

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di dalam persaingan yang semakin ketat ini, strategi bisnis jelas merupakan isu bisnis terpenting. Namun, menurut majalah Fortune “hanya kurang dari 10% strategi bisnis berhasil diimplementasikan secara efektif”. Hal ini bukan disebabkan karena *bad strategy*, tetapi terutama karena *bad execution*. Oleh karena itu, setiap perusahaan membutuhkan suatu “mekanisme” yang mampu menterjemahkan strategi bisnis menjadi kenyataan di lapangan. (<http://phitagoras.co.id/balanced-scorecard-training.html>).

Menurut sebuah studi Fortune Magazine lainnya, bahwa 70% dari kegagalan CEO adalah karena eksekusi yang buruk dari strategi yang baik. Sebuah studi Ernst & Young menemukan bahwa analis keuangan mempertimbangkan "pelaksanaan strategi perusahaan" menjadi lebih penting daripada "kualitas strategi perusahaan" ketika mengevaluasi perusahaan untuk investasi (https://www.successfactors.com/en_us/lp/articles/balanced-scorecard-methodology.html).

Sejak tahun 1993, konsultan bisnis terkemuka di AS, Bain & Management, rutin mengadakan survei tahunan untuk mengetahui tingkat popularitas pemakaian bermacam alat analisis oleh perusahaan di berbagai belahan dunia. Dari survei yang melibatkan 1.208 manajer perusahaan sampel, disusun pemetaan dan pemeringkatan alat analisis. Hasilnya, lima alat analisis yang paling sering digunakan perusahaan di tahun 2013 berturut-turut adalah

strategic planning (termasuk SWOT di dalamnya), *CRM*, *employee engagement*, *benchmarking*, dan *balanced scorecards*. (<http://www.marketing.co.id/pilih-alat-analisis-bukan-tebak-tebak-buah-manggis/>)

Ada beberapa alasan mengapa *balanced scorecard* begitu fenomenal. Pertama, konsep ini memaksa pemimpin organisasi berpikir secara kuantitatif, karena ada indikator kinerja (*key performance indicator*). Kedua, pemimpin organisasi dipaksa berpikir sistematis karena ada hubungan sebab-akibat (*cause-effect relationships*) yang harus dibangun untuk setiap strategi dan program kerja organisasi. Ketiga, pemimpin organisasi akan berpikir komprehensif karena harus melihat kinerja organisasi dari berbagai perspektif, tidak hanya dari satu sudut pandang. Ini akan mengubah pola pikir pemimpin organisasi yang biasanya cenderung parsial menjadi lebih komprehensif atau mampu melihat organisasi sebagai satu kesatuan utuh. Keempat, sebagai sebuah metode dalam manajemen strategi, *balanced scorecard* dikenal sangat simpel dan mudah dipahami. Metode ini tidak rumit atau membutuhkan suatu keahlian khusus yang spesifik sehingga mudah dipahami oleh berbagai lapisan organisasi. Kelima, *balanced scorecard* dikenal sangat fleksibel dan bisa dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Keenam, *balanced scorecard* dapat diintegrasikan dengan berbagai metode manajemen lainnya, seperti SWOT, *six sigma* dan manajemen risiko. *Balanced scorecard* diciptakan bukan untuk menggantikan metode manajemen yang sudah ada, melainkan melengkapinya. Bisa dikatakan, metode ini dilahirkan untuk menjadi perangkai (*integrator*) bagi metode-metode manajemen yang telah ada saat ini (<https://ririsatria40.wordpress.com/2013/02/03/balanced-scorecard-the-journey/>).

Tujuan dari pengukuran kinerja tidak hanya untuk mengetahui bagaimana bisnis berjalan tetapi juga untuk memungkinkan agar tampil lebih baik. Tujuan utama dari penerapan sistem pengukuran kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi sehingga dapat lebih melayani pelanggan, karyawan, pemilik, dan pemangku kepentingan lainnya (Johnson, 1981 dalam Kairu et.al., 2013).

Sebuah sistem pengukuran kinerja memungkinkan suatu perusahaan untuk merencanakan, mengukur dan mengontrol kinerja sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan (Okwo & Marire, 2012). Perusahaan telah menetapkan tujuan tergantung pada tingkat kepuasan pelanggan, tingkat cacat produk, waktu untuk memasarkan dan tanggung jawab sosial lingkungan. Tujuan tersebut tidak diukur langsung oleh pendapatan. Perusahaan yang memproduksi barang murahan, keterlambatan pengantaran, merusak lingkungan atau pada dasarnya membuat pelanggan tidak puas, akan kehilangan pangsa pasar dan dipaksa keluar dari bisnis (Spraaakman, 2005).

