

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang masalah

Adanya globalisasi telah mengubah lingkungan bisnis, prinsip manajemen serta cara yang digunakan untuk menilai organisasi (kinerja). Dalam manajemen tradisional sistem pengukuran kinerja hanya ditekankan pada aspek keuangan, dikarenakan ukuran keuangan ini mudah dilakukan maka kinerja personal yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Sistem pengukuran kinerja pada aspek keuangan memang umum dilakukan, akan tetapi aspek keuangan hanyalah memberi fokus pada pencapaian hasil keuangan jangka pendek perusahaan. Padahal kelangsungan perusahaan dapat berjalan bila perusahaan memiliki tujuan jangka panjang.

Dalam menghadapi perubahan situasi lingkungan usaha di era globalisasi ini perusahaan tidak akan berkembang jika hanya menggunakan pengukuran kinerja dengan ukuran keuangan saja. Perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja manajemen dari aspek non keuangan, yang selama ini diabaikan dalam manajemen tradisional. Kinerja dari aspek non keuangan tersebut antara lain peningkatan kepercayaan pelanggan terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen karyawan, kedekatan hubungan kemitraan perusahaan dan pemasok dan proses bisnis yang digunakan untuk melayani *customer* (Mulyadi dan Setyawan, 1999:213).

Balance scorecard merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan kinerja keuangan saja. Penilaian kinerja dengan

Balance Scorecard dilakukan agar tercapai keseimbangan antara ukuran keuangan dan ukuran non keuangan. Dalam *Balance Scorecard* terdapat empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Aspek non keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja bersumber dari aspek non keuangan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja dibidang non keuangan, karena dari situlah kinerja keuangan berasal.

Konsep *Balance Scorecard* telah lama dikembangkan oleh Robert S. **Kaplan** dan **David P. Norton** dalam bukunya *The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action* (1996;10):

“ The measure are balance between outcome measures-the result from past effort-and the measures that drives the future performace”

Konsep *Balance Scorecard* ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era persaingan ketat dan efektivitas organisasi.

Satu kunci kesuksesan dalam mengimplementasikan *Balance Scorecard* adalah mendapat dukungan yang penuh dari manajer puncak (Mattson, 1999). Hasil yang diharapkan dalam mengenal konsep *Balance Scorecard* ini antara lain orang menjadi termotivasi, ada perubahan yang berkesinambungan serta hasil tim dan personel diakui serta diberi

penghargaan. Tim dan personel akan terus berusaha meningkatkan kualitas kerja mereka akhirnya perusahaan dapat berkembang sebagai "*bottom line*" dalam menghasilkan perbaikan dalam mengatasi kesulitan keuangan.

1.2 Identifikasi masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian, maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan yang positif antara pelaksanaan konsep *Balance Scorecard* dengan kinerja perusahaan?
2. Apakah pelaksanaan konsep *Balance Scorecard* yang diterapkan telah memadai?
3. Apakah pelaksanaan konsep *Balance Scorecard* untuk menunjang kinerja perusahaan yang sesuai dengan misi dan visi perusahaan telah berjalan secara efektif ?

1.3 Maksud dan Tujuan penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk menyesuaikan ilmu yang didapat dikampus dengan melakukan penelitian diperusahaan dan juga untuk mengetahui, mempelajari, dan membandingkan teori dengan prakteknya terutama melalui kuesioner dan pengolahan laporan keuangan mengenai pelaksanaan konsep *Balance Scorecard* dalam perusahaan. Selanjutnya data yang diperoleh diolah melalui metode statistika tertentu untuk menganalisa tingkat signifikan tertentu, kemudian ditarik kesimpulan.

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang positif antara pelaksanaan konsep *Balance Scorecard* dengan kinerja perusahaan.
2. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan konsep *Balance Scorecard* yang memadai dapat membantu perusahaan dalam berkinerja lebih baik.
3. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan konsep *Balance Scorecard* telah berjalan secara efektif.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi :

1. Kantor cabang PT. PLN (Persero) APJ Cirebon

Penelitian ini diharapkan memberikan informasi serta masukan mengenai pengukuran kinerja manajemen dengan menggunakan *Balance Scorecard*.

2. Pihak lain

memperoleh tambahan perbendaharaan dari hasil penelitian yang dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti yang lain.

3. Penulis

Untuk menambah pengetahuan penulis tentang penerapan *Balance scorecard* pada perusahaan sehingga dapat membandingkan antara praktek dengan teori-teori yang selama ini dipelajari

1.5 Rerangka pemikiran

Pada kondisi sekarang ini persaingan dunia bisnis semakin ketat. Hal ini ditunjukkan oleh banyaknya perusahaan pemerintah maupun swasta yang saling berlomba-lomba dalam mempertahankan kelangsungan usahanya. Dalam menghadapi perubahan situasi lingkungan usaha di era globalisasi ini perusahaan tidak akan berkembang jika hanya melakukan pengukuran kinerja dari aspek keuangan saja. Perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja manajemen dari aspek non keuangan yang selama ini diabaikan dalam manajemen tradisional. Kinerja dari aspek non keuangan tersebut antara lain peningkatan kepercayaan pelanggan terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen karyawan, kedekatan hubungan kemitraan perusahaan dan pemasok dan proses bisnis yang digunakan untuk melayani pelanggan.

