

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif, hanya perusahaan yang memiliki keunggulan yang dapat bertahan dan tidak tersisih. Keunggulan kompetitif inilah yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Kunci mencapai keunggulan dalam dunia bisnis adalah kualitas total yang mencakup bukan hanya kualitas barang atau jasa yang ditawarkan serta harganya saja, akan tetapi juga kualitas pelayanan kepada konsumen, kualitas penyerahan tepat waktu, serta kualitas lainnya yang perlu dikembangkan guna memenuhi kepuasan konsumen. Dalam hal ini, sistem manajemen yang baik merupakan faktor yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, salah satunya dalam hal pengukuran kinerja agar perusahaan dapat terus meningkatkan kinerjanya, memenuhi kepuasan konsumen, serta dapat bertahan dalam persaingan di dunia bisnis yang kompetitif.

Pengukuran kinerja perusahaan diperlukan untuk mengetahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya pada kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan perlu dinilai untuk memastikan apakah perusahaan tersebut telah berjalan dengan baik dan perlu dievaluasi apakah strategi-strategi yang telah ditetapkan telah diterapkan secara efektif. Dari penilaian ini, akan diketahui kondisi perusahaan tersebut, lalu dibandingkan dengan satu set standar atau kriteria yang seharusnya. Setelah itu, akan terdeteksi apa saja kelemahan perusahaan yang kemudian akan

diperbaiki di masa mendatang guna meningkatkan kepuasan konsumen dan mencapai keunggulan bersaing.

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat yang penting digunakan oleh manajemen untuk menilai performa perusahaan dan melakukan perencanaan tujuan di masa mendatang. Selain itu, pengukuran kinerja juga akan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja membantu manajemen perusahaan untuk menilai pencapaian strategi melalui alat ukur. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi untuk dapat mengetahui prestasi pelaksanaan perencanaan perusahaan dan mendeteksi kekurangan yang ada pada perusahaan sehingga perusahaan akan tahu pada titik mana perusahaan memerlukan penyesuaian dan perbaikan. Hal ini merupakan hal yang penting karena dalam bersaing dalam dunia bisnis yang kompetitif, perusahaan perlu melakukan perbaikan dan meningkatkan kinerjanya secara terus-menerus. Dengan adanya pengukuran ini, kondisi perusahaan akan diketahui dan dapat dievaluasi. Oleh karena itu, diperlukan standar pengukuran kinerja yang tepat dalam penilaian kinerja.

Sistem pengukuran kinerja tradisional umum digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja tradisional ini memiliki kelebihan yaitu mudah untuk dilakukan karena perusahaan hanya diukur berdasarkan aspek keuangannya saja. Hal ini mendorong manajer untuk lebih banyak memperbaiki kinerja manajemen jangka pendek guna meningkatkan keuntungan jangka pendek. Namun, kelemahan sistem tradisional ini hanya menitikberatkan pada aspek

keuangan dan hanya berorientasi pada jangka pendek saja. Hal ini cenderung akan mengorbankan dan mengabaikan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Manajer unit bisnis cenderung tidak mengambil tindakan yang bermanfaat bagi keuntungan jangka panjang perusahaan karena fokus untuk memperoleh laba jangka pendek. Hal ini juga cenderung memotivasi para manajer untuk memanipulasi data.

Oleh karena itu, diperlukan pengukuran kinerja perusahaan yang tidak hanya menitikberatkan pada aspek keuangan akan tetapi nonkeuangan juga. Pengukuran kinerja hanya dengan ukuran keuangan saja belum cukup menggambarkan kondisi riil perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi keuangan, seperti loyalitas konsumen atau pelanggan, kompetensi karyawan, proses bisnis, serta pengelolaan aset tak berwujud lainnya. Perusahaan dapat menerapkan *balanced scorecard* (BSC) sebagai alat ukur berbasis strategis, seperti *financial perspective*, *internal process business perspective*, *customer perspective*, dan *learning and growth*.

“*Balanced Scorecard* didefinisikan sebagai 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 nonfinansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. (Luis, 2007:16).” Metode ini pertama kali diperkenalkan pada tahun 1992 oleh Kaplan dan Norton. Keunggulan penerapan BSC adalah untuk dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis.

BSC hadir untuk menggantikan metode pengukuran lama sebagai kerangka kerja komprehensif yang menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan dalam seperangkat kinerja yang terpadu, serta dapat menyeimbangkan antara perspektif keuangan dan nonkeuangan. BSC dapat menjadi kerangka kerja bagi manajemen yang menerjemahkan strategi organisasi atau perusahaan kedalam ukuran yang saling berkaitan yang dapat dilihat melalui empat perspektif, yaitu:

1. Perspektif keuangan digunakan untuk menjawab: bagaimana pemilik melihat perusahaan dilihat dari finansial?
2. Perspektif pelanggan digunakan untuk menjawab: bagaimana pelanggan melihat atau menilai kita sebagai organisasi?
3. Perspektif bisnis internal digunakan untuk menjawab: proses bisnis apa yang diunggulkan agar pemilik dan pelanggan lebih puas?
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan untuk menjawab: bagaimana organisasi mampu menambah kemampuan dalam beraktivitas agar organisasi menjadi lebih baik?

