

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sebuah bisnis memerlukan kinerja yang baik untuk dapat bersaing pada pasar yang kompetitif. Selain itu, penentuan keberhasilan suatu perusahaan juga dapat ditentukan dengan mengukur kinerja selama periode waktu yang ditentukan. Hal tersebut menyebabkan sistem kinerja suatu perusahaan harus tepat dan sesuai agar dapat bersaing dan berkembang.

Pengukuran kinerja sangat penting untuk kesuksesan bisnis. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk membuat sistem penghargaan atau membantu merumuskan strategi perusahaan (Cahyono, 2000). Sistem kinerja dapat diukur melalui penetapan sistem penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*), dan sistem ini dapat digunakan untuk mengontrol bisnis (Ulum, 2009).

Sistem pengukuran kinerja tradisional merupakan metode yang sudah sering digunakan manajemen dengan sistem tradisional dalam menentukan kinerja sebuah bisnis. Sistem ini menekankan aspek keuangan sebagai faktor penting dalam pengukuran, hal ini disebabkan sistem ini lebih aplikatif dan memungkinkan pengukuran kinerja pribadi semata-mata dalam hal keuangan. Sistem pengukuran kinerja ini banyak diaplikasikan dan memiliki sejumlah kelebihan, akan tetapi tentunya juga memiliki kekurangan karena berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya, pengukuran kinerja tradisional juga dinilai tidak

memiliki kemampuan untuk menilai SDM (*human capital*), tingkat kepuasan, dan kesetiaan, nilai-nilai ini biasa disebut nilai aset tidak berwujud perusahaan.

Penilaian terus menerus terhadap sebuah strategi yang digunakan perusahaan akan berkontribusi dalam meningkatkan kinerja perusahaan tersebut. Tahapan dalam melakukan evaluasi pada strategi perusahaan salah satunya adalah membandingkan kinerja tercapai selama periode tertentu dengan nilai yang ditargetkan untuk periode tersebut. Kesalahan dalam penentuan dan penggunaan alat ukur kinerja menyebabkan timbulnya bias pada kinerja perusahaan dan kurangnya perhatian terhadap proses berjalannya operasi bisnis tersebut, sehingga mengakibatkan tidak tercapainya visi dan misi sebuah perusahaan. Tidak sedikit pemimpin bisnis yang meremehkan nilai sistem manajemen sebagai alat atau komponen untuk mengukur kinerja perusahaan, baik pada aspek finansial serta aspek non finansial (Mulyadi, 2001). Kemajuan teknologi dan informasi menuntut perubahan sistem manajemen bisnis menuju arah yang lebih baik dengan peningkatan sistem dengan basis kinerja komperhensif. Semua aspek bisnis menerapkan sistem kinerja ini yang bertujuan untuk mengintegrasikan visi dan misi ke dalam program yang koheren agar mampu diimplementasikan dengan efisien. Sistem kinerja harus dapat diukur untuk memastikan sejauh mana keberhasilan bisnis dilihat dengan menggunakan sudut pandang tertentu.

Salah satu penyedia jasa kebersihan yang banyak dikenal dan terbesar di Indonesia adalah PT. ISS Indonesia. Agar dapat bersaing

dengan bisnis sejenis, bisnis harus meningkatkan kinerjanya untuk membangun keunggulan kompetitif dan posisi sebagai pemimpin pasar. Pendekatan *Balanced Scorecard* merupakan sebuah ukuran kinerja dalam sistem manajemen berbasis kinerja. Jenis pengukuran *Balanced Scorecard* sangat penting untuk keberhasilan manajemen bisnis. Sistem pengukuran kinerja yang dirancang dengan baik dapat memotivasi semua karyawan untuk mencapai tujuan mereka. Selain itu pengukuran kinerja yang tepat, akan menyebabkan bisnis dapat menilai kinerja mereka dan dapat membuat koreksi memiliki efek besar. *Balanced Scorecard* adalah strategi manajemen masa kini dengan menilai kinerja finansial dan non-finansial. Pengukuran ini terlihat dalam hal berikut:

1. Perspektif finansial, yaitu mengukur pengaruh ekonomi dari sebuah keputusan yang dipilih.
2. Perspektif Konsumen, yang mencakup penilaian kinerja bisnis dalam kaitannya dengan segmen konsumen tertentu.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, yang mencakup audit pada internal perusahaan yang prosesnya dikendalikan manajemen.
4. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan, yang dilakukan dengan mengidentifikasi infrastruktur pada bisnis agar mendorong pertumbuhan bisnis dengan jangka panjang.

