

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kinerja Suatu perusahaan merupakan salah satu faktor yang menentukan eksis tidaknya suatu perusahaan dalam ketatnya persaingan bisnis saat ini. Kinerja evaluasi sebagai tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan. Disamping itu, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat menyebabkan alat-alat produksi, produk dan jasa yang dihasilkan mudah ketinggalan jaman dan harus diubah. Hubungan komunikasi dan informasi yang sudah semakin canggih telah menciptakan era reformasi yang juga tidak mengenal batas negara dan waktu. Hal ini menjadi hal yang sangat penting bagi kelangsungan hidup sebuah perusahaan yang siap bersaing dalam usaha meningkatkan perusahaannya dan atau tetap bertahan dalam kondisi yang semakin maju. Persaingan antar perusahaan yang sangat ketat ini membutuhkan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya secara menyeluruh.

Tiap perusahaan dituntut untuk dapat melaksanakan strateginya dalam menghadapi kompetisi dan menggunakan sumber dayanya secara lebih efektif dan efisien, yang akhirnya visi, misi dan strategi perusahaan dapat tercapai. Dalam menghadapi semakin banyaknya tenaga ahli dari luar negeri yang masuk ke Indonesia, diharapkan perusahaan dapat benar-benar mengetahui kualitas kinerja evaluasinya sehingga perusahaan dapat bertahan dan maju. Strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang

telah ditentukan berdasarkan visi dan misi organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai.

Evaluasi kinerja memegang peranan penting dalam organisasi, dikarenakan dengan dilakukannya evaluasi kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Evaluasi kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam organisasi, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Seiring dinamika perkembangan manajemen modern, berkembang pula berbagai konsep dan ilmu terapan serta praktek pengukuran kinerja yang lebih berfokus pada pengukuran peran dan kontribusi unsur-unsur sumber daya manusia (SDM) terhadap pencapaian strategi organisasi.

Keberhasilan perusahaan pada masa yang akan datang akan ditentukan oleh bagaimana investasi dan pengelolaan aset intelektual atau tak berwujud seperti kompetensi pekerja, loyalitas pelanggan dan pengendalian mutu, daripada fokus pada bagaimana pengelolaan dan investasi pada aset fisik. Dalam melakukan investasi ini, keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan tidak dapat diukur dalam jangka pendek dengan model keuangan tradisional. Pengukuran kinerja perusahaan merupakan suatu alat manajemen yang penting. Di dalam menghadapi persaingan di pasar global, perusahaan harus selalu terpacu untuk meningkatkan kinerjanya secara terus menerus. Adanya suatu pengukuran, kondisi proses bisnis perusahaan dapat diketahui. *Balance Scorecard* (BSC) yang merupakan konsep pengukuran yang diturunkan langsung dari strategi bisnis perusahaan perlu terus dipantau, karena akan mengarahkan karyawan

terhadap faktor-faktor sukses kunci untuk membangun kesuksesan perusahaan. Untuk mencapai keberhasilan ini, perusahaan harus termotivasi untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan baik terhadap hasil pengukuran kinerja maupun tolak ukur kinerja itu sendiri. Tolak ukur kinerja yang dimaksud adalah *key performance* dalam *Balanced Scorecard* (BSC).

BSC adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan and David Norton. Mula-mula BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2009:42). Untuk itu pemilik perusahaan tersebut berharap kontribusi SDM yang ada terutama dalam departemen produksi yang menjadi target utama evaluasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam perusahaan, untuk dapat meningkatkan kinerja. (Mardatillah dkk, 2013).

