat mendefinisikan apa yang ingin dicapai (visi dan misi) serta membuat ukurannya yang selanjutnya terus memonitor progres yang telah dicapai. Selanjutnya kita bisa melihat apakah tujuan kita akan tercapai atau tidak.

Bagan kerangka pemikiran dapat dilihat pada Gambar 1.1 berikut ini:

Gambar 1.1
Kerangka Pemikiran



1.6 Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif, yaitu dengan cara mengumpulkan, mengolah, menginterpretasikan, serta analisis data untuk memecahkan masalah yang ada. Penulis mengumpulkan data dengan cara:

1. Penelitian di lapangan (*field research*) dengan cara mencari data secara langsung ke perusahaan yang diteliti melalui:

a. Observasi

Peneliti melakukan pengamatan secara langsung terhadap pelaksanaan aktivitas di perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

b. Wawancara

Peneliti melakukan tanya jawab dengan staf, karyawan, serta pihak manajemen perusahaan untuk memperoleh data yang akurat.

c. Kuesioner

Peneliti menyebarkan daftar pertanyaan yang kemudian akan diisi oleh responden atau pejabat yang bersangkutan.

2. Studi kepustakaan (*library research*) dengan cara membaca dan mempelajari buku literatur dan bahan referensi yang berkaitan dengan masalah yang ada.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada XTrans, salah satu Perusahaan Jasa Transportasi di Bandung. Dengan waktu penelitian dari bulan September sampai dengan selesai.