Balanced Scorecard sering digunakan untuk memantau dan mengetahui tingkatan keberhasilan suatu bisnis, hal tersebut menyebabkan strategi ini dapat diaplikasikan menjadi sebuah alat untuk melakukan evaluasi. Selain itu, strategi ini dapat digunakan untuk mengharmoniskan beberapa fungsi (divisi, departemen, dan bagian)

sehingga semua keputusan dan aktivitas dari beberapa fungsi tersebut dapat diarahkan agar tujuan bisnis/perusahaan tercapai. Berdasarkan hal yang telah dijelaskan sebelumnya, penulis bermaksud menggunakan elemen *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja karyawan melalui aspek pembelajaran dan pertumbuhan sesuai dengan tujuan serta visi dan misi yang telah ditentukan pada strategi perusahaan. Setelah dilakukan penilaian aspek non-keuangan, selanjutnya harapannya dapat dilakukan penilaian pada aspek keuangan. Kinerja karyawan di PT ISS Indonesia di area PT Garudafood Putra-Putri Jaya Gresik semakin meningkat. Dengan mengingat konteks sebelumnya, penulis tertarik untuk membahas mengenai **“PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR DALAM PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN PT ISS INDONESIA PADA TAHUN 2019 SAMPAI 2020”**.

1.2. Perumusan Masalah

PT. ISS Indonesia adalah perusahaan berorientasi layanan dengan penekanan kuat pada kepuasan konsumen. Masih terdapat keluhan yang belum terselesaikan dari konsumen PT. ISS Indonesia yang memerlukan perhatian perusahaan. PT. ISS Indonesia telah menyediakan layanan pengaduan konsumen, namun perusahaan belum memelihara data pengaduan dengan baik dan sesuai dengan standar prosedural yang telah ditetapkan, hal ini menimbulkan kesulitan dalam penentuan total pengaduan yang diterima setiap tahunnya. Penyebabnya adalah masalah kedisiplinan karyawan yang kurang mengikuti kebijakan dan prosedur perusahaan. Selain itu pelaksanaan

teknis pelayanan juga kurang didukung sarana dan prasarana sehingga menimbulkan beberapa kendala.

PT.ISS Indonesia telah mengevaluasi kinerjanya melalui anggaran tahunan yang menekankan metrik keuangan, meskipun faktanya metrik keuangan saja belum bisa memandu dan digunakan sebagai bahan evaluasi berjalannya perusahaan karena tidak mampu untuk melakukan penilaian positif dan negatif pada saat berjalannya operasional kegiatan. Metrik ini mencerminkan kejadian yang telah terjadi dan tidak menyediakan panduan yang baik untuk menciptakan nilai finansial masa depan. Suatu bisnis memerlukan penilaian non-keuangan dan keuangan secara bersamaan. Pendekatan *Balanced Scorecard* diharapkan dapat memungkinkan pengelolaan yang dilakukan manajemen perusahaan menjadi lebih optimal, bersaing dengan kompetitor lain, menumbuhkan basis konsumen, dan tujuan akhir peningkatan profitabilitas serta pertumbuhan pemegang saham.

Berdasarkan penjabaran tersebut, maka dirumuskan permasalahan, yaitu “Bagaimana penggunaan metode *Balanced Scorecard* pada pengukuran kinerja PT. ISS Indonesia, yang juga mencakup perspektif keuangan, konsumen, proses perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif internal bisnis ?”

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk melakukan analisa sistem pengukuran kinerja PT.ISS Indonesia menggunakan perspektif keuangan, konsumen, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif internal bisnis.

1.4 Manfaat penelitian

Penulis berharap hasil penelitian ini memberikan manfaat sebagai berikut:

a) Manfaat Teoritis

1. Mahasiswa ekonomi dengan khususnya jurusan Manajemen, dapat menerima manfaat penelitian ini berupa literatur pendukung untuk penelitian dan perbandingan lebih lanjut guna menambah pengetahuan tentang *Balanced Scorecard*.
2. Bagi penulis, sebagai sarana untuk menyelesaikan tugas akhir dan memperluas wawasan tentang pengukuran kinerja dengan metode BSC (*Balanced Scorecard*).
3. Bagi peneliti-peneliti selanjutnya, menjadi bahan yang dapat digunakan untuk mempelajari penggunaan metode BSC (*Balanced Scorecard*) dalam aplikasi pengukuran kinerja.

b) Manfaat praktis

1. Mempelajari pilihan yang perlu diambil dalam menanggapi hasil pengukuran kinerja pada sebuah perusahaan untuk memastikan dapat tercapainya tujuan perusahaan serta visi & misi yang telah disusun.
2. Mendorong pelaku usaha dalam mencapai keuntungan dengan peningkatan kualitas manajemen, agar fokus utama pada tujuan dan sasaran perusahaan dapat dilaksanakan.