



BAB 1

PENDAHULUAN

Penelitian dalam bab ini akan membahas mengenai latar belakang masalah yang berisikan penjabaran lingkungan ekonomi makro dan industri mikro berdasarkan obyek yang diteliti. Selanjutnya terdapat identifikasi masalah yang berisikan uraian dalam bentuk paragraf pendek. Batasan masalah yang berisikan kriteria dan kebijakan untuk mempersempit masalah yang teridentifikasi. Batasan penelitian dalam bab ini, membahas mengenai kriteria dan kebijakan kuantitatif yang dipergunakan dalam merealisasikan penelitian. Kemudian rumusan masalah yang merupakan formulasi into masalah yang diteliti. Tujuan penelitian yang merupakan suatu hal yang ingin dicapai dalam penelitian. Dan manfaat penelitian, dalam penelitian ini menjelaskan mengenai manfaat bagi berbagai pihak yang terkait dalam penelitian.

A. Latar Belakang Masalah

Keberlangsungan atau kemajuan perusahaan akan tercipta jika perusahaan memiliki strategi yang baik untuk menjalankan usahanya. Dalam Era revolusi industri, setiap perusahaan beradu strategi untuk menjadi unggul dalam menguasai pangsa pasar. Robert D. Behn menyatakan bahwa (2003), “pengukuran kinerja perlu dilakukan karena dapat membantu perusahaan dalam 8 hal manajerial yaitu untuk mengevaluasi kinerja, mengendalikan karyawan, menyediakan anggaran, memotivasi karyawan, mempromosikan jabatan, merayakan prestasi kerja, belajar dari kesalahan, dan meningkatkan kinerja”.

Pengukuran kinerja manajemen suatu perusahaan, dapat dilakukan secara kualitatif maupun kuantitatif. Manajemen dalam suatu perusahaan, harus melakukan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



pengukuran kinerja selama periode yang ditentukan, hal tersebut dilakukan agar dapat mengevaluasi, serta memonitor kinerja manajemen selama periode tersebut.

Dengan demikian, perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja manajemen untuk menumbuhkan keunggulan bersaing yang ada. Keunggulan daya saing yang tinggi dalam suatu perusahaan yaitu dengan menciptakan strategi melalui sumber daya yang efektif serta efisien. Dalam meningkatkan daya saing yang tinggi, perusahaan perlu mengetahui tentang sejauh mana kinerja yang dicapai perusahaan, sehingga dapat mencapai tujuan secara maksimal. Kinerja perusahaan yang sudah diketahui, dapat membantu manajemen perusahaan untuk dapat mengkaji ulang pedoman bisnis dalam melakukan perbaikan dan peningkatan perusahaan.

PT. Aman Rejeki Indonesia sebagai salah satu unit usaha era revolusi industri harus selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan yang bersifat operasional, sehingga perusahaan dapat memanfaatkan setiap potensi sumber daya secara maksimal untuk menciptakan keuntungan dari hasil penjualan yang maksimal bagi pemilik dan para pemangku kepentingan lainnya. Basu Swastha dalam buku Manajemen Pemasaran (2001, 32) menyatakan bahwa, “tujuan penjualan dalam perusahaan adalah untuk mencapai volume penjualan tertentu, memperoleh laba, dan mendukung pertumbuhan dan perkembangan perusahaan”. PT. Aman Rejeki Indonesia, merupakan perusahaan dengan penjualan produk alat peraga pendidikan di Indonesia, membuat laporan hasil penjualan setiap tahunnya, yang dapat membantu perusahaan dalam mengambil keputusan bisnis selanjutnya. Berikut merupakan informasi tingkat penjualan PT. Aman Rejeki Indonesia pada tahun 2018-2022.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI RKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Tabel 1.1 Tingkat Penjualan PT. Aman Rejeki Indonesia Tahun 2018-2022

No	Tahun	Kuartal I	Kuartal II	Kuartal III	Total
1.	2018	12.279.878.600	6.829.998.016	48.209.666.464	67.319.543.080
2.	2019	560.000.000	66.746.650	101.531.855.000	102.158.601.650
3.	2020	-	8.169.020.000	17.024.520.000	22.136.280.000
4.	2021	4.318.401.818	1.961.975.000	635.697.000	6.916.073.818
5.	2022	740.000	6.498.574.354	19.496.850.256	25.996.164.610

