

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kesuksesan suatu perusahaan tidak selalu berangkat dari barang atau jasa yang spektakuler dan inovatif. Sering kali seorang wirausaha hanya memasuki celah pasar yang kosong dan membuat langkah tepat untuk menyediakan barang atau jasa yang biasa kepada pelanggan yang menerimanya. Konsep bisnis waralaba atau *franchise* akhir-akhir ini telah menjadi salah satu pusat perhatian sebagai bentuk terobosan dalam pengembangan usaha. Mengingat usaha yang diwaralabakan adalah usaha-usaha yang telah teruji dan sukses di bidangnya, maka dianggap dapat menjamin akan mendatangkan keuntungan, sehingga faktor ini yang kemudian menjadi magnet untuk menarik animo masyarakat secara luas.

Melalui konsep waralaba atau *franchise*, seseorang tidak perlu memulai usaha dari nol, karena telah ada sistem yang terpadu dalam waralaba, yang memungkinkan seorang penerima waralaba menjalankan usaha dengan baik. Dalam hal ini waralaba atau *franchise* telah memberikan sumbangan keberhasilan bagi banyak para wirausaha bidang industri makanan dan minuman. Waralaba pada hakekatnya adalah sebuah konsep pemasaran dalam rangka memperluas jaringan usaha secara cepat. Waralaba atau *franchise* bukanlah sebuah alternatif melainkan salah satu cara yang sama kuatnya dan strategisnya dengan cara konvensional dalam mengembangkan usaha. Bahkan sistem waralaba dianggap memiliki banyak kelebihan terutama menyangkut pendanaan, sumber daya manusia (SDM) dan manajemen. Waralaba juga dikenal sebagai jalur distribusi yang sangat efektif untuk mendekatkan produk kepada konsumennya melalui tangan-tangan penerima waralaba.

Di Indonesia seperti kebanyakan negara berkembang lainnya, sedang berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan kesejahteraan warganya. Untuk itu pengembangan pada sektor ekonomi menjadi tumpuan utama agar taraf hidup rakyat menjadi lebih mapan. Sejak tahun 1970 di Indonesia mulai dikenal usaha yang berasal dari luar negeri yang menggunakan sistem *franchise*. Waralaba atau *franchise* pada mulanya dipandang bukan sebagai suatu usaha, melainkan

sebagai suatu konsep, metode ataupun suatu sistem pemasaran yang dapat digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengembangkan pemasarannya tanpa melakukan investasi langsung pada *outlet* (tempat penjualan), melainkan dengan melibatkan kerjasama pihak lain selaku pemilik *outlet*.

Dalam bisnis, *franchisor* sebagai pemilik lisensi *franchise* berkewajiban memberikan pelatihan, menjadi perumus strategi *marketing* sekaligus pengelola keuangan minimal sampai usaha tersebut dapat beroperasi dengan baik. Sedangkan pihak pemilik modal disebut terwaralaba atau *franchisee* yaitu pihak yang membeli usaha dan yang akan menjalankannya sesuai dengan sistem yang telah dipersiapkan. Pihak terwaralaba diwajibkan untuk membayar sejumlah biaya yang telah ditentukan oleh pewaralaba untuk mendapatkan hak usahanya. Umumnya biaya-biaya tersebut meliputi biaya royalti, biaya pengadaan peralatan pendukung usaha, dimana pengadaan bahan baku dan lain sebagainya. Besaran nilai biaya biasanya tergantung tingkat kepopuleran merek dan besar kecilnya skala usaha. Sekarang ini cukup banyak bisnis yang diwaralabakan dengan tawaran biaya modal bervariasi dari yang murah hingga yang bernilai fantastis. Contoh yang berskala menengah ke bawah seperti waralaba aneka makanan minuman dengan sistem berjualan menggunakan *booth* atau gerobak *modern*, sering kita temui di pusat-pusat perbelanjaan atau mall. Sedangkan untuk yang berkelas menengah ke atas contohnya seperti waralaba *minimarket*, restoran-restoran terkenal dari dalam dan luar negeri dan lain sebagainya.

Di era globalisasi saat ini orang-orang membutuhkan suatu sistem usaha dimana usaha tersebut sudah mulai banyak dikenal orang, sehingga terjadilah usaha waralaba atau *franchise* ini yang mungkin banyak memberikan keuntungan bagi *franchisor* dan *franchisee*. *Franchise* memberikan bentuk unik pada kesempatan bisnis, melibatkan pengaturan yang formal dan suatu tatanan hubungan yang mengatur cara suatu bisnis harus dijalankan. Perusahaan *franchise* biasanya memberi sistem (*franchise*) tersebut dengan nama, logo, produk, prosedur pengoperasian dan lain-lain. Sistem *franchise* merupakan bentuk khusus dari sistem lisensi, dalam sistem *franchise* yang dikaitkan bukan hanya izin penggunaan merek dan teknologi, melainkan juga paket atau keseluruhan dari sistem usaha milik *franchisor* yang mencakup merek, teknologi, serta pengawasan yang terus menerus

atas pelaksanaan usaha, metode, produksi serta kebutuhan penunjang lainnya. *Franchise* adalah perikatan dimana salah satu pihak diberikan hak memanfaatkan dan atau menggunakan Hak dari Kekayaan Intelektual (HAKI) atau pertemuan dari ciri khas usaha yang dimiliki pihak lain dengan suatu imbalan berdasarkan persyaratan yang ditetapkan oleh pihak lain tersebut dalam rangka penyediaan dan atau penjualan barang dan jasa.