Kualitas hubungan yang penting harus tercermin dalam kerangka pengukuran kinerja, atau sering disebut *scorecard*. Pengukuran kinerja biasanya digunakan untuk melacak kemajuan menuju sasaran. Pengukuran adalah pengganti untuk target itu sendiri. Perusahaan menentukan bagaimana, atas dasar apa, manajer dan karyawan lainnya memfokuskan waktu dan upaya mereka. Indikator non-keuangan, pada dasarnya adalah langkah-langkah pengganti untuk kinerja keuangan. Ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan dapat dikombinasikan melalui BSC (*Balanced scorecard*) yang akhirnya menghubungkan semua aspek kinerja strategi perusahaan (Kairu et.al., 2013).

Ada beberapa alat manajemen yang penting dalam pengukuran kinerja misalnya; *performance measurement matrix* (Keegan et al.,1989), *performance pyramid* (McNair et. al., 1990), *integrated performance measurement systems* (Bitici et.al., 1997), *performance prism* (Neely and Adams, 2001), *data envelope analysis* (Charnes et al., 1978), *quantum performance measurement* (Hronec, 1993) or *productivity measurement and enhancement system* (Pritchard, 2008). Akan tetapi, model manajemen yang paling terkenal adalah *balanced scorecard* yang diusulkan oleh Kaplan and Norton (1992,1993, 1996, 2001a) (Zizlavsky, 2014).

BSC adalah sistem manajemen kinerja yang paling banyak diterapkan saat ini. Ide dasar dari BSC bahwa pembelajaran diperlukan untuk meningkatkan proses bisnis internal, perbaikan ini diperlukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya menyebabkan peningkatan hasil keuangan. BSC menekankan perbaikan dan bukan hanya pencapaian tujuan tertentu, dan jika sebuah organisasi tidak terus menerus melakukan perbaikan, pada akhirnya akan kalah dengan pesaing yang melakukannya (Kaplan, 2010). *Balanced scorecard* adalah pengukuran konseptualisasi kinerja yang menerjemahkan strategi organisasi ke dalam tujuan yang jelas, langkah-langkah, target, dan inisiatif yang terorganisir di dalam empat perspektif; yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis, dan sumber daya manusia atau inovasi dan pembelajaran (Kassahun, 2010).

Pada saat mengelola dan meningkatkan proses bisnis, pelanggan dan kepuasan karyawan, perspektif keuangan juga harus ditingkatkan karena perspektif ini merupakan ukuran hasil akhir dari penilaian organisasi (Bhasin, 2008) karena ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi

perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Pentingnya fokus pelanggan dan kepuasan pelanggan cukup penting dalam filsafat manajemen baru (Qin, Atkins, dan Yu, 2013, Ahmadi et.al., 2011 dalam Lokatili dan Devie, 2013).

Perspektif proses bisnis internal yaitu menentukan proses yang memuaskan para pemegang saham perusahaan dan pelanggan (Kaplan dan Norton, 2001). Perspektif bisnis internal berfokus pada melakukan kebutuhan pelanggan dengan baik, yang didefinisikan dalam perspektif pelanggan (Ahmadi, Khoddami, Osanlou, dan Moradi, 2011). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai indikator pengukuran yang berkaitan dengan penciptaan pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan organisasi melalui tenaga kerja, sistem dan pengorganisasian program (Kaplan and Norton, 1996a, 1996b dalam Lokatili dan Devie, 2013).

Faktor kunci dari penyebaran cepat *balanced scorecard* adalah kemungkinan menggunakan sistem pengukuran ini untuk mengontrol pelaksanaan visi dan strategi perusahaan. Dalam hal ini, *balanced scorecard* mengambil peran strategis sistem manajemen (De Geuser et al., 2009 dalam Zizlavsky, 2014).

Keberhasilan pelaksanaan dari BSC yang telah dirumuskan tentu saja lebih penting daripada merumuskan susunan matriks. Namun, merumuskan *scorecard* yang paling sesuai dengan kepentingan strategis organisasi adalah yang paling penting. BSC tidak pernah dikatakan benar-benar lengkap. Sebaliknya, karena lingkungan bisnis yang dinamis dan terus-menerus berkembang, *scorecard* organisasi perlu terus dikonsep ulang untuk mencerminkan perkembangan di luar kerangka, misalnya karena pesaing baru dan perubahan permintaan pelanggan

yang dapat mempengaruhi strategi perusahaan. Dalam perubahan lingkungan bisnis seperti ini, strategi yang sedang digunakan akan ditantang dan mungkin juga perlu untuk merumuskan strategi baru (Bose dan Thomas, 2007).