PT. Jasa Marga (PERSERO), Tbk. Cabang Cawang – Tangerang – Cengkareng (CTC) merupakan salah satu cabang dari PT. Jasa Marga (PERSERO), Tbk, yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang penyelenggara jasa jalan tol. Jalan tol CTC menghubungkan wilayah timur Jakarta yaitu Cawang hingga wilayah barat Kota Jakarta hingga Pluit. Jalan tol sepanjang 23,55 km ini saat ini terintegrasi dengan empat jalan tol yang menuju ke berbagai

wilayah yaitu, jalan tol Jagorawi, jalan tol Jakarta-Cikampek, jalan tol Tangerang-Merak, serta jalan tol Prof. Dr. Ir. Sedyatmo.

Sebagai perusahaan *public service*, kepuasan pelanggan merupakan hal yang mutlak bagi PT. Jasa Marga (PERSERO), Tbk. Untuk itu diperlukan kerangka kerja sistem pengukuran yang tepat untuk dapat memiliki keunggulan bersaing dan memperbaiki kinerja secara terus menerus untuk memperoleh kepuasan pelanggan. Dengan menggunakan konsep BSC, pengukuran kinerja perusahaan akan lebih komprehensif yaitu tidak hanya memperhatikan aspek keuangan, akan tetapi juga aspek nonkeuangan. Oleh karena itu dalam mengukur kinerja perusahaan, PT. Jasa Marga (PERSERO), Tbk. Cabang CTC dapat menerapkan konsep BSC sebagai alat ukur berbasis strategis seperti *financial perspective*, *internal proses business perspective*, *customer perspective*, dan *learning and growth*.

Dari latar belakang diatas juga berdasarkan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh konsep BSC dibandingkan alat ukur kinerja tradisional, penulis tertarik untuk mengukur kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan instrumen-instrumen dalam BSC ke dalam skripsi yang berjudul **“ANALISIS KINERJA MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS PADA PT. JASA MARGA (PERSERO), TBK CABANG CAWANG – TANGERANG – CENGKARENG).”**

B. Perumusan Masalah

Untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan dan target-target yang telah ditetapkan perusahaan serta untuk terus dapat memperbaiki kinerja perusahaan, perlu adanya pengukuran kinerja komprehensif yang tidak hanya menitikberatkan pada aspek keuangan saja tetapi juga aspek nonkeuangan. Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep BSC memperhatikan beberapa aspek nonkeuangan sebagai perspektif pengukuran kinerja perusahaan yang terjalin dengan aspek keuangan menjadi suatu hubungan sebab akibat, yaitu pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, dan proses bisnis internal demi memperoleh hasil finansial yang lebih baik.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dirumuskan masalah yaitu bagaimana kinerja PT. Jasa Marga (PERSERO), Tbk cabang CTC jika diukur dalam keempat perspektif *balanced scorecard* (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)?

C. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada satu perusahaan saja, yaitu PT. Jasa Marga (PERSERO), Tbk. Cabang CTC. Dalam penelitian ini, penulis membatasi masalah dengan berfokus pada analisis kinerja pada PT. Jasa Marga (PERSERO), Tbk cabang CTC dengan menggunakan empat perspektif metode BSC, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan. Penulis mengukur perspektif keuangan perusahaan hanya pada tahun 2015 – 2016.

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan diatas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja PT. Jasa Marga (PERSERO), Tbk cabang CTC jika diukur dalam keempat perspektif BSC, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi perusahaan untuk dapat menetapkan langkah-langkah yang harus diambil atas suatu analisis pengukuran kinerja sebagai evaluasi dan sebagai bahan rekomendasi untuk pengambilan keputusan manajemen dengan mempertimbangkan setiap aspek keuangan dan nonkeuangan. Selain itu, penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai referensi untuk penelitian lebih lanjut mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan BSC.

F. Sistematika Penulisan

Secara garis besar kerangka penulisan dalam penyusunan skripsi ini terbagi ke dalam 5 (lima) bab, antara lain:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis menguraikan tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematikan penulisan.

BAB II URAIAN TEORETIS

Bab ini berisi teori-teori sebagai landasan penelitian yang berhubungan dengan permasalahan yang akan dibahas yaitu yang berhubungan dengan evaluasi kinerja PT. Jasa Marga (PERSERO), Tbk. Cabang CTC dengan menggunakan metode BSC. Dalam bab ini juga dibahas penelitian terdahulu tentang perusahaan yang telah diteliti menggunakan BSC. Landasan teori dan penelitian terdahulu selanjutnya digunakan untuk membentuk kerangka teoretis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metodologi penelitian, mencakup definisi operasional, pemilihan sampel, serta prosedur pengumpulan data dan teknik analisis yang dipakai oleh penulis. Metode penelitian ini digunakan untuk menguji penelitian penulis secara teoretis dan praktis.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini menerangkan hasil dari penelitian serta menjelaskan analisis baik secara teoretis maupun analisis berdasarkan pengujian data lainnya.

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini penulis akan memberikan kesimpulan dari analisis yang telah dilakukan serta memberikan saran berdasarkan hasil dari analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya yang dapat dijadikan pertimbangan bagi perusahaan.