

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Melihat perkembangan yang saat ini terjadi dimana era globalisasi telah menyebabkan iklim kompetisi antar perusahaan semakin tajam dan ketat, juga ditambah dengan perkembangan teknologi dan informasi yang terus maju, maka perusahaan-perusahaan harus bisa mengantisipasi dan menyasati hal tersebut.

Salah satunya adalah dengan menerapkan suatu sistem pengukuran kinerja yang diharapkan mampu membenahi kondisi perusahaan agar menjadi lebih baik serta mampu menghadapi kompetisi yang ada. Maka dari itu, perusahaan membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya didasari oleh pengukuran *financial* saja, tetapi didasari pula oleh pengukuran *non-financial*.

Jonathan Sofian menyatakan bahwa:

“Setiap manajemen perusahaan memerlukan suatu alat untuk mengukur kinerja perusahaannya untuk mengetahui seberapa baik performa perusahaan. Biasanya obyek yang diukur adalah bagian keuangan. Mengapa hanya bagian keuangan? Jawabannya sederhana karena keuangan berbicara mengenai angka dan angka. Sesuatu yang mudah dihitung dan dianalisa. Dengan perkembangan ilmu manajemen dan kemajuan teknologi informasi, sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan perspektif keuangan dirasakan banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan karena ada perspektif non keuangan yang penting yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan.”
(www.sisfokampus.net/index.php, 2004)

Padahal dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks seperti saat ini, pengukuran kinerja yang hanya berdasar pada tolak ukur keuangan sudah tidak lagi memadai karena mempunyai banyak kelemahan, antara lain:

1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. Misalnya, untuk menaikkan profit atau ROI, seorang manajer bisa saja mengurangi komitmennya terhadap pengembangan atau pelatihan bagi karyawan, termasuk investasi-investasi dalam sistem dan teknologi untuk kepentingan perusahaan masa depan. Dalam jangka pendek kinerja keuangan meningkat, namun dalam jangka panjang akan menurun.
2. Diabaikannya aspek pengukuran non-finansial dan *intangible asset* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa datang.
3. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan.
(www.sisfokampus.net/index.php, 2004)

Dua orang pakar asal Amerika Serikat yaitu Robert S. Kaplan dan rekannya David P. Norton telah menemukan sebuah solusi yaitu suatu sistem pengukuran kinerja yang dikenal dengan sebutan *Balance Scorecard*. Sistem pengukuran *Balance Scorecard* ini telah menjalani riset yang panjang selama beberapa tahun dan telah diujicobakan pada perusahaan-perusahaan Amerika dengan hasil yang menggembirakan. Salah satu keunggulan sistem *Balance Scorecard* ini adalah data laporan finansial tetap

dipertahankan sebagai salah satu faktor penting dalam mengukur kinerja, tetapi untuk lebih berhasil di masa mendatang perlu dilakukan investasi pada pelanggan, karyawan, dan proses bisnis internal, sehingga informasi yang diberikan oleh data finansial diberikan tambahan melalui *Balance Scorecard* yang memberikan pengukuran terhadap faktor-faktor pemicu kinerja masa akan datang.

Balance Scorecard merupakan salah satu metode pengukuran kinerja yang menjabarkan visi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan operasional dan seperangkat tolak ukur kinerja. Menurut Kaplan dan Norton (1996:41), *Balance Scorecard* terdiri dari 4 perspektif yang berbeda yaitu: perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Metode *Balance Scorecard* menyatukan seluruh proses kerja dalam sebuah perusahaan menjadi bagian dari suatu sistem yang terintegrasi, sehingga dapat menggambarkan kondisi perusahaan yang sesungguhnya.

Mengutip kembali dari situs Jonathan Sofian, beliau menyatakan bahwa:

“Konsep *Balanced Scorecard* merupakan terobosan baru dalam manajemen, perusahaan konvensional yang terbiasa dengan metode pengukuran pada keuangan mulai tertarik untuk menerapkan metode *Balanced Scorecard*. Sebut saja perusahaan raksasa yang mengklaim akan keberhasilannya menerapkan konsep *Balanced Scorecard*, misalnya Mobil, Brown & Root, Cigna, Motorola, Mc Donal, Singer, Volvo, dsb. Bahkan Singapore Prison pun menggunakan metode *Balance Scorecard*. Faktor-faktor yang memicu perusahaan mengimplementasikan *Balanced Scorecard* adalah:

1. Kondisi lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan tidak menentu.
2. Sistem manajemen yang digunakan perusahaan tidak bisa menjawab kebutuhan manajemen secara keseluruhan.” (www.sisfokampus.net/index.php,2004)

Penulis memilih sebuah perusahaan jasa sebagai objek penelitian karena perusahaan jasa dituntut untuk selalu menjaga dan memperhatikan kepuasan pelanggan. Hotel Santika adalah sebuah hotel yang terletak di jantung Kota Bandung. Sebagai perusahaan yang menawarkan jasa, Hotel Santika tentunya harus dapat bersaing dengan hotel yang lain dalam hal memberikan pelayanan terbaik kepada para *customer* yang akan ataupun telah menginap di hotel tersebut.