Perkembangan dunia bisnis saat ini semakin kompetitif, sehingga menyebabkan persaingan yang luar biasa. Selain itu juga membuat perubahan dalam hal lainnya seperti produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) serta bagaimana cara penanganan suatu transaksi pada suatu perusahaan dengan para pelanggan atau antara perusahaan dengan perusahaan yang lainnya. Akibat dari permasalahan tersebut, maka manajemen harus bisa mengkaji ulang pedoman yang selama ini telah digunakan supaya dapat bertahan serta bisa terus mengembangkan usahanya di dalam persaingan yang semakin ketat ini. Akibatnya pengukuran atau penilaian suatu kinerja adalah salah satu faktor yang penting di dalam suatu perusahaan.

Sejak awal, pemahaman mengenai pengukuran kinerja pada suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting dan vital. Dengan hasil pengukuran kinerja yang baik, maka akan menciptakan sebuah informasi mengenai keberadaan bisnis tersebut serta bagaimana hal tersebut dilakukan dan dimana itu terjadi. Singkatnya pengukuran kinerja merupakan kartu laporan bagi sebuah perusahaan untuk mengukur kinerja tersebut dan salah satu alat pengukuran kinerja yang baik adalah *Balanced Scorecard (BSC)*. Disamping itu untuk menjawab tantangan dan isu-isu global maka perusahaan perlu menerapkan sistem pengelolaan perusahaan yang baik, dan setiap personil yang mengedepankan etika, agar nantinya misi dan visi perusahaan yang telah digariskan mampu tercapai. Isu ini menjadi penting karena masyarakat internasional saat ini menuntut suatu perusahaan yang ingin bersaing di pasar internasional harus mampu bersikap terbuka (*transparency*), bertanggung jawab (*responsibility*), berkeadilan (*fairness*), mandiri (*independency*) dan memiliki kredibilitas (*accountability*). Untuk membangun sistem manajemen yang kuat berbasis pada sistem manajemen kinerja (*performancebased management*), maka pendekatan yang digunakan adalah BSC. Menurut Kaplan and

Norton (1996:17), BSC merupakan suatu sistem manajemen kinerja, bukan semata-mata sistem pengukuran kinerja, yang berusaha menterjemahkan visi, misi dan strategi organisasi ke dalam aksi yang nyata berdasarkan umpan balik secara internal dari proses bisnis yang dijalankan dan secara eksternal dari hasil yang diperoleh, baik dari respons pelanggan maupun kesehatan keuangan. BSC menyeimbangkan antara: (i) Faktor internal dengan (ii) eksternal, antara indikator kinerja keuangan dengan kinerja non-keuangan, yaitu: pelanggan serta proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan, (iii) antara pemicu kinerja dengan hasil yang diperoleh, (iv) antara faktor kuantitatif dengan kualitatif. Sistem ini dirancang untuk mengantisipasi persaingan bebas di era global dimana setiap organisasi dituntut untuk mempunyai kemampuan bersaing agar dapat berhasil memenangkan persaingan.

Persaingan ekonomi saat ini berada pada persaingan yang cukup kompleks. Skala ekonomi yang merupakan kunci sukses perusahaan serta sistem pengontrolan keuangan secara efisien tidaklah cukup. Konsep fundamental yang melihat keunggulan kompetitif dengan mengandalkan pengelolaan yang baik saja tidaklah cukup untuk digunakan sebagai alat persaingan. Lingkungan menuntut perusahaan untuk mendapatkan strategi baru agar sukses bersaing dalam lingkungan yang sangat kompetitif. Manajemen saat ini, memerlukan suatu sistem yang dapat menjembatani rencana-rencana strategis perusahaan dengan pelaksanaannya. Perusahaan membutuhkan suatu cara untuk mengkomunikasikan rencana bisnis strategis kepada karyawan yang akan melaksanakan rencana strategi bisnis. Dibutuhkan sarana komunikasi yang dapat menjelaskan visi, misi, dan strategi perusahaan yang di terjemahkan dalam pelaksanaan pada tingkat manajemen puncak sampai level bawah perusahaan.

BSC merupakan alat bantu manajemen kontemporer yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan, BSC juga merupakan suatu kartu skor yang dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan dan untuk mencatat skor hasil kinerja yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang (Rubianto 2006:371 dalam Maya dan Tika 2015:28). Dengan demikian diharapkan dengan adanya perubahan dan transformasi peran dan fungsi sumber daya manusia dari bersifat

mendasar dan tradisional menjadi peran dan fungsi bisnis dan strategis diharapkan akan mampu mewujudkan sistem perusahaan yang baik. BSC membuat perusahaan mampu bersaing secara kompetitif. Perusahaan juga tidak takut lagi jika berhadapan dengan kompetitor yang lebih besar. Dengan BSC, perusahaan jadi lebih tahu letak kelemahannya. Dengan demikian, proses pencarian solusi juga lebih cepat dan akurat.

