

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Penulis dalam penelitiannya akan mengambil suatu studi kasus yang terdapat dalam lembaga nirlaba yang bekerja secara manusiawi tidak memperoleh keuntungan tersendiri. Lembaga ini bergerak dibidang hukum, penulis akan meneliti tentang perkembangan lembaga dari tahun ke tahunnya dengan menggunakan metode *balance scorecard*.

Pada saat ini, suatu lembaga dihadapkan pada persaingan yang semakin kompetitif. Persaingan ini membuat lembaga harus melakukan strategi yang tepat sehingga dapat meningkatkan daya saing dan kontribusi yang dapat dihasilkan oleh lembaga. Berkaitan dengan hal tersebut dibutuhkan sebuah desain sistem manajemen yang dapat merumuskan strategi, sistem perencanaan strategi, dan penyusunan program strategi berupa penjabaran visi dan misi yang ingin dicapai oleh lembaga.

Adanya perkembangan teknologi telah mengakibatkan persaingan semakin ketat. Hal ini dapat mendorong kebutuhan suatu informasi menjadi suatu hal yang esensial, sehingga persaingan bisnis yang ada berubah dari persaingan teknologi (*industrial competition*) menjadi persaingan informasi (*information competition*). Informasi yang dihasilkan untuk setiap aktivitas yang dilakukan oleh lembaga akan diperoleh data dan gambaran aktivitas yang telah dilakukan. Sehingga berdasarkan informasi tersebut akan diambil suatu keputusan yang mempengaruhi kehidupan dan aktivitas perusahaan secara keseluruhan dimasa yang akan datang. Suatu keputusan yang baik dapat diambil atas dasar informasi yang akurat, relevan, dan tepat waktu.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi lembaga karena pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi kedalam tindakan pencapaian target tertentu. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment sytem* (Ulum:2006). Oleh karena itu, lembaga-

lembaga diharuskan menerapkan suatu konsep penilaian kinerja yang tidak hanya dari sisi keuangan namun juga dilihat dari sisi nonkeuangan.

Pengukuran kinerja yang selama ini telah digunakan oleh banyak perusahaan hanyalah ditinjau dari aspek keuangannya saja, mengingat data yang dibutuhkan untuk pengukuran tersebut bisa langsung diperoleh melalui laporan keuangan dan bersifat kuantitatif. Tetapi pengukuran kinerja tersebut memiliki keterbatasan karena tidak mampu mengukur harta tidak berwujud dan harta intelektual, padahal merupakan salah satu faktor penting yang menunjang keberhasilan perusahaan dalam lingkungan persaingan bisnis dewasa ini. Mungkin pihak manajemen berhasil memaksimalkan laba atau menghasilkan rasio keuangan perusahaan yang baik, tetapi pengukuran tersebut hanya berguna untuk tujuan jangka pendek saja tanpa memperhatikan bagaimana kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Untuk mengantisipasi kondisi tersebut serta didukung dengan semakin canggihnya teknologi komputer dan semakin baiknya sistem manajemen, melalui suatu proyek riset yang panjang. Kaplan & Norton (1996) memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja baru yang disebut konsep *balance scorecard*, dimana melalui konsep tersebut, perusahaan tidak hanya dapat mengetahui perkembangan keuangan yang telah dicapai tetapi juga dapat memonitor kemajuan yang ingin dicapai perusahaan dengan memaksimalkan sumber daya yang ada.

Konsep *balance scorecard* mampu menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran strategis. Selain itu, *balance scorecard* juga memiliki keistimewahan dalam hal cakupan pengukuran yang lebih komprehensif, melalui tolak ukur yang difokuskan menjadi empat perspektif sehingga tindakan yang akan diambil oleh manajemen akan menjadi terarah. Dalam *balance scorecard*, pengukuran dengan menggunakan data laporan keuangan perusahaan dapat tetap dipertahankan, tetapi untuk dapat berhasil di masa mendatang (tujuan jangka panjang), perlu dipertimbangkan pengukuran kinerja yang sifatnya non-keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Hery:2017).

Balance Scorecard (BSC) merupakan salah satu alat perancangan strategi yang mampu menyatukan perspektif yang ada untuk mencapai visi yang diinginkan lembaga. *Balance scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal (Lusa:2006).