PT. Columbia merupakan salah satu perusahaan jasa pelayanan yang bergerak dibidang finance yang menyediakan jasa pembiayaan pengkreditan barang kebutuhan masyarakat. PT.Columbia dalam usahanya meningkatkan kemajuan perusahaan adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, karena sumber daya manusia inilah yang menjadi titik kekuatan bagi suatu perusahaan. Di perusahaan ini masih belum ada suatu sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia yang baku

dan bersifat komprehensif atau menyeluruh, selama ini ukuran kinerja sumber daya manusia perusahaan lebih dititikberatkan hanya pada bagian marketing dilapangan saja sementara untuk evaluasi dibagian karyawan kantor kurang mendapat perhatian dan pengawasan. Sehingga kinerja evaluasi yang kurang baik maupun kinerja evaluasi yang baik sulit diketahui oleh perusahaan, kesalahan mendasar yang sering terjadi adalah pada saat melakukan survey di rumah konsumen tidak terjadi konektivitas antara marketing dengan surveyor. Pimpinan perusahaan menganggap evaluasi tersebut telah bekerja dengan baik apabila telah mengerjakan tugasnya tanpa adanya kesalahan dan sesuai dengan prosedur yang berlaku pada perusahaan. Hal ini dapat menyebabkan perusahaan tidak berusaha untuk memperbaiki kinerja evaluasinya dan tetap pada kondisi yang sama secara terus-menerus.

Berdasarkan kenyataan yang peneliti peroleh dari pengamatan awal bahwa PT. Columbia Gorontalo merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penjualan dan jasa. PT. Columbia pada bulan Maret 2016 melakukan pemutusan hak Kerja (PHK) secara besar-besaran kepada karyawannya dikarenakan belum mampu memenuhi standar operasional perusahaan. Hal ini mengindikasikan pada rendahnya kinerja sumber daya manusia di Perusahaan. Karyawan dalam menjalankan tugas dan fungsinya belum menunjukkan kemampuan dan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian visi dan misi organisasi. Permasalahan lainnya bahwa capaian kinerja karyawan yang dilaporkan cenderung hanya perkiraan-perkiraan dan asumsi yang

kurang berdasar, sebab hanya beberapa orang yang aktif melaksanakan tugas dan fungsinya.

Tabel 1.1 Hasil pencapaian kinerja karyawan PT. Columbia Gorontalo pada penilaian Tahun 2013-2015.

Nilai	Kriteria Penilaian	Capaian Karyawan		
		2013	2014	2015
5	Sangat Memuaskan: Apabila hasil akhir tahun melebihi sasaran 25% atau lebih ($\geq 25\%$)	7	5	2
4	Memuaskan/Baik: Apabila hasil akhir tahun melebihi sasaran 10% s.d < 25%	10	8	12
3	Baik: Apabila hasil akhir tahun mencapai sasaran yaitu diantara -25% s.d -10%	5	10	9
2	Cukup: Apabila hasil akhir tahun sebagian tidak tercapai yaitu diantara -25% s.d -10%	11	10	2
1	Kurang: Apabila hasil akhir tahun jauh di bawah sasaran -25% atau lebih ($\geq -25\%$)	3	2	2
Total		37	37	37

Sumber: PT. Columbia Gorontalo, Data 2015.

Berdasarkan tabel di atas bahwa 37 orang karyawan yang kinerjanya cukup lebih tinggi dari kriteria lainnya dan kurang mencapai target atau jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Hal ini menunjukkan bahwa hasilnya sedikit dibawah yang diharapkan.

Oleh karena seharusnya unsur-unsur di PT. Columbia Gorontalo melakukan evaluasi melalui pengukuran nilai atas kemampuan, keterampilan/keahlian (*skill*), kompetensi, pengalaman, prestasi kerja dan kontribusi terhadap organisasinya.

Pengukuran nilai tersebut menggunakan kartu skor (*Scorecard*), sekaligus menjadi indikator peran dan kontribusi orang-orang di dalam organisasi terhadap pencapaian visi dan misi organisasinya. Dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard*, diharapkan dapat membantu perusahaan memberikan rerangka komprehensif untuk menerjemahkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Pengukuran kinerja dengan *Balance Scorecard* tidak hanya menggunakan aspek keuangan saja, melainkan juga aspek-aspek non keuangan guna mencapai keseimbangan pengukuran kinerja. Sebagai perusahaan otomotif yang terus berkembang, PT. Columbia harus mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan sejenis lainnya yang juga telah berkembang pesat. Persaingan yang semakin ketat juga harus diimbangi dengan manajemen yang baik agar perusahaan bisa bertahan.

