

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Beberapa dekade terakhir ini terjadi perubahan yang revolusioner dan terus menerus dalam dunia usaha. Perubahan dari era industri menjadi era informasi yang dinamis ditandai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perubahan ini ditandai pula oleh perilaku konsumen yang semakin *demanded*, dan pola persaingan yang semakin mengglobal.

Akibat perubahan dari era industri menjadi era informasi, dituntut adanya kesadaran dari setiap perusahaan untuk saling berkompetisi. Untuk itu perusahaan harus merubah orientasinya dari orientasi jangka pendek dan sempit menjadi orientasi jangka panjang dan komprehensif. Dengan demikian diharapkan perusahaan dapat terus bertahan dan berkembang lebih baik lagi. Perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing untuk mengatasi persaingan yang timbul dari dalam negeri dan dari luar negeri. Persaingan menyebabkan posisi konsumen semakin kuat untuk memilih perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing dalam hal pelayanan, kualitas dan waktu.

Suatu perusahaan dapat mempunyai keunggulan bersaing apabila didukung oleh manajemen yang baik. Stoner (1982 : 8) mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tanpa manajemen yang baik semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Hani Handoko (1991 : 6) mengemukakan tiga alasan utama diperlukannya manajemen, yaitu :

1. Untuk mencapai tujuan;
2. Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan;
3. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

Oleh karena itu perusahaan harus menetapkan dan mengarahkan setiap kegiatannya pada pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan ini harus sesuai dengan visi perusahaan, karena visi inilah yang membentuk perusahaan. Visi bukan hanya sekedar ungkapan yang memberikan semangat bagi perusahaan, tetapi juga merupakan jiwa dari perusahaan. Mulyadi (1993 : 496) mengungkapkan bahwa visi adalah seperangkat keyakinan dasar (*basic beliefs*) yang menjadi parameter bagi perusahaan dan karyawannya. Visi mencerminkan apa yang sebaiknya dikerjakan dan apa yang sebaiknya tidak dikerjakan oleh perusahaan.

Visi perusahaan akan lebih mudah dicapai apabila dijabarkan melalui strategi yang lebih bersifat konkret. Strategi merupakan pegangan dalam setiap kegiatan perusahaan. Melalui strategi setiap bagian dalam perusahaan dapat lebih menyadari apa yang harus dilakukan untuk membantu meningkatkan nilai perusahaan. Dengan demikian perusahaan memiliki keunggulan yang bersifat komprehensif.

Selanjutnya untuk mengukur keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan, diperlukan suatu standar atau alat ukur kinerja. Tolok ukur yang selama ini sering dipakai adalah kinerja keuangan. Tolok ukur ini lebih menekankan pada kinerja perusahaan di mata pemegang saham atau kreditur, yang biasanya disebut pemakai eksternal. Pengukuran kinerja keuangan ini hanya memberikan informasi apa yang terjadi di masa lalu, tetapi tidak dapat menjelaskan apa saja penyebab terjadinya hal demikian.

Manajemen yang mengukur kinerja perusahaannya hanya melalui tolak ukur keuangan menurut Atkinson, et.al ( 1997 : 62 ) disebut dengan istilah *managing by number*. Masalah – masalah yang akan timbul dari *managing by number* adalah :

1. Tidak efektif;
2. Berasumsi bahwa biaya merupakan satu-satunya pengukuran kinerja yang relevan;
3. Tidak dapat mengenali alasan-alasan pengeluaran biaya oleh organisasi.

Oleh karena itu tolak ukur keuangan dirasa kurang dapat membantu bagi pihak manajemen dalam memandu kinerja organisasi. Untuk mengantisipasi hal tersebut Kaplan dan Norton (1992 : 7) menawarkan suatu konsep yang menyeimbangkan pengukuran kinerja keuangan dengan kinerja operasional yang disebut *Balanced Scorecard*, yang mereka definisikan sebagai seperangkat pengukuran yang memberikan informasi tentang perusahaan secara cepat dan komprehensif bagi pihak manajemen.