Balance scorecard berdasarkan keberhasilannya pada hipotesis ada empat perspektif (pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan, dan keuangan) yang terhubung satu sama lain dalam hubungan sebab akibat. Berdasarkan konsep *balance scorecard* ini kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja nonkeuangan (pembelajaran dan pertumbuhan, pelanggan, dan proses bisnis internal) (Lusa:2006).

Metode pengukuran kinerja dengan *balance scorecard* terbukti mampu diterapkan dalam strategi manajemen di beberapa perusahaan, yang berguna untuk pencapaian tujuan perusahaan jangka pendek maupun jangka panjang melalui suatu mekanisme pengukuran kinerja. Walaupun belum banyak perusahaan di Indonesia yang menerapkan metode ini, tetapi sosialisasi konsep *balance scorecard* terus dilakukan.

Oleh karena itu, penelitian ini akan dilakukan di Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat yang dikenal dengan nama LBH Masyarakat yang beralamat di Tebet, Jakarta Selatan. Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat memiliki visi: *“Terwujudnya sebuah tantangan masyarakat sipil yang sadar akan hak-haknya, berpartisipasi aktif dan memiliki solidaritas dalam melakukan pembelaan dan bantuan hukum, penegakan keadilan serta pemenuhan hak asasi manusia di dalam suatu negara hukum yang demokratis, berkeadilan sosial dan menghormati Hak-hak Asasi Manusia”*. Dalam memenuhi visi-nya Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat membuat suatu kegiatan berupa penyuluhan di Rutan dan penanganan kasus.

Dengan dasar tersebut, penelitian ini akan menerapkan elemen-elemen *balance scorecard* untuk mengukur berbagai aspek yaitu aspek keuangan, aspek klien, aspek bisnis internal, aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi yang telah dijabarkan. Dengan latar belakang diatas, maka penelitian ini dibuat

dengan membahas mengenai “ANALISIS PENERAPAN METODE **BALANCED SCORECARD** SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA DALAM PERSPEKTIF KEUANGAN, PELANGGAN, PROSES BISNIS INTERNAL, PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN PADA LEMBAGA BANTUAN HUKUM MASYARAKAT”.

1.2 Perumusan Masalah

Konsep pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada konsep keuangan saja mulai ditinggalkan karena hanya mengejar tujuan profitabilitas untuk jangka pendek. Kemudian muncul sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan *balance scorecard* sebagai pradigma baru dalam perkembangan Akuntansi Manajemen saat ini, yang diharapkan dapat menjadi pilihan terbaik bagi organisasi dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks. Disamping dapat mendukung kebutuhan informasi bagi manajemen mengenai tingkat keberhasilan dan kegagalan operasi yang dilakukan organisasi selama ini, sekaligus dapat menghindarkan manajemen organisasi agar tidak terperangkap dalam pengukuran kinerja secara tradisional yang berorientasi pada ukuran-ukuran keuangan atau jangka pendek.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan oleh penulis, maka perumusan masalah yang akan diteliti pada Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat, yaitu:

1. Bagaimana kinerja pada Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat dalam perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja pada Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat dalam perspektif pelanggan?
3. Bagaimana kinerja pada Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat dalam perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana kinerja pada Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?
5. Bagaimana kinerja secara keseluruhan pada Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah diidentifikasi diatas, maka penelitian ini dilakukan oleh penulis dengan tujuan:

1. Untuk mengetahui kinerja pada Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat dalam perspektif keuangan.
2. Untuk mengetahui kinerja pada Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat dalam perspektif pelanggan.
3. Untuk mengetahui kinerja pada Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat dalam proses bisnis internal.
4. Untuk mengetahui kinerja pada Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat dalam pembelajaran dan pertumbuhan.
5. Untuk mengetahui kinerja secara keseluruhan pada Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi ilmu pengetahuan, bagi pembaca, bagi pihak lembaga sebagai berikut:

1. Manfaat bagi ilmu pengetahuan

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan yang lebih luas tentang metode *balance scorecard* yang dapat diterapkan dalam praktek kerja nyata dan membandingkan dengan teori yang penulis sudah pelajari. Serta meningkatkan perkembangan ilmu pengetahuan.

2. Manfaat bagi pembaca

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan bahan referensi untuk melakukan penelitian mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard*.

3. Manfaat bagi lembaga

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat dalam melakukan pengukuran kinerja yang mampu mencerminkan seluruh aspek baik *tangible* maupun *intangibile* dengan menggunakan konsep *balance scorecard* yang mungkin dapat diterapkan dimasa yang akan datang