Tujuan semua perusahaan pada umumnya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan yang pencapaiannya sering kita sebut dengan kinerja. Kinerja perusahaan dapat dikatakan baik jika perusahaan dapat menjalankan proses bisnis dan manajemen yang baik sehingga diharapkan akan menghasilkan pelanggan yang puas, dan berdampak terhadap kenaikan pendapatan, dan akan menghasilkan karyawan yang produktif dan memiliki komitmen yang tinggi untuk menghasilkan value bagi pelanggan sehingga berdampak terhadap penurunan biaya dalam jangka panjang

Untuk memperoleh penilaian kinerja yang baik, maka diperlukan alat penilaian yang tepat sehingga dapat dihindari hasil yang mengaburkan atau menyembunyikan kemampuan perusahaan dalam mencapai suatu nilai yang ekonomis dimasa yang akan datang. Salah satu alat penilaian kinerja yang tepat untuk menilai kinerja perusahaan adalah dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* (BSC). Didalam konsep *Balance Scorecard* penilaian kinerja perusahaan dinilai lebih rinci karena menggunakan empat sudut pengukuran yang berbeda, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan konsep tradisional hanya menggunakan aspek keuangan saja.

Balance Scorecard mempertahankan perspektif keuangan karena tolok ukur keuangan berguna dalam mengikhtisarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang telah diambil. Tujuan strategi perspektif keuangan umumnya terkait dengan upaya peningkatan pendapatan, pengurangan biaya atau peningkatan produktivitas dan utilitas asset perusahaan.

Perspektif pelanggan menggambarkan tampilan perusahaan dimata pelanggan. Hal ini merupakan konsekuensi dari usaha yang dijalankan sehingga perusahaan dituntut memahami kebutuhan pelanggannya. Dalam perspektif pelanggan terdapat lima ukuran utama penilaian yaitu *market shares*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*.

Perspektif bisnis internal menyatakan dua perbedaan yang mendasar antara tradisional dengan *Balance Scorecard* dalam mengukur kinerjanya.

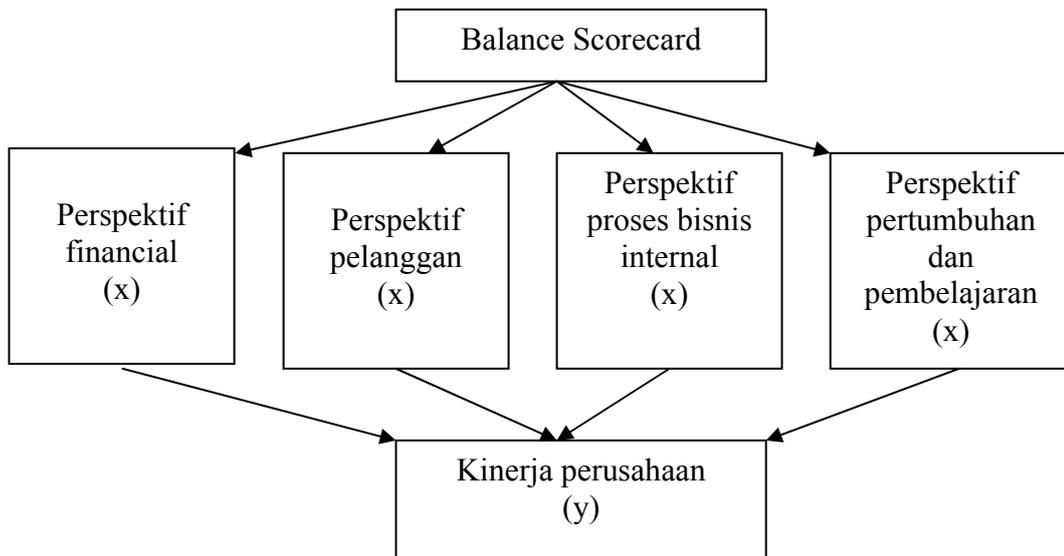
Pendekatan tradisional melakukan pengawasan dan peningkatan proses bisnis yang ada, sedangkan pada *Balance Scorecard* mengidentifikasi keseluruhan proses baru yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mempertemukan tujuan keuangan dan konsumen.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Tolok ukur ini dibagi tiga kelompok yaitu: kemampuan pelayanan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi pemberdayaan dan keserasian individu dalam perusahaan.

