

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Konteks Penelitian

Di masa sekarang dan di masa depan, perusahaan-perusahaan menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks. Kompleksitas bisnis tersebut terjadi dengan semakin meningkatnya proses globalisasi yang melanda hampir semua negara di dunia, termasuk Indonesia. Lingkungan yang demikian membuat manajemen memerlukan gambaran secara akurat tentang lingkungan bisnis baru yang dihadapi sekarang dan masa depan, sehingga mereka berhasil membawa perusahaan memasuki dan mengarungi lingkungan bisnis yang kompleks dalam mewujudkan visi organisasi.

Selain itu dalam memenuhi lingkungan bisnis yang kompleks, manajemen perusahaan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Oleh itu perusahaan memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, karena dengan menggunakan sistem manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan dengan tuntutan lingkungan usaha maka perusahaan akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan yaitu untuk menilai keberhasilan perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu kepada standar yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut.

Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur yang menggambarkan keadaan perusahaan yang sebenarnya.

Pengukuran kinerja perusahaan dapat diukur dengan ukuran keuangan dan non keuangan. Sistem pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional ditekankan pada aspek keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan sehingga kinerja personal yang diukur hanya berkaitan dengan aspek keuangan. Sistem pengukuran kinerja pada aspek keuangan memang umum dilakukan, ada beberapa kelebihan dan kelemahan dalam sistem pengukuran tradisional yang menitik beratkan pada aspek keuangan.

Kelebihannya adalah orientasinya pada keuntungan jangka pendek dan hal ini akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja perusahaan jangka pendek (Wardani dalam Sulastri, 2001). Kelemahannya adalah terbatas dengan waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa dengan adanya suatu pengharapan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan ketidak mampuan dalam mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible asset*) dan harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan (Soetjipto, 1997).

Oleh karena adanya beberapa kelemahan tersebut, maka dipandang perlu untuk mengukur kinerja non keuangan. Penilaian kinerja dengan menggunakan data non keuangan, antara lain meliputi: besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya, kemampuan perusahaan

menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen, pengembangan dan penilaian karyawan termasuk tingkat perputaran karyawan, citra perusahaan di mata masyarakat, tingkat ketepatan waktu perusahaan untuk menepati jadwal yang telah ditetapkan, persentase barang rusak selama produksi, banyaknya keluhan pelanggan dan pemberian garansi bagi pelanggan (Yuwono, 2003).

Hal tersebut mendorong Kaplan dan Norton merancang suatu sistem pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan yang lebih komprehensif yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. Kaplan dan Norton (1993) menyatakan bahwa:

“Balanced Scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company’s strategic objectives into a coherent set of performance measures”.

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa *Balanced Scorecard* menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi kedalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan. Aspek non keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipat gandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja non keuangan.

Balanced Scorecard memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif (Kaplan dan Norton, 1996). Keempat perspektif itu dimaksudkan untuk menjelaskan penampilan suatu organisasi dari empat titik pandang berikut ini: *Pertama*, Perspektif keuangan, untuk menjawab pertanyaan : untuk mencapai sukses secara finansial, kinerja keuangan organisasi yang bagaimanakah yang patut ditunjukkan kepada pemilik organisasi?. *Kedua*, Perspektif pelanggan, untuk menjawab pertanyaan : bagaimana penampilan organisasi di mata pelanggan?. *Ketiga*, Perspektif proses bisnis internal, untuk menjawab pertanyaan : untuk memuaskan para pemilik organisasi dan para pelanggan, proses bisnis mana yang harus diunggulkan?. *Keempat*, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, untuk menjawab pertanyaan : bagaimana organisasi mempertahankan kemampuan sehingga organisasi terus berubah dan menjadi lebih baik?.

Penelitian terdahulu berkaitan dengan penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian tersebut mengambil judul “*The balanced judgmental effect of common and unique performance measures*” dengan menggunakan studi kasus pada WCS incorporated yaitu perusahaan mempunyai spesialisasi usaha pakaian wanita. Perhitungan BSC dilakukan dengan penetapan target-target oleh perusahaan untuk masing-masing divisi usaha. Target-target masing-masing divisi tersebut sudah dikelompokkan dalam tiap perspektif komponen pengukuran BSC.

Target ini akan menjadi acuan pemberian skor, yaitu dengan membandingkan antar hasil kerja divisi menurut masing-masing perspektif. Hasil perolehan skor menurut perspektif menjadi cerminan kinerja masing divisi. Untuk mengetahui kinerja secara keseluruhan perusahaan dapat dilakukan dengan menjumlahkan hasil skor masing-masing perspektif (Lipe dan Salterio, 2002).

