

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Mempunyai penduduk berjumlah ratusan juta jiwa membuat Indonesia menghadapi banyak tantangan dalam isu sosial, ekonomi, pendidikan, dan lain-lain. Setiap daerah di Indonesia selain mempunyai keunggulan juga mempunyai pekerjaan rumah yang harus diselesaikan, terutama di kota-kota besar. Menjadi provinsi dimana kota terbesar kedua di Indonesia berada, Jawa Timur tak terlepas dari masalah-masalah sosial, ekonomi, dan pendidikan yang harus segera ditangani. Berdasarkan berkas PPID (Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi) Provinsi Jawa Timur, terdapat beberapa permasalahan pembangunan yang ada di Jawa Timur, mulai dari belum optimalnya pelayanan air minum di perkotaan, perdesaan dan daerah rawan air; masih rendahnya manajemen pelayanan korban bencana alam dan bencana sosial; terbatasnya kelembagaan peningkatan kapasitas UMKM dalam menumbuhkan wirausaha baru; hingga masih rendahnya kualitas pemuda dan minimnya sarana dan kesempatan bagi pemuda untuk menampilkan hasil karya dan kreatifitasnya. Ditambah lagi dengan Jawa Timur menjadi satu diantara tiga provinsi dengan jumlah pengaduan kekerasan terhadap perempuan (termasuk anak perempuan) tertinggi di Indonesia (CATAHU KOMNAS Perempuan, 2019).

Masalah-masalah yang sangat kompleks seperti ini pastinya membutuhkan campur tangan dari banyak pihak untuk menyelesaikannya, tidak hanya pemerintah Provinsi Jawa Timur saja. Dengan seiring berjalannya waktu, mulai banyak organisasi atau lembaga baik *profit-oriented* maupun *not-for-profit oriented* yang didirikan dengan visi dan misi untuk membantu mengatasi permasalahan yang ada di masyarakat. Visi dan misi dibuat agar setiap organisasi mempunyai tujuan yang jelas sehingga kinerja organisasi dapat bermanfaat bagi banyak orang. Visi adalah gambaran masa depan yang ingin diciptakan oleh sebuah organisasi, sedangkan misi merupakan alasan atau tujuan organisasi itu dibentuk (Mirvis *et al.*, 2010).

Dalam mencapai visi dan misinya tersebut, tiap organisasi mempunyai indikator-indikator yang telah ditetapkan bersama. Untuk mengetahui apakah indikator-indikator tersebut telah dilaksanakan dengan baik atau tidak adalah dengan cara melakukan pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja sebaiknya dilakukan oleh semua organisasi atau entitas bisnis, tak terkecuali untuk entitas berorientasi nonlaba. Karena pemangku kepentingan dari entitas berorientasi nonlaba juga cukup banyak dan beragam, maka dari itu akuntabilitas dan transparansi sangat diperlukan karena organisasi harus mempertanggung jawabkan kegiatannya kepada banyak pihak. Oleh sebab itu, pengukuran terhadap kinerja organisasi sangat diperlukan. Mengukur dan mengelola kinerja didalam entitas berorientasi nonlaba bukan saja menjadi alat untuk menilai dampak, hasil, dan keluarannya saja, namun juga dapat dianggap menjadi instrumen yang kuat sebagai umpan balik dan pembelajaran bagi organisasi (Ramadan dan Borgonovi, 2015).

Ada banyak macam sistem pengukuran kinerja yang bisa digunakan oleh entitas berorientasi nonlaba di dunia. Diantara sejumlah sistem pengukuran kinerja, salah satu pendekatan yang paling populer adalah *Balanced Scorecard* (BSC) yang dicetuskan oleh Kaplan dan Norton. Hal tersebut dikarenakan BSC dapat membantu manajer mengukur bagaimana unit bisnis mereka dapat menciptakan nilai bagi pelanggan dan bagaimana mereka harus meningkatkan kemampuan internal dan investasi pada SDM, sistem, dan prosedur yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja di masa yang akan datang (Kaplan dan Norton, 1996). Meskipun awalnya *Balanced Scorecard* dibuat untuk entitas yang berorientasi pada laba, namun seiring berjalannya waktu BSC mulai bisa diadaptasi untuk sektor nirlaba, yang bertujuan untuk membantu organisasi-organisasi meningkatkan kinerja manajemen mereka (Dan dan Crisan, 2018).