Dari definisi tersebut, *Balanced Scorecard* menawarkan konsep yang mentranslasikan strategi bisnis menjadi tujuan dan pengukuran diantara seperangkat perspektif yang seimbang. Pengukuran itu berorientasi pada kinerja operasional, yang terdiri dari perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) yang bersifat jangka panjang. Selain itu didukung pula oleh pengukuran kinerja keuangan (*financial perspective*). *Balanced Scorecard* berfungsi sebagai pengukuran kinerja yang merupakan bagian penting dari strategi organisasi dan berpengaruh bagi kinerja organisasi itu sendiri.

Akademi Keperawatan Giri Satria Husada Wonogiri merupakan lembaga pendidikan tenaga keperawatan setingkat Diploma III, yang mempunyai visi

menghasilkan Ahli Madya Keperawatan yang profesional. Visi tersebut dijabarkan melalui strategi sebagai berikut :

- a. Melaksanakan dan mengembangkan program pendidikan berdasarkan falsafah Pancasila, UUD '45, tujuan institusi dan rancangan konseptual, serta bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan;
- b. Menyediakan sarana lingkungan yang mendukung proses belajar, serta mengembangkan diri peserta didik dengan memberikan teori dan praktek pendidikan yang tepat;
- c. Mempertahankan mutu pendidikan pada taraf yang tinggi, dengan bekerja sama dan menggunakan fasilitas serta sumber-sumber pendidikan dari universitas atau institusi akademik dan non akademik lainnya;
- d. Mengembangkan pendidikan keperawatan dengan memberikan kesempatan melakukan kegiatan penelitian dalam bidang keperawatan;
- e. Memprakarsai pengembangan staf akademik melalui program pendidikan berkelanjutan;
- f. Menjalinkan kerjasama yang serasi dan saling pengertian antara pendidik, mahasiswa, masyarakat (termasuk orang tua mahasiswa) dan pemerintah.

Sejak berdiri tahun 1995 sampai saat ini belum pernah dilakukan penilaian kinerja secara menyeluruh untuk melihat sampai di mana strategi yang dijalankan telah sesuai dengan visi dan tujuan yang ingin dicapai. Berdasarkan keadaan ini, penulis berusaha menawarkan pengukuran kinerja secara komprehensif menggunakan *Balanced Scorecard*. Selanjutnya penelitian ini disusun menjadi tesis dengan judul “Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Untuk Pengukuran Kinerja Pada Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri.”

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, permasalahan yang akan dibahas dan diteliti adalah bagaimana pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada Akper Giri Satria Husada Wonogiri dari perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif keuangan.

## **1.3. Batasan Masalah**

Agar penulisan ini tidak terlalu luas sehingga menyimpang dari tujuan penelitian, maka penulis membatasi penelitian dengan batasan sebagai berikut :

- a. Data yang digunakan untuk pengukuran kinerja dari perspektif keuangan adalah data keuangan periode 1996 sampai 1999.
- b. Responden yang diteliti untuk pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan adalah mahasiswa Akper Giri Satria Husada Wonogiri.
- c. Responden yang diteliti untuk pengukuran kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif proses bisnis internal adalah pengelola dan staf Akper Giri Satria Husada Wonogiri.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

- a. Bagi Pihak Manajemen

Memberikan sumbangan pemikiran kepada manajemen Akper Giri Satria Husada dalam mengukur kinerja organisasinya, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

- b. Bagi Penulis

Penelitian ini merupakan sarana untuk menerapkan teori tentang pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* secara konkret.

c. Bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai bahan acuan untuk penelitian lebih lanjut dalam masalah yang sama/terkait.

## 1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Akper Giri Satria Husada Wonogiri dari perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif keuangan.

## 1.6. Metodologi Penelitian

### 1.6.1. Metode Pengumpulan Data

a. Data Primer, merupakan data yang langsung diperoleh dari obyek penelitian.