Dari pernyataan diatas tersirat bahwa kebutuhan informasi penilaian kinerja perusahaan dapat disediakan oleh penilaian kinerja perusahaan dengan *Balance Scorecard*, hal ini mempercepat perusahaan tanggap terhadap kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Orientasi perusahaan yang tanggap terhadap kebutuhan dan kepuasan pelanggan menuntut perusahaan untuk melakukan perbaikan produk dan jasa. Namun ini juga tidak berarti informasi keuangan dibiarkan begitu saja karena tidak selalu peningkatan kinerja organisasi akan diikuti oleh peningkatan kinerja keuangan.

Balance scorecard memungkinkan badan usaha untuk dapat mengejar hasil secara finansial dengan didukung oleh pengukuran nonfinansial, juga secara bersamaan dapat memonitor kemajuan didalam kemampuannya memperoleh asset tak berwujud yang dibutuhkan dalam pertumbuhan jangka panjangnya.

Bagan kerangka pemikiran:



Berdasarkan identifikasi masalah dan kerangka pemikiran diatas,maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

“Terdapat hubungan yang positif antara pelaksanaan konsep Balance Scorecard dengan kinerja perusahaan yang sesuai dengan misi dan visi perusahaan”

1.6 Metode Penelitian

Penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif untuk mengetahui hubungan (korelasi) antara variabel-variabel yang diteliti. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus yaitu suatu metode yang bukan hanya menjabarkan,namun menganalisa dan memadukan teori dengan fakta yang sebenarnya yang ditujukan untuk menguji hipotesis-

hipotesis tertentu. Data yang diperoleh akan diolah, dianalisa dan diproses lebih lanjut dengan dasar-dasar teori yang telah dipelajari kemudian ditarik kesimpulan. Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. variabel pelaksanaan konsep Balance Scorecard sebagai variabel independen (x)
2. variabel kinerja perusahaan sebagai variabel dependen (y)

Rancangan hipotesis ini berkaitan dengan ada tidaknya hubungan antara variabel X dan variabel Y., dimana hipotesa nol (H_0) yaitu hipotesis yang umumnya diformulasikan untuk ditolak dan hipotesa alternatif (H_a) yang merupakan hipotesis penelitian dari penulis. H_0 dan H_a tersebut dinyatakan sebagai berikut :

- H_0 : Tidak terdapat hubungan positif antara pelaksanaan konsep Balance Scorecard dengan kinerja perusahaan.
($p\text{-value} > \alpha$)
- H_a : Terdapat hubungan positif antara pelaksanaan konsep Balance Scorecard dengan kinerja perusahaan.
($p\text{-value} \leq \alpha$)

Untuk pengujian atas hipotesa kerja yang telah ditetapkan digunakan teknik korelasi rank spearman yang dapat lebih diandalkan hasilnya bila menggunakan skala ordinal. Setelah skor masing-masing variabel dijumlahkan, maka diperoleh nilai variabel X sebagai variabel independen serta variabel Y sebagai variabel dependen. setelah mendapatkan jenis skala

yang dibutuhkan untuk melakukan pengujian statistik yakni skala ordinal, berikutnya adalah memasukan skala tersebut dalam jenjang-jenjang (rank) sehingga dapat diukur dengan menggunakan statistika nonparametrik. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan statistika nonparametrik, karena teknik ini sangat sesuai dengan data-data ilmu sosial dan dapat digunakan untuk skor non eksak dalam pengertian keangkaan, melainkan hanya merupakan tingkatan atau rank, disamping perhitungan yang sederhana. Hipotesis ini akan diuji dengan analisis korelasi rank spearman dengan rumus sebagai berikut :

$$r_s = \frac{1 - 6\sum d_i^2}{n^3 - n}$$

keterangan :

n = banyak sampel

d_i = selisih rank dari variabel X dan variabel Y yang ke-i

r_s = koefisien korelasi rank spearman

1.6.1 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini diperlukan teknik pengumpulan data untuk memperoleh gambaran dan data-data yang jelas, maka teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Sumber ini dimaksudkan untuk mendapatkan data dengan mempelajari buku-buku dari literature, sehingga dapat diperoleh masukan konsep,

prinsip, teori atau pendapat dari para ahli yang dapat dipakai acuan pembahasan dalam penelitian ini.

2. Studi Lapangan (*Field Research*)

Observasi

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung aktifitas yang sedang dilakukan oleh perusahaan, untuk mengumpulkan gambaran data secara aktual khususnya yang berhubungan kinerja perusahaan

Wawancara

Yaitu suatu cara pengumpulan data baik secara umum maupun secara khusus dengan jalan mengadakan tanya jawab atau tatap muka dengan pimpinan dan karyawan perusahaan mengenai masalah-masalah yang sedang diteliti untuk mendapatkan data yang objektif bagi penelitian.

Kuesioner

Yaitu pengumpulan data dengan cara membuat daftar pertanyaan yang disampaikan kepada pihak yang berwenang untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

Dokumentasi

Merupakan pemeriksaan atas dokumen dan catatan-catatan perusahaan untuk mendukung informasi yang ada.