

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 LATAR BELAKANG MASALAH**

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, persaingan merupakan hal yang wajar di dalam dunia bisnis. Bentuk persaingan di dalam dunia bisnis pun bermacam-macam, baik itu persaingan pasar, persaingan produk, persaingan industri maupun persaingan merk. Dalam menghadapi persaingan tersebut tentu diperlukan strategi yang jitu. Apalagi di era globalisasi ini, faktor kemajuan teknologi dan kecepatan informasi sangat berpengaruh terhadap persaingan bisnis.

Dalam menghadapi persaingan di dalam dunia bisnis, perusahaan dituntut untuk mempunyai kinerja yang baik. Kinerja yang baik akan berpengaruh besar pada kemajuan suatu perusahaan. Dengan kinerja yang baik, perusahaan akan mampu berkembang pesat di pasar global maupun internasional. Dengan kata lain, maju tidaknya perusahaan dinilai dari baik tidaknya kinerja perusahaan tersebut. Penilaian kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting bagi perusahaan, karena penilaian tersebut mencerminkan sejauh mana suatu perusahaan mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, keberhasilan strategi yang dilaksanakan, serta sebaik apa perusahaan itu di mata pasar dan masyarakat.

Selama ini, penilaian kinerja suatu perusahaan dilihat dari perspektif keuangan, yang merupakan penilaian kinerja secara tradisional. Perusahaan

dinilai mempunyai kinerja yang baik apabila tingkat profitabilitas, solvabilitas dan rentabilitas tinggi. Laporan keuangan merupakan senjata utama bagi perusahaan untuk mendapat predikat berkinerja baik dari pasar maupun masyarakat.

Penilaian kinerja yang dilihat dari satu sisi saja tidaklah cukup untuk menilai bagaimana kinerja perusahaan tersebut, karena dibalik sebuah pencapaian penilaian kinerja keuangan yang baik, ada banyak faktor yang bersatu untuk mewujudkan dan mendukung tercapainya hasil yang baik tersebut. Faktor-faktor tersebut adalah perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut (Gosh, 2006 dalam Deviana dan Setiawarman, 2015), pengukuran kinerja perusahaan tidak lagi dianggap baik jika hanya dilihat dari sisi keuangan saja yang dianggap tidak mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam perusahaan, karena tidak memperhatikan hal-hal lain diluar keuangan, yaitu sisi pelanggan dan karyawan yang merupakan faktor penting bagi perusahaan serta roda penggerak perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan suatu pengukuran kinerja yang komprehensif yang merupakan keseimbangan antara perspektif keuangan dan perspektif non keuangan, yaitu dengan menggunakan *balanced scorecard*.

*Balance scorecard* merupakan konsep yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 yang merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif. *Balanced scorecard* memperkenalkan suatu, sistem

pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu, yang merupakan penjabaran dari misi dan strategi perusahaan jangka panjang.

*Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Hansen dan Mowen, 2009:366 dalam surya, 2014)

PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, & Ratu Boko merupakan salah satu BUMN yang bergerak di bidang pariwisata dengan bidang pengelolaan Candi Prambanan, Candi Borobudur dan Ratu Boko. Kegiatan usaha yang dilakukan PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, & Ratu Boko adalah mengelola lingkungan Candi Borobudur, Candi Prambanan dan Kraton Ratu Boko serta cagar budaya lainnya sebagai taman wisata, termasuk kegiatan-kegiatan teknis, pemeliharaan dan pengawasan lingkungannya, satu dan lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain itu, perusahaan juga merencanakan, mengembangkan dan memanfaatkan jasa-jasa, prasarana, sarana dan fasilitas umum lainnya di lingkungan Taman Wisata Candi untuk kegiatan pariwisata juga melakukan kegiatan usaha lainnya di bidang pariwisata serta melakukan kegiatan usaha dalam rangka optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggannya perusahaan terus menerus meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat memenuhi pelanggannya. Secara optimal peningkatan kinerja perusahaan dapat dicapai