Sumber: Laporan Keuangan In-house PT. Aman Rejeki Indonesia

Berdasarkan data table 1.1 diatas, dapat diketahui bahwa terjadi ketidakstabilan hasil penjualan setiap tahunnya, dengan hasil penjualan tahun 2018, yaitu sebesar 67.319.543.080, tahun 2019 sebesar 102.158.601.650, tahun 2020 sebesar 22.136.280.000, tahun 2021 sebesar 6.916.073.818, dan tahun 2022 sebesar 25.996.164.610. Menurut Aupi Ramadhania Pasha (2018), Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakstabilan penjualan perusahaan, adalah berdasarkan kinerja perusahaan, yaitu kualitas produk menurun, harga terlalu tinggi, tidak kreatif dalam menciptakan produk, pelayanan yang kurang memuaskan, kurang memaksimalkan media sosial, dan lokasi usaha. Fenomena tersebut merupakan gambaran bagian dari kinerja manajemen dalam melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya. Untuk mengukur kinerja manajemen, pada umumnya digunakan beberapa metode, yakni metode *balanced scorecard*, metode *integrated performance measurement system (IPMS)*, dan metode *performance prism*.

Untuk melakukan pengukuran kinerja manajemen, Kaplan dan Norton telah menciptakan suatu sistem pengukuran yang komprehensif yaitu *Balanced Scorecard*, pada tahun 1990. Kinerja manajemen yang diukur dengan *Balanced Scorecard*, mengukur kinerja manajemen dengan mempertimbangkan aspek keuangan (*Financial Perspective*), aspek pelanggan (*Customer Perspective*), aspek bisnis internal (*Internal Process Perspective*), serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(Learning & Growth). Norton dan Kaplan menjelaskan pentingnya memilih tolak ukur berdasarkan keberhasilan strategis dalam artikel kedua Harvard Business Review, “*Putting the Balanced Scorecard to Work*” (September-Oktober 1993).

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu “*balanced* untuk menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari intern maupun ekstern. *Scorecard*, yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat hasil kinerja seseorang, yang kemudian dapat dibandingkan dengan hasil kinerja sebenarnya”. Sementara, Menurut Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997), *Balanced Scorecard* didefinisikan sebagai: “*a measurement and management system that views a business unit’s performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth*”. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran manajemen, pengendalian secara seimbang untuk memberikan pemahaman kepada manajer mengenai performa bisnis yang ada saat ini, dengan menyediakan tujuan-tujuan strategis perusahaan kedalam suatu tolak ukur kinerja perusahaan yang saling berhubungan.

Balanced Scorecard, sebagai strategi dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan, dapat digunakan sebagai kerangka berpikir untuk menguraikan strategi dalam suatu operasional perusahaan. Sebelum pengaplikasian *Balance Scorecard*, langkah-langkah pembentukan *Balance Scorecard* harus diuraikan terlebih dahulu dengan melalui visi, misi, dan strategi perusahaan berdasarkan *top-management* perusahaan. Hal tersebut dilakukan untuk menentukan proses selanjutnya dalam transaksi strategis kegiatan operasional. Dengan adanya *Balanced Scorecard*, tujuan perusahaan dapat diuraikan ke dalam suatu pengukuran unit usaha, yang dapat

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



menciptakan nilai (*value*) lebih bagi pelanggan saat ini, hingga masa yang akan datang. Selain itu, *balanced scorecard* dapat membantu dalam meningkatkan kemampuan internal perusahaan, termasuk investasi, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja dimasa yang akan datang.

Berdasarkan 4 perspektif yang ada, Perspektif keuangan merupakan tolak ukur utama dalam tolak ukur operasional, karena perspektif keuangan merupakan alat yang menjadi fokus dalam sumber daya organisasi untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal berdasarkan nilai, pertumbuhan, dan produktivitas. Sedangkan 3 perspektif lainnya merupakan indikator yang mendukung perspektif keuangan. Namun, meskipun keuangan merupakan perspektif utama, perspektif keuangan saja tidak cukup untuk menuntun suatu perusahaan untuk bertumbuh dan berkembang, hal tersebut dikarenakan ukuran keuangan bersifat historis, sehingga hanya dapat memberikan indikator dari kinerja manajemen.

Selain *balanced scorecard*, alat pengukuran kinerja dalam suatu perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan *metode Integrated Performance Measurement Systems* (IPMS), yaitu merupakan metode pengukuran yang memformulasikan Identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) menurut kebutuhan pihak yang berkepentingan yakni *stakeholder*. IPMS memiliki tujuan, untuk menciptakan system pengukuran kinerja yang akurat, terintegrasi, efektif, dan efisien. Jadi, metode IPMS menjadikan keinginan *stakeholder* sebagai awal dalam melakukan pengukuran kinerja. Selain itu metode pengukuran kinerja, juga dapat dilakukan dengan metode *performance prism*.

“*Performance Prism* merupakan metode yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi, menurut persepsi dari semua *stakeholder* organisasi tersebut” (Neely dan Adams, 2000; Neely et al., 2001). Dengan demikian, metode

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI RKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



performance prism mengukur kinerja perusahaan berdasarkan *stakeholder* seperti *owner, supplier, karyawan, pelanggan, dan pemerintah* untuk menciptakan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan.