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dengan cara :

- 1) Wawancara langsung dengan pengelola dan staf Akper Giri Satria Husada Wonogiri untuk memperoleh data tentang visi dan strategi perusahaan, sejarah perusahaan dan struktur organisasi perusahaan. Data ini akan digunakan untuk mengukur kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, serta perspektif proses bisnis internal.
- 2) Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data berupa daftar pertanyaan tertulis berbentuk *multiple choice* yang ditujukan pada mahasiswa Akper Giri Satria Husada Wonogiri digunakan untuk mengukur kinerja dari perspektif pelanggan.

b. Data Sekunder, diperoleh dengan melakukan studi pustaka untuk mengumpulkan data dari dokumen perusahaan, jurnal, majalah dan artikel lain yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Data sekunder ini antara lain adalah data keuangan perusahaan, rekapitulasi jumlah staf dan dosen, serta rekapitulasi jumlah mahasiswa.

## 1.6.2. Metode Pengukuran Data

Dari hasil kuesioner dianalisis menggunakan “Skala Likert”, dengan menggunakan pembobotan sebagai berikut :

5 untuk jawaban Sangat Setuju

4 untuk jawaban Setuju

3 untuk jawaban Ragu-ragu

2 untuk jawaban Tidak Setuju

1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju

Untuk menguji apakah pertanyaan-pertanyaan yang diberikan cukup valid dan reliabel, digunakan analisis validitas dan reliabilitas.

### a. Analisis Validitas

Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa cermat suatu tes melakukan fungsi ukurnya.

Pengujian validitas dilakukan dengan teknik Korelasi Product Moment (Sutrisno Hadi, 1991 : 23), menggunakan rumus :

$$R_{xy} = \frac{n \cdot \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{(n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Keterangan :  $R_{xy}$  = koefisien Product Moment

$n$  = jumlah responden

$x$  = nilai dari setiap item

$y$  = nilai dari total item

Dengan taraf signifikan ( $\alpha$ ) = 0,05 apabila R hitung lebih besar dari R tabel, maka kuesioner sebagai alat pengukur dikatakan valid.

## b. Analisis Reliabilitas

Tujuannya untuk mengetahui sejauh mana pengukuran data dapat memberikan hasil relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan teknik Spearman – Brown untuk belah dua (Saifuddin Azwar, 1997 : 69), menggunakan rumus :

$$R_{gg} = \frac{2(R_{xy})}{1 + R_{xy}}$$

Keterangan :  $R_{gg}$  = Koefisien reliabilitas Spearman – Brown

$R_{xy}$  = Koefisien korelasi antara kedua belahan

Dengan taraf signifikan ( $\alpha$ ) = 0,05 apabila  $R_{gg}$  lebih besar dari R tabel, maka kuesioner sebagai alat pengukur sudah memenuhi syarat reliabilitas.

### 1.6.3. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif. Data yang diperoleh dari hasil penelitian digunakan untuk menjelaskan pengukuran kinerja perusahaan dari keempat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*.

## 1.7. Sistematika Penulisan

### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, manfaat penelitian, kegunaan penelitian, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.



## BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang pengertian pengukuran kinerja, perubahan lingkungan usaha dan Akuntansi Manajemen tradisional, relevansi tolok ukur keuangan, pengertian *Balanced Scorecard*, tiga prinsip yang menghubungkan *Balanced Scorecard* dengan strategi, penerapan visi dan strategi melalui empat perspektif *Balanced Scorecard* dan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategik.

## BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini menggambarkan kondisi perusahaan, yang menyangkut sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan, visi dan strategi perusahaan serta data keuangan dan operasional lainnya yang mendukung pengukuran kinerja melalui keempat perspektif *Balanced Scorecard*.

## BAB IV ANALISIS DATA

Bab ini menyajikan hasil analisis data atau hasil pembahasan atas pengukuran kinerja melalui keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang dilakukan pada Akper Giri Satria Husada Wonogiri.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang didapat dari hasil pengukuran kinerja yang dilakukan dan saran-saran yang direkomendasikan.