melalui manajemen strategi yang tepat. Dengan melakukan pengukuran kinerja perusahaan memudahkan para penentu keputusan dalam merencanakan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Selama ini penilaian kinerja PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, & Ratu Boko hanya didasarkan pada pengukuran kinerja keuangan saja. Untuk mempertahankan pasar yang sudah ada dan memperluas pasar baru diperlukan juga pengukuran kinerja non keuangan. Pengukuran kinerja non keuangan menunjukkan pengembangan bisnis PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan & Ratu Boko, bagaimana kepuasan pengunjung terhadap fasilitas maupun pelayanan yang diberikan, reputasi fasilitas di mata pengunjung, loyalitas pengunjung terhadap fasilitas yang diberikan PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan & Ratu Boko untuk melakukan pengembangan bisnis dan bagaimana kepuasan karyawan serta pengembangan karyawan yang tidak kalah penting untuk menunjang kinerja perusahaan dalam mencapai misi dan strategi yang telah ditetapkan.

Mahmud (2015) melakukan penelitian mengenai analisis pengukuran kinerja perhotelan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Berdasarkan penelitian yang diukur dengan aspek belajar dan bertumbuh, tingkat kepuasan karyawan sebesar 3,96 dengan bobot ukuran kepuasan karyawan sebesar 7,5%. Selain aspek kepuasan karyawan, kinerja belajar dan bertumbuh juga diukur dengan retensi karyawan, dimana Manyar Garden Hotel mempertahankan para karyawannya. Kemampuan Manyar Garden Hotel diukur dengan menggunakan tingkat perputaran karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tingkat perputaran

sebesar 83,8%. Aspek proses bisnis internal pada Manyar Garden Hotel didasarkan pada inovasi aspek usaha internal yang mencakup bidang jasa, selama berdiri mulai Tahun 1974 sampai sekarang telah berkembang unit-unit usaha. Aspek Pelanggan diukur dengan tingkat kepuasan pelanggan yang terdiri dari 3 item yang diturunkan ke dalam 3 pertanyaan, yaitu pelayanan hotel, kepercayaan hotel dan kualitas hotel. Hasil penelitian tingkat kepuasan pelanggan sebesar 67,33%. Aspek keuangan dengan rata-rata ROE sebesar 37,4%, rata-rata ACP sebesar 21% dan perputaran persediaan rata-ratanya sebesar 10 hari, dengan daftar skor penilaiannya sebesar 4%.

Yos steven (2015) melakukan penelitian mengenai analisis pengukuran kinerja menggunakan metode Balanced Scorecard pada perusahaan penyedia jasa B2B (Studi kasus: PT Tuntex Garment Indonesia). Berdasarkan hasil penelitian pada perspektif keuangan, indikator yang digunakan adalah *Current ratio*, *ROI*, *total debt to total asset*, perputaran aset dan efisiensi bahan baku. Untuk peningkatan current ratio, target yang ingin dicapai perusahaan adalah 1,5% dengan pencapaian sebesar 1,2%. Untuk peningkatan *ROI*, target yang ingin dicapai perusahaan adalah 4 dengan pencapaian sebesar -2,48% untuk *total debt to total asset*, target yang ingin dicapai perusahaan adalah 0,50% dengan pencapaian sebesar 0,70%. Sedangkan untuk perputaran aset, target yang ingin dicapai perusahaan adalah 1,2% dengan pencapaian sebesar 0,74%. Terakhir untuk perspektif keuangan, efisiensi bahan baku dengan target yang ingin dicapai perusahaan sebesar 100% dengan pencapaian 95%. Berdasarkan hasil tersebut, ukuran kinerja yang ditargetkan perusahaan untuk perspektif