Xu (2012) menyimpulkan bahwa manajer dan karyawan terinspirasi bertindak untuk melaksanakan suatu strategi dimulai sejak langkah-langkah dan sasaran ditetapkan. Langkah-langkah dan sasaran merupakan ukuran keberhasilan untuk kegiatan bisnis tertentu. Ketika *balanced scorecard* diadopsi, karyawan menyadari bahwa kinerja mereka akan dinilai berdasarkan pada langkah-langkah dan sasaran. Dengan demikian, karyawan akan bertindak untuk mencapai sasaran kinerja yang ditetapkan. Sangat penting untuk mencapai eksekusi strategi karena strategi adalah cara perusahaan mewujudkan misi, nilai-nilai, dan visi.

Penelitian yang dilakukan oleh Elvia Septia Astuti (2014) menunjukkan bahwa perspektif pelanggan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap pengukuran kinerja perusahaan PT. Padang Intermedia Pers. Selanjutnya, penelitian Yuldi Mile (2011) memperoleh hasil bahwa perspektif keuangan secara parsial atau individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer perusahaan asuransi BUMN Cabang Palu selama periode 2004 sampai dengan 2008, sedangkan perspektif pembelajaran secara parsial atau individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer perusahaan asuransi BUMN Cabang Palu selama periode 2004 sampai dengan 2008. Penelitian lain yang dilakukan oleh Salman (2013), menyimpulkan bahwa perspektif finansial (X1), perspektif pelanggan (X2), perspektif proses bisnis internal (X3), dan pertumbuhan dan pembelajaran (X4) berpengaruh terhadap peningkatan kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah pada Inspektorat Aceh baik parsial maupun simultan. Hasil ini

sesuai dengan penelitian Lokatili dan Devie (2013), Mathius Tandiontong dkk. (2011), Handayani (2013), dan Kurniawanto (2013). Penelitian Zulkarnaini (2012) memperoleh hasil bahwa perbaikan proses bisnis internal secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja bank dengan pendekatan *balanced scorecard* yang ada di wilayah Kota Banda Aceh. Berbeda dengan hasil penelitian Ketut Gunawan (2009) yang menyimpulkan bahwa perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor yang mempengaruhi Kinerja Organisasi LPD di Bali, sedangkan perspektif proses bisnis internal merupakan faktor yang tidak berpengaruh.

CV. Duta Jaya merupakan salah satu *trading company* di kota Bandung. Perusahaan ini adalah *supplier chemical for rubber* (bahan kimia karet) dan *synthetic rubber polymer* (karet sintesis). Penulis memilih CV. Duta Jaya karena perusahaan ini selama beberapa tahun sulit mencapai target penjualan, dan juga terjadi penurunan laba yang signifikan. Perusahaan ini baru menerapkan *balanced scorecard* dari tahun 2011.

Berdasarkan uraian dari hasil penelitian sebelumnya, penulis melihat hasil yang tidak konsisten, sehingga penulis ingin menguji kembali apakah *balanced scorecard* memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi atau tidak. Dimana kinerja organisasi diukur dari pencapaian target penjualan. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh mengenai penerapan metode *balanced scorecard* dan kaitannya dengan kinerja CV Duta Jaya, dengan mengambil judul “PENGARUH PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI PADA CV DUTA JAYA”

1.2 Rumusan Masalah

Pada penelitian ini penulis merumuskan beberapa permasalahan yang mencakup empat perspektif dalam *balanced scorecard*, antara lain:

1. Apakah penerapan *balanced scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi pada CV Duta Jaya?
2. Seberapa besar pengaruh perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam meningkatkan kinerja organisasi pada CV Duta Jaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menguji apakah penerapan *balanced scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi pada CV Duta Jaya.
2. Menganalisis seberapa besar pengaruh perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam meningkatkan kinerja organisasi pada CV Duta Jaya.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan mengenai sistem pengendalian manajemen yang efektif khususnya penerapan metode *balanced scorecard* sebagai strategi manajemen untuk mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

2. Bagi manajemen perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi bagi manajemen perusahaan dalam mengevaluasi kinerja setiap lini perusahaan, sehingga perusahaan bisa mengumpulkan informasi yang lebih akurat sebagai dasar membuat keputusan strategis bagi peningkatan kinerja perusahaan.