Penelitian terdahulu mengenai penerapan metode BSC untuk mengukur kinerja perusahaan pada Studi kasus PT.Bank BPD Jawa Tengah “Pengukuran dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*” Meirdania Zudia (2010), menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya, perspektif pelanggan terlihat dari kurang optimalnya pencapaian pelanggan baru selama 3 tahun dan mengalami penurunan yaitu berawal pada tahun 2002, tahun 2003 angka persentase akuisisi pelanggan (pelanggan baru) mengalami penurunan sebesar 25,76% jika dibandingkan dengan tahun 2002, dan selanjutnya mengalami penurunan yang signifikan pada tahun 2004 yang mencapai 64,71%. Perspektif bisnis internal berhasil melakukan efisiensi biaya operasional mampu meningkatkan pendapatan produk. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terlihat dari hasil survei menunjukkan kepuasan karyawan dalam kategori cukup puas. Sehingga hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa selama tahun 2002-2004 beberapa kinerja belum baik atau belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan.

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen dalam manajemen tradisional. *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen tradisional yaitu karakteristik keterukuran dan keseimbangan. *Balanced Scorecard* sebagai inti sistem manajemen strategik mempunyai keunggulan yaitu memotivasi personel untuk berfikir dan bertindak strategik dalam membawa perusahaan menuju masa depan, menghasilkan total *bussines plan* yang komprehensif dan koheren, serta menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang terukur.

Dengan demikian *Balanced Scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat (Luis: 2007).

Dalam penelitian ini yang digunakan sebagai obyek penelitian adalah Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syari'ah Jatim yang berdomisili di Kabupaten Malang dirintis pendiriannya sejak bulan september pada tahun 1998 oleh beberapa aktifis gerakan koperasi, LSM dan tokoh masyarakat yang peduli dengan pemberdayaan ekonomi rakyat. KANINDO Syari'ah Jatim didirikan dalam rangka menggalang kekuatan kolektif masyarakat dari berbagai kalangan, mulai dari petani, peternak, pedagang, industri kecil, pengrajin dan wirausahawan lainnya.

Adapun alasan peneliti memilih KANINDO Syari'ah Jatim Malang sebagai obyek penelitian dikarenakan pada perusahaan jasa khususnya jasa koperasi, pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* sistem yang masih belum banyak digunakan, karena pengukuran kinerja pada koperasi masih memakai pengukuran kinerja tradisional.

Selain alasan di atas, peneliti mengambil obyek penelitian pada KANINDO Syari'ah Jatim Malang, yaitu diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang bagaimana pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat diterapkan secara nyata disesuaikan dengan teori yang ada, sehingga apa yang dihasilkan peneliti dalam penelitian ini dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan maupun bagi peneliti dan dapat juga diaktivasi oleh KANINDO Syari'ah Jatim.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul **“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*” (Studi Pada KANINDO Syari'ah Jatim).**

1.2. Fokus Penelitian

Dari latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana kinerja KANINDO Syari'ah Jatim dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?”

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja KANINDO Syari'ah Jatim dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

1.4. Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, peneliti membatasi fokus penelitian pada empat perspektif pengukuran *Balanced Scorecard*, yaitu: Persepektif finansial, Persepektif pelanggan, Persepektif proses bisnis internal, dan Persepektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen, dan organisasi dari tahun 2008 sampai 2010.

Penelitian ini difokuskan pada periode tahun 2008 sampai 2010 dengan alasan periode tersebut adalah periode terdekat dengan masa penelitian, selain itu tiga tahun dirasa cukup untuk menggambarkan kinerja perusahaan.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagi peneliti
 - 1) Memperluas wawasan, pengetahuan dan pengalaman peneliti untuk berfikir secara kritis dan sistematis dalam menghadapi permasalahan yang terjadi.
 - 2) Menambah wawasan bagi penulis mengenai pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*.
- b. Bagi KANINDO Syari'ah Jatim Malang

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu KANINDO Syari'ah Jatim sebagai organisasi sektor swasta dalam melakukan pengukuran kinerja yang mampu mencerminkan seluruh aspek baik *tangible* maupun *intangible* dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang mungkin dapat diterapkan di masa yang akan datang.
 - 2) Melalui penelitian ini, diharapkan memberikan andil yang besar dalam memberikan kontribusi terhadap para eksekutif perusahaan (manajemen) dalam menjalankan *Balanced Scorecard* guna mengukur dan mengidentifikasi strategi, visi dan misi perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan secara berkesinambungan.
 - 3) Memberikan masukan bagi KANINDO Syari'ah Jatim agar lebih meningkatkan kinerjanya di berbagai bidang yang mengacu pada kerangka kerja *Balanced Scorecard*.
- c. Bagi masyarakat
- 1) Sebagai referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.
 - 2) Memberikan informasi bagi responden bahwa penerapan *Balanced Scorecard* diperlukan di berbagai jenis dan skala perusahaan.