keuangan masih belum tercapai sepenuhnya. Pada perspektif pelanggan terdapat 2 indikator yang digunakan yaitu tingkat kepuasan *buyers* dan tingkat kepuasan *end users*. Berdasarkan hasil rekapitulasi jawaban kuesioner yang didapatkan dari penelitian, *buyers* dan *end users* mengakui “puas” dimana tagret yang diinginkan perusahaan adalah “sangat puas”. Berdasarkan hasil tersebut, ukuran kinerja yang ditargetkan perusahaan untuk perspektif pelanggan adalah cukup baik tetapi belum dapat dicapai sepenuhnya. Pada perspektif bisnis internal, indikator yang digunakan adalah tingkat kecacatan produksi dan tingkat ketepatan waktu produksi. Untuk tingkat kecacatan produksi, target yang diinginkan perusahaan adalah zero defect yaitu 0% produk cacat dengan pencapaian sebesar 1,98%. Sedangkan untuk indikator tingkat ketepatan waktu produksi, target yang diinginkan perusahaan adalah 100% dengan pencapaian sebesar 99,17%. Berdasarkan hasil yang didapatkan, ukuran kinerja yang ditargetkan perusahaan untuk perspektif proses bisnis internal adalah baik tetapi masih belum tercapai sepenuhnya. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, indikator yang digunakan adalah tingkat turnover karyawan, tingkat kehadiran karyawan, tingkat kompetensi karyawan dan tingkat kepuasan karyawan. Untuk indikator turnover karyawan target yang ingin dicapai perusahaan adalah 0,50% dengan pencapaian sebesar 1,28%. Untuk indikator tingkat kehadiran karyawan, target yang diinginkan perusahaan adalah 95% dengan pencapaian sebesar 92,06%. Sedangkan untuk indikator tingkat kompetensi karyawan, target yang ingin dicapai perusahaan adalah ”sangat kompeten” dan berdasarkan rekapitulasi hasil jawaban

kuesioner yang didapatkan, tingkat kompetensi karyawan perusahaan adalah “kompeten”. Terakhir untuk tingkat kepuasan karyawan, target yang ingin dicapai perusahaan adalah “sangat puas” dan berdasarkan rekapitulasi hasil jawaban kuesioner yang didapatkan tingkat kepuasan karyawan perusahaan adalah “puas”. Berdasarkan hasil tersebut, ukuran kinerja yang ditargetkan perusahaan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih belum dapat tercapai sepenuhnya.

Ismayantika dyah puspasari (2015) melakukan penelitian tentang pengukuran kinerja perusahaan penyedia jasa keuangan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* (studi kasus pada PT BPRS Artha Pamenang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan yang diukur dengan rasio NPF rata-rata pada tahun 2015 adalah sebesar 5,07%. Nilai ini menandakan bahwa kinerja rasio NPF sudah baik karena selama empat periode tahun 2015 nilai NPF sudah berada di atas rata-rata tersebut. Sedangkan rasio FDR dan ROE mengalami kenaikan yang menjadikan kinerja kedua rasio tersebut tergolong baik pada periode 2015. Rasio FDR rata-rata tahun 2015 adalah 68,49% sedangkan rasio ROE rata-rata sebesar 28,89%. Dengan kenaikan FDR dan ROE ini, perusahaan dianggap telah mampu meningkatkan laba melalui pengurangan pembiayaan yang macet serta penggunaan modal investasi yang efektif. Tetapi pada tahun 2015, rasio ROA memiliki nilai dibawah rata-rata sebesar 5,17% yang menjadikan kinerja rasio ini dinilai kurang baik. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif keuangan PT. BPR Artha Pamenang pada tahun 2015 adalah cukup baik. Pada