Balanced Scorecard mempunyai empat perspektif yang dapat mencakup semua aspek baik finansial dan non-finansial yang terdapat dalam organisasi tersebut. Keempat perspektif tersebut adalah finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996). Perspektif finansial dapat dilihat dari kinerja finansial yang terdapat didalam laporan keuangan

organisasi dan biasanya berhubungan dengan profitabilitas; perspektif pelanggan mengukur bagaimana kinerja organisasi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan (atau disebut klien jika di dalam entitas berorientasi nonlaba); perspektif bisnis internal lebih terfokus pada bagaimana sebuah organisasi mengidentifikasi proses yang lebih efektif untuk dapat mencapai efisiensi; dan yang terakhir yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang lebih kearah aspek internal organisasi seperti ketrampilan anggota, kegiatan pelatihan, dan lain sebagainya yang sejalan dengan visi dan misi organisasi. BSC dapat disarankan menjadi alat pengukuran kinerja bagi organisasi karena tidak hanya menjadi alat pengukuran kinerja tetapi juga bisa menjadi sistem evaluasi kinerja strategis (Ozmantar dan Gedikoglu, 2016). Karena sejatinya keberlanjutan sebuah organisasi berarti mampu bertahan sehingga dapat terus melayani dan memenuhi komitmennya pada klien, pelanggan, dan komunitasnya (Weerawardena *et al.*, 2010).

Mengetahui fenomena tentang pengukuran kinerja tersebut merupakan suatu hal yang penting bagi keberlangsungan sebuah organisasi, maka dari itu peneliti ingin mengetahui apakah BSC telah dikenal atau diketahui dan digunakan oleh entitas berorientasi nonlaba di Surabaya. Karena kebanyakan entitas berorientasi nonlaba di Jawa Timur mempunyai kantor pusat atau kantor cabang yang berlokasi di Surabaya. Terdapat empat entitas berorientasi nonlaba di Surabaya yang menjadi subjek penelitian ini yaitu Habitat *for Humanity* Surabaya, Perkumpulan Untuk Peningkatan Usaha Kecil (PUPUK), Savy Amira *Women's Crisis Center*, dan AIESEC Surabaya. Empat organisasi tersebut mempunyai tujuan yang berbeda-beda, namun sama-sama memiliki tujuan untuk membantu mengatasi beberapa permasalahan yang ada di Jawa Timur.

Habitat *for Humanity* Surabaya mempunyai fokus terhadap membangun kembali atau memperbaiki tempat tinggal serta sanitasi yang kurang layak atau rusak, baik rumah yang memang tidak layak huni maupun rumah-rumah rusak yang disebabkan oleh bencana alam. PUPUK bergerak dalam bidang peningkatan UMKM yang dapat menjadi tulang punggung perekonomian di Jawa Timur. Savy Amira WCC mempunyai fokus terhadap pendampingan kasus kekerasan terhadap perempuan baik dari sisi psikologis maupun hukum. AIESEC Surabaya sendiri

merupakan wadah bagi anak muda mengembangkan potensinya sesuai minat mereka.

Entitas berorientasi nonlaba di Surabaya yang dikelola dengan baik akan mampu memberikan kontribusi yang besar bagi penyelesaian permasalahan yang ada di Jawa Timur. Selain itu, penelitian ini akan memberikan informasi tentang apa kelebihan dan kekurangan atau kesulitan yang dirasakan entitas berorientasi nonlaba setelah menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerjanya.

1.2 Kesenjangan Penelitian

Balanced Scorecard di samping memiliki banyak kelebihan, juga memiliki beberapa kekurangan. Penelitian yang dilakukan oleh Sordo *et al.* (2012) membuktikan bahwa BSC ketika diterapkan pada beberapa universitas di Italia dapat mensistematisasikan informasi yang akan digunakan oleh rektor dan akademisi, menciptakan panduan dan sistem pelaporan yang strategis, dan menjadi alat dimana apabila digunakan oleh banyak universitas, dapat dijadikan analisis tolak ukur.

Menurut Hasan dan Chyi (2017) BSC merupakan “*customised approach*” bukan “*one-size fits all approach*” yang artinya penggunaan BSC dapat disesuaikan dengan kondisi organisasi atau perusahaan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Perkins *et al.* (2014) menyimpulkan bahwa BSC adalah alat yang efektif ketika diterapkan dengan cara yang tepat dan dapat memiliki manfaat yang signifikan bagi organisasi yang bersangkutan. BSC juga dapat membantu mengelola kinerja secara efektif.