Menurut penelitian Nidya Vitriana, Hany Marliani Gafarar, dan Ningrum Putri Herinda, dengan judul *Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi kasus pada CV. Greensmothie Factory)*, memiliki hasil aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, serta aspek pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Selanjutnya, Endang Saryanti dan Erna Tiningrum, dengan judul *Analisis Pengaruh Perspektif-Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Karanganyar*, memiliki hasil yaitu perspektif keuangan berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Kemudian, penelitian dengan judul *Pengaruh Pengukuran Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus PT. Indo Venner Utama)*, yang diteliti oleh Ema Mustika Saputri, Indra Lila Kusuma, dan Lin Emy Prastiwi, memiliki hasil penelitian perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif bisnis internal tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan PT. Indo Veneer Utama. Sedangkan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan PT Indo Veneer.

Pada penelitian dengan judul *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard Pada PT Maradeka Kelapa Terpadu Maros*, yang diteliti oleh Fatmawati. Hasil penelitian tersebut adalah perspektif keuangan. Perspektif pelanggan, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak berpengaruh

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan perspektif bisnis internal, berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

PT. Aman Rejeki Indonesia bertujuan untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja manajemen melalui peningkatan strategi perusahaan demi menunjang pendidikan di bidang perkapalan Indonesia. Untuk itu, penerapan *Balanced Scorecard* dapat dijadikan dasar dalam meningkatkan strategi. Dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, diharapkan perusahaan memiliki pemicu untuk menjadi acuan dalam peningkatan kinerja manajemen perusahaan, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajemen PT. Aman Rejeki Indonesia”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan, maka peneliti mengidentifikasi dan membatasi masalah, sebagai berikut :

1. Apakah perspektif keuangan, berpengaruh terhadap kinerja manajemen?
2. Apakah perspektif pelanggan, berpengaruh terhadap kinerja manajemen?
3. Apakah perspektif bisnis internal, berpengaruh terhadap kinerja manajemen?
4. Apakah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, berpengaruh terhadap kinerja manajemen?
5. Apakah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajemen?
6. Apakah *integrated performance measurement system* (IPMS) berpengaruh terhadap kinerja manajemen?

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



7. Apakah *performance prism* berpengaruh terhadap kinerja manajemen?

C. Batasan Masalah

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Batasan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah perspektif keuangan, berpengaruh terhadap kinerja manajemen?
2. Apakah perspektif pelanggan, berpengaruh terhadap kinerja manajemen?
3. Apakah perspektif bisnis internal, berpengaruh terhadap kinerja manajemen?
4. Apakah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, berpengaruh terhadap kinerja manajemen?
5. Apakah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajemen?

D. Batasan Penelitian

Dalam merealisasikan penelitian, agar memperoleh tujuan yang lebih terpusat, dari proses pengumpulan data, hingga analisis data. Maka, pembahasan dalam penelitian ini, dibatasi sebagai berikut:

1. Berdasarkan objek penelitian, lokasi penelitian dilakukan pada PT. Aman Rejeki Indonesia, di daerah Ibukota DKI Jakarta, Indonesia.
2. Berdasarkan waktu penelitian, penelitian dilakukan pada tahun 2022.
3. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan kepada karyawan perusahaan, dan pelanggan perusahaan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



E. Rumusan Masalah

- Ⓒ Berdasarkan latar belakang penelitian ini, maka rumusan masalah dari penelitian ini, adalah apakah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dan keempat perspektif tersebut secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajemen PT. Aman Rejeki Indonesia.

F. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Mengetahui pengaruh perspektif keuangan, terhadap kinerja manajemen PT. Aman Rejeki Indonesia.
2. Mengetahui pengaruh perspektif pelanggan, terhadap kinerja manajemen PT. Aman Rejeki Indonesia.
3. Mengetahui pengaruh perspektif bisnis internal, terhadap kinerja manajemen PT. Aman Rejeki Indonesia.
4. Mengetahui pengaruh perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, terhadap kinerja manajemen PT. Aman Rejeki Indonesia.
5. Mengetahui pengaruh perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, secara bersama-sama terhadap kinerja manajemen PT. Aman Rejeki Indonesia.

G. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai referensi bagi beberapa pihak, yaitu:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1. Bagi penulis, penelitian ini menjadi kesempatan untuk mempraktekan ilmu yang diperoleh dari bangku kuliah.
2. Bagi perusahaan, penelitian ini dapat memberikan informasi tambahan untuk memperbaiki kinerja manajemen PT. Aman Rejeki Indonesia.
3. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat menjadi referensi untuk dikembangkan dengan sempurna.

2. Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.