perspektif nasabah PT.BPR Artha Pamenang memiliki jumlah nasabah yang naik secara signifikan pada tahun 2015. Kemampuan perusahaan untuk mempertahankan dan memperoleh nasabah baru juga semakin baik jika dilihat dari indikator retensi dan akuisisi nasabah. Faktor pendukung dari semakin baiknya kinerja dari indikator ini adalah perbaikan layanan dan pembukaan satu kantor kas baru pada tahun 2015 sehingga pangsa pasar BPRS Artha Pamenang semakin luas. Selain itu indikator kepuasan nasabah juga dinilai baik, dilihat dari hasil pengujian kuisioner kepuasan nasabah. Dengan hasil tersebut, maka kinerja perspektif nasabah PT. BPRS Artha Pamenang adalah baik. Pada perspektif bisnis internal, diferensiasi produk BPRS Artha Pamenang dilakukan dengan menawarkan produk-produk seperti tabungan mudharabah dan pembiayaan multijasa. Penawaran menarik seperti tidak adanya bunga dari pembiayaan dan pemberlakukan prinsip bagi hasil yang lebih dianjurkan oleh islam menjadi daya tarik tersendiri dari setiap produk yang ditawarkan oleh BPRS Artha Pamenang. Bahkan BPRS Artha Pamenang juga menawarkan pembiayaan tanpa angsuran yang pelunasan langsung dilakukan pada periode yang telah disepakati dalam akad. Selain itu indikator keandalan produk juga dianggap cukup baik dengan meningkatnya jumlah nasabah yang berminat terhadap produk pembiayaan multijasa, walaupun untuk beberapa produk masih tergolong fluktuatif. Kinerja perspektif proses bisnis internal PT.BPRS Artha Pamenang selama periode 2015 dinilai baik jika dilihat dari hasil pencapaian tersebut. Perspektif pembelajaran, pada tahun 2015 BPRS Artha Pamenang memiliki jumlah karyawan sebanyak 53 orang. Jumlah ini

meningkat dari tahun 2014 yang jumlah karyawannya hanya 45 orang. Dengan kisaran retensi karyawan sebesar 17,77% maka kinerja indikator ini adalah baik. Indikator pelatihan karyawan belum dapat dikatakan baik karena perusahaan belum memiliki program khusus pelatihan sederhana saat karyawan tersebut baru masuk ke perusahaan. Kemudian indikator kepuasan karyawan menunjukkan hasil baik dengan besarnya pada periode 2015. Ketiga indikator tersebut menunjukkan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT.BPRS Artha Pamenang adalah cukup baik.

M. Ikhwan Maulana Haeruddin (2018) melakukan penelitian tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada PT.Pegadaian (PERSERO) Cabang Talasalapang di Kota Makassar. Berdasarkan penelitian perspektif keuangan yang dinilai menggunakan metode rasio ROI dan TATO. Hasil ROI yang diperoleh PT Pegadaian (Persero) cabang Talasalapang Makassar pada tahun 2013 sebesar 13,83% adalah baik. Kemudian pada tahun 2014 yaitu sebesar 11,28% adalah cukup dan pada tahun 2015 yaitu sebesar 11,96% adalah cukup. Sedangkan untuk hasil TATO pada tahun 2013 sebesar 27,40%, tahun 2014 sebesar 23,77% dan tahun 2015 sebesar 25,94%. Analisis perspektif pelanggan dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada para responden yang mana didalam kuesioner tersebut berisi 9 butir pertanyaan. Berdasarkan hasil penjumlahan seluruh nilai total dari tiap diperoleh skor sebesar 3391. skor tersebut berada pada rentang 3060-3780 yang diartikan bahwa sebagian besar pelanggan telah merasa puas dengan pelayanan yang telah diberikan oleh PT.Pegadaian (Persero). Analisis perspektif bisnis internal

pada PT.Pegadaian (Persero) cabang Talasalapang Makassar dilakukan melalui dua hal, yang pertama inovasi dan yang kedua adalah proses operasi. Proses inovasi, salah satu tolak ukur untuk menilai kinerja proses bisnis internal perusahaan adalah banyaknya produk baru yang dikembangkan oleh perusahaan. Pada PT.Pegadaian (Persero) Cabang Talasalapang Makassar, ada beberapa inovasi penambahan produk baru yang dilakukan sejak tahun 2013-2015. Inovasi penambahan produk layanan jasa tersebut adalah multi payment online (Pembelian dan Pembayaran Tagihan Telepon, Listrik, air, tiket, internet, tv berbayar, pembayaran iuran BPJS,dll) dan buku tabungan emas. Produk layanan tersebut hingga sekarang masih berjalan dan jumlah penggunaannya semakin tahun semakin bertambah. Dalam proses operasional berbicara mengenai efisiensi waktu yang digunakan perusahaan dalam menjalankan proses bisnisnya, yang mana pada PT.Pegadaian (Persero) Cabang Talasalapang Makassar, proses bisnis tersebutialah semua transaksi umum yang dilakukan karyawan kepada pelanggan berupa pendaftaran nasabah baru, melakukan gadai, membayar bunga, menebus barang gadai, dan lain sebagainya. Dalam hal ini, proses pelayanan yang aka digunakan sebagai contoh adalah bisnis gadai, selaku layanan bisnis yang paling populer pada PT.Pegadaian (Persero) Cabang Talasalapang Makassar. Hasil penelitian waktu untuk melayani tiap satu nasabah yaitu 15 menit. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dianalisis dengan menggunakan indeks kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan. Berdasarkan hasil penjumlahan seluruh nilai total dari tiap responden diperoleh skor sebesar 453. Skor tersebut berada pada