Berdasarkan Jurnal Norlaila Md Zin. 2013. *Performance Measurement and Balanced Scorecard Implementation: Case evidence of a Government-linked Company*. International Conference on Economics and Business Research 2013 (ICEBR 2013) *The findings revealed that management accountants played crucial and multiple roles in BSC's implementation and will advance knowledge to successfully implement a management accounting innovation within the local context.* Temuan ini mengungkapkan bahwa akuntan manajemen memainkan peran penting dan beberapa di BSC implementasi dan akan memajukan pengetahuan untuk berhasil menerapkan inovasi akuntansi manajemen dalam konteks lokal. Berikutnya Ondrej Zizlavsky. 2014. *The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. Benefits resulting from successful Balanced*

Scorecard implementation must overweigh the costs of designing, implementing, and using it. Bahwa keberhasilan pelaksanaan Balanced Scorecard harus mempertimbangkan biaya dalam merancang, melaksanakan, dan menggunakannya.

Sehingga diharapkan *balanced scorecard* merupakan suatu mekanisme yang secara komprehensif mampu menggambarkan dan mengukur bagaimana sistem pengelolaan SDM dapat menciptakan nilai atau memberikan kontribusi bagi perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut diatas yang menjai fenomena dan permasalahan mendasar yang dibahas dalam penelitian ini, sehingga penulis ingin melaksanakan suatu penelitian yang berjudul: **"Pengukuran kinerja perusahaan dengan *balanced scorecard* di PT. Columbia Gorontalo "**

1.2 Identifikasi Masalah

Adapun masalah yang teridentifikasi pada evaluasi kinerja manajemen sumber daya manusia PT. Columbia Gorontalo adalah sebagai berikut:

1. PT. Columbia melakukan pemutusan hak Kerja (PHK) secara besar-besaran kepada karyawannya dikarenakan belum mampu memenuhi standar operasional perusahaan. Hal ini mengindikasi pada rendahnya kinerja sumber daya manusia di Perusahaan.
2. Karyawan dalam menjalankan tugas dan fungsinya belum menunjukkan kemampuan dan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian visi dan misi organisasi

3. Capaian kinerja karyawan yang dilaporkan cenderung hanya perkiraan-perkiraan dan asumsi beberapa orang yang aktif melaksanakan tugas dan fungsinya.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka disusun rumusan masalah dalam penelitian ini yakni:

1. Bagaimana pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* di PT. Columbia Gorontalo?
2. Faktor-faktor apa yang mendukung pengukuran kinerja perusahaan dengan *balanced scorecard* di PT. Columbia Gorontalo?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* di PT. Columbia Gorontalo.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung pengukuran kinerja perusahaan dengan *balanced scorecard* di PT. Columbia Gorontalo.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menciptakan dua manfaat yakni manfaat teoritis dan manfaat praktis:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Sebagai sumbangan bagi ilmu pengetahuan khususnya dibidang Pengembangan Sumber Daya Manusia

- b. Penelitian ini diharapkan menjadi bahan acuan untuk meneliti Manajemen Sumber Daya Manusia dengan menggunakan pengukuran kinerja perusahaan dengan *balanced scorecard*.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan sumbangan pemikiran bagi organisasi yang bersangkutan dalam hubungannya dengan *balanced scorecard*.
- b. Membuka wawasan baru bagi para praktisi SDM untuk menganalisis dan mengoptimalkan kompetensi SDM, visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi yang dapat menciptakan nilai terhadap perusahaan terutama instansi pemerintahan dimasa yang akan datang.