Di sisi lain, studi literatur yang dilakukan Gonzalez-Sanchez *et al.* (2017) menyatakan bahwa BSC bukanlah sebuah instrumen untuk mengimplementasikan strategi dan menyelaraskan indikator-indikator pengendalian yang dapat membantu mengintegrasikan sebuah organisasi dan BSC seharusnya dapat diterapkan pada semua tingkatan organisasi bukan hanya manajemen tingkat atas saja. Di dalam penelitian yang dilakukan oleh Giannopoulos *et al.* (2013) cukup banyak responden yang tidak menerapkan *Balanced Scorecard* pada perusahaan kecilnya karena

dianggap tidak cocok dan kurangnya pengetahuan para pengurus organisasi tentang *Balanced Scorecard*. Brown (2007) menyebutkan beberapa problematika yang sering terjadi di dalam penggunaan *Balanced Scorecard* baik pada sektor swasta maupun sektor publik, salah satunya yaitu tidak adanya unsur-unsur dari faktor eksternal organisasi yang mungkin dapat memberikan pengaruh terhadap kesuksesan organisasi.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mencari tahu apakah organisasi-entitas berorientasi nonlaba di Surabaya telah menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerjanya. Apabila sudah menerapkan *Balanced Scorecard*, apa saja kendala yang dihadapi oleh organisasi tersebut dan apabila belum menerapkan *Balanced Scorecard*, apa saja yang menjadi alasan mengapa BSC belum diterapkan di entitas berorientasi nonlaba tersebut, serta efektifitas BSC apabila diterapkan pada entitas berorientasi nonlaba.

1.4 Ringkasan Hasil Penelitian

Diantara empat entitas berorientasi nonlaba yang menjadi subjek penelitian, dua diantara pernah menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerjanya yaitu PUPUK dan Habitat *for Humanity* Surabaya. Dua entitas berorientasi nonlaba lainnya yaitu Savy Amira WCC dan AIESEC Surabaya tidak menerapkan BSC sebagai sistem pengukuran kinerjanya. Namun pada tahun ini PUPUK dan Habitat *for Humanity* Surabaya yang sebelumnya menerapkan BSC sedang tidak menerapkannya lagi karena terdapat beberapa kendala yang dihadapi ketika menggunakan BSC. Efektivitas penerapan BSC pada entitas berorientasi nonlaba hanya dirasakan oleh responden dari PUPUK.

1.5 Sistematika

BAB 1: PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah yang peneliti angkat yaitu penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja

pada entitas berorientasi nonlaba khususnya di Surabaya. Karena pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang sangat penting untuk dilakukan agar organisasi tersebut tahu apa kekurangan, hambatan, serta perkembangan yang terjadi di dalam organisasi tersebut, terutama bagi organisasi yang menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja organisasinya. Pada bab ini juga menguraikan tentang kesenjangan penelitian, tujuan penelitian, ringkasan hasil penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijabarkan mengenai penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang berkaitan dengan penerapan *Balanced Scorecard* serta teori-teori pendukung yang digunakan sebagai dasar pemikiran untuk menganalisa permasalahan yang ada. Dalam bab ini akan diuraikan mengenai teori pengukuran kinerja, entitas berorientasi nonlaba, dan *Balanced Scorecard*.

BAB 3: METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan metode yang digunakan penulis dalam rangka mencapai tujuan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Dimana objek penelitiannya adalah penerapan *Balanced Scorecard* dan subjeknya adalah entitas berorientasi nonlaba di Surabaya. Dalam bab ini juga akan dijelaskan mengenai jenis dan sumber data, teknik pengumpulan, dan teknik analisa data.

BAB 4: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini diawali dengan gambaran umum keempat entitas berorientasi nonlaba di Surabaya. Kemudian dilanjutkan dengan hasil kuisisioner mengenai seberapa pentingkah aspek-aspek finansial dan non-finansial bagi organisasi; pengetahuan responden mengenai *Balanced Scorecard*; pernyataan mengenai *Balanced Scorecard*; dan juga *Key Performance Indicators* (KPI) apa saja yang sedang digunakan oleh entitas berorientasi nonlaba tersebut. Lalu terdapat analisa hasil wawancara mengenai penerapan BSC pada entitas berorientasi nonlaba yang pernah menggunakan BSC dengan perwakilan dari setiap entitas berorientasi nonlaba tersebut. Kemudian dilanjutkan dengan analisa mengenai alasan entitas berorientasi nonlaba tidak menggunakan BSC.

BAB 5: SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang simpulan dari hasil dan pembahasan penelitian yang telah dilakukan. Dari kesimpulan nantinya dapat dikemukakan saran-saran, baik untuk penelitian selanjutnya ataupun untuk entitas berorientasi nonlaba. Pada bab ini juga akan dijelaskan apa saja keterbatasan-keterbatasan yang ada di dalam penelitian ini.