rentang 452-558 yang kemudian dapat dikatakan bahwa karyawan pada PT.Pegadaian (Persero) Cabang Talasalapang Makassar telah merasa puas atas gaji yang diperoleh, promosi yang diberikan, serta pekerjaan yang mereka dapatkan. Produktivitas karyawan dapat dinilai melalui perbandingan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja (laba usaha) dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Pada tahun 2013 sebesar 240.311.171, tahun 2014 sebesar 208.941.902, dan sebesar 2015 sebesar 254.865.011.

Oleh karena itu, penulis tertarik meneliti bagaimana pengukuran kinerja PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan & Ratu Boko dengan menggunakan balanced scorecard, dengan judul **“Analisis Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan & Ratu Boko”**.

## **1.2 RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana pengukuran kinerja PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan & Ratu Boko dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*?”

### 1.3 BATASAN MASALAH

Batasan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Pengukuran kinerja PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan & Ratu Boko.
2. Penelitian ini hanya dilakukan pada Kantor Unit Prambanan tahun 2015-2017.
3. Menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang didasarkan pada empat perspektif meliputi:
  - a. Perspektif keuangan yang diukur menggunakan perhitungan Return on Investment (ROI), profit margin, dan rasio operasi.
  - b. Perspektif pelanggan dengan perhitungan akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan.
  - c. Perspektif proses bisnis internal menggunakan inovasi.
  - d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan kepuasan karyawan, retensi karyawan dan masa kerja karyawan.
4. Pengukuran perspektif keuangan mengacu pada jurnal Thesman, Eldri dan I Gusti Bagus Rai Utama, 2015. Analisis Kinerja menggunakan Balanced Scorecard (BSC). Universitas Dhyana Putra.

### 1.4 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan & Ratu Boko tahun 2015-2017 dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

## 1.5 MANFAAT PENELITIAN

Penulis berharap penelitian ini bermanfaat untuk :

1. Bagi peneliti, untuk menambah ilmu pengetahuan mengenai konsep *balanced scorecard* dan perannya bagi perusahaan.
2. Bagi perusahaan, untuk menjadi kontribusi yang bersifat membangun pada perusahaan sebagai bahan evaluasi untuk perkembangan perusahaan di masa yang akan datang. Hasil penelitian ini diharapkan agar dapat digunakan sebagai tambahan saran dan referensi yang dapat digunakan untuk memberikan alternatif dalam pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*, yang mungkin bisa diterapkan dalam perusahaan untuk mengukur kinerja manajemen perusahaan di masa depan.
3. Bagi peneliti selanjutnya, untuk menjadi bahan referensi penelitian mengenai *balanced scorecard* dan penerapannya pada suatu perusahaan.

## 1.6 SISTEMATIKA PENULISAN

### Bab I      Pendahuluan

Bab ini menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

## Bab II Landasan Teori

Bab ini menjelaskan mengenai teori-teori yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis dan akan digunakan sebagai dasar untuk mendukung pengolahan data yang diperoleh serta penelitian terdahulu yang sejenis dengan penelitian ini.

## Bab III Gambaran tentang Perusahaan

Bab ini menjelaskan gambaran singkat mengenai perusahaan dan metode penelitian yang digunakan oleh penulis.

## Bab IV Analisis Data dan Pembalasan

Bab ini menguraikan mengenai hasil penelitian, analisis data dan pembahasan atas analisis *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja manajemen perusahaan.

## Bab V Penutup

Bab ini berisi kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran dari peneliti yang dilakukan.