Penelitian yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan menjadi lebih baik setelah menggunakan metode BSC, dilakukan oleh Erwin dan Prabowo (2015) yang melakukan penelitian tentang Penerapan konsep BSC pada PT. Bahtera Utama melalui penerjemahan visi dan misi perusahaan ke dalam empat perspektif BSC beserta tujuan strategis, tolak ukur, analisis hubungan sebab akibat, penentuan inisiatif, perancangan peta strategi, hingga rencana implementasi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu, produktivitas karyawan, komitmen karyawan masuk dalam kategori baik. Namun keduanya belum optimal mencapai target, dan penggunaan teknologi informasi masuk dalam kategori sangat baik. Secara keseluruhan, tiga indikator dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masuk dalam kategori baik. Pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal secara keseluruhan masuk ke dalam kategori baik, namun untuk waktu proses pendistribusian produk masih cukup baik, sedangkan peningkatan mutu produk sudah sangat baik serta peningkatan inovasi produk sangat baik.

Hasil penelitian Erwin dan Prabowo (2015) menunjukkan bahwa hasil pengukuran pada perspektif pelanggan secara keseluruhan masuk dalam kategori sangat baik dimana tingkat loyalitas pelanggan sangat baik dan tingkat kepuasan pelanggan sangat baik. Pengukuran pada perspektif keuangan secara keseluruhan masuk dalam kategori cukup baik dimana untuk tingkat pendapatan, keuntungan, tingkat pemenuhan kewajiban jangka pendek dan tingkat produktivitas masuk dalam kategori cukup baik dengan keadaan dibawah target, hasil pengukuran menunjukkan secara keseluruhan perusahaan berada pada kondisi baik. Hasil dari penelitian tersebut, maka Erwin dan Prabowo (2015) memberikan rekomendasi untuk PT. Bahtera Utama agar menerapkan metode BSC untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan latar belakang yang penulis uraikan, maka penulis memilih judul “Penilaian Kinerja Berbasis *Balance Scorecard* Pada Perusahaan

Waralaba PT. Otewe Maju Bersama”. PT. OMB adalah pemilik merek dagang Ropang Otw yang memberikan lisensi *franchise* kepada beberapa pemilik modal di Indonesia. Karena PT. OMB merupakan perusahaan *franchise* yang relatif masih muda, maka penulis tertarik untuk mengetahui bagaimana kinerja PT.OMB berdasarkan pendekatan BSC.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah yang akan dibahas adalah:

1. Bagaimana Kinerja perusahaan waralaba PT. OMB berdasarkan Perspektif Keuangan?
2. Bagaimana Kinerja perusahaan waralaba PT. OMB berdasarkan Perspektif Pelanggan?
3. Bagaimana Kinerja perusahaan waralaba PT. OMB berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal?
4. Bagaimana Kinerja perusahaan waralaba PT. OMB berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui Kinerja BSC pada perusahaan waralaba PT. OMB berdasarkan Perspektif Keuangan.
2. Untuk mengetahui Kinerja BSC pada perusahaan waralaba PT. OMB berdasarkan Perspektif Pelanggan.
3. Untuk mengetahui Kinerja BSC pada perusahaan waralaba PT. OMB berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal.
4. Untuk mengetahui Kinerja BSC pada perusahaan waralaba PT. OMB berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

1.4 Manfaat Penelitian

Pada penelitian ini penulis berharap memberikan dan menciptakan manfaat antara lain:

1. Bagi Ilmu Pengetahuan

Manfaat penelitian ini bagi mahasiswa khususnya jurusan akuntansi, diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya dan pembanding untuk menambah ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan *Balance Scorecard*. Sedangkan bagi penulis diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana untuk memperluas wawasan serta menambah referensi mengenai pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard* serta sebagai tambahan referensi bagi peneliti selanjutnya.

2. Bagi Stakeholder

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu stakeholders agar dapat mengetahui seberapa baik kinerja perusahaan dalam mencapai target yang ditetapkan, sehingga diharapkan dapat membantu dalam menganalisis, menentukan dan mengambil keputusan investasi yang baik dan mendapatkan hasil sesuai yang diharapkan serta bisa dijadikan sebagai informasi tambahan mengenai kondisi perusahaan saat ini.

3. Bagi Regulator

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai efektivitas peraturan yang telah dikeluarkan oleh pemerintah. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat mendorong pihak regulator untuk terus memperbaiki peraturan yang sudah ada, sehingga dapat meningkatkan perlindungan terhadap investor.

4. Kegunaan Operasional (Bagi Lembaga)

Dengan adanya penelitian ini diharapkan bisa mengetahui langkah-langkah yang ditempuh atas hasil sebuah analisis pengukuran kinerja agar visi, misi dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik serta membantu untuk memperoleh manfaat agar dapat meningkatkan kualitas manajemen yang ada sehingga fokus utama atas target dan tujuan perusahaan dapat terlaksana.