Hotel-hotel yang berada di Kota Bandung merasakan bahwa mereka kurang dapat mengendalikan hotel secara baik terutama dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Walaupun tidak menunjukkan peningkatan yang signifikan, tetapi dengan menguatnya *image* Kota Bandung sebagai sarana rekreasi dan hiburan, membuat para investor berlomba-lomba untuk menginvestasikan uangnya ke dalam bisnis perhotelan.

Penulis berpendapat bahwa hotel tersebut perlu menerapkan sistem manajemen yang baik untuk mengendalikan dan memperbaiki sistem yang ada sehingga perusahaan dapat mencapai keseimbangan dari aspek-aspek yang diperlukan, serta mewujudkan visi dan misi perusahaan, terutama dalam hal kepuasan pelanggan.

Penggunaan *Balance Scorecard* bertujuan agar perusahaan berhasil mewujudkan visi dan misinya, dapat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki melalui pengukuran kinerjanya sehingga dapat segera diperbaiki, serta dapat mengidentifikasi keunggulan-keunggulan yang ada untuk terus ditingkatkan dalam jangka waktu yang panjang.

Berdasarkan pokok pikiran di atas, maka penulis ingin membahas lebih lanjut dalam skripsi yang berjudul **”Rancangan Pengukuran Kinerja Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Hotel Santika, Bandung”**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian yang sebelumnya telah dijelaskan di dalam latar belakang penelitian, maka penulis mengidentifikasi pokok permasalahan adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana sistem pengukuran kinerja yang selama ini telah diterapkan oleh Hotel Santika?
2. Bagaimana perancangan sistem pengukuran kinerja melalui pendekatan *Balanced Scorecard* pada Hotel Santika?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperkenalkan *Balance Scorecard* sebagai salah satu konsep manajemen yang akan meningkatkan kinerja perusahaan untuk memperoleh keberhasilan jangka panjang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Memperoleh gambaran yang jelas mengenai sistem pengukuran kinerja yang telah diterapkan oleh Hotel Santika.
2. Membuat rancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk Hotel Santika yang terdiri dari keempat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan penulis dengan harapan dapat berguna untuk berbagai pihak sebagai berikut:

1. Hotel yang menjadi objek penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran, ide, dan masukan bagi Hotel Santika tentang *Balance Scorecard* sebagai suatu alat pengukuran kinerja perusahaan.

2. Pihak lain

a. Memperkenalkan metode pengukuran dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* dan menambah wawasan pembaca mengenai *Balance Scorecard*.

b. Sebagai masukan untuk pembaca yang ingin menerapkan/mengimplementasikan *Balance Scorecard* ataupun menggunakannya untuk penelitian selanjutnya.

3. Penulis

a. Untuk memperluas wawasan pengetahuan dan cakrawala penulis dalam menerapkan beberapa teori yang diperoleh dalam perkuliahan

b. Memperdalam pemahaman tentang *Balance Scorecard*, dengan harapan bisa mengimplementasikannya ke dalam dunia kerja penulis secara nyata.

1.5 Rerangka Pemikiran

Setiap perusahaan yang bergerak di bidang jasa tentunya mempunyai tujuan utama yaitu memuaskan pelanggan. Persaingan yang ketat antar perusahaan jasa dewasa ini, membuat

pelanggan semakin pintar dan selektif dalam menjatuhkan pilihan. Ini berarti bahwa perusahaan dituntut kecermatannya dalam menempatkan dirinya dan lebih inovatif dalam memperoleh keunggulan kompetitif.

Perusahaan harus mempunyai suatu metode yang bisa diterapkan dengan harapan dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan itu sendiri. Karena penulis memilih perusahaan jasa dalam penelitian ini, di mana *asset* utama dari perusahaan jasa adalah pelanggan, maka perusahaan harus mempunyai strategi sendiri untuk memuaskan pelanggan, meningkatkan kinerja perusahaan dan mengidentifikasi kelemahan, sekaligus mencari solusi untuk mengatasi kelemahan tersebut. Sistem pengukuran kinerja yang komprehensif sangat diperlukan guna menghasilkan informasi yang dapat memberikan gambaran multidimensi dan akurat mengenai kinerja, dimana kinerja tidak hanya diukur dari segi keuangan saja tetapi perlu diperhatikan segi non keuangannya.

Secara umum tujuan pokok pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2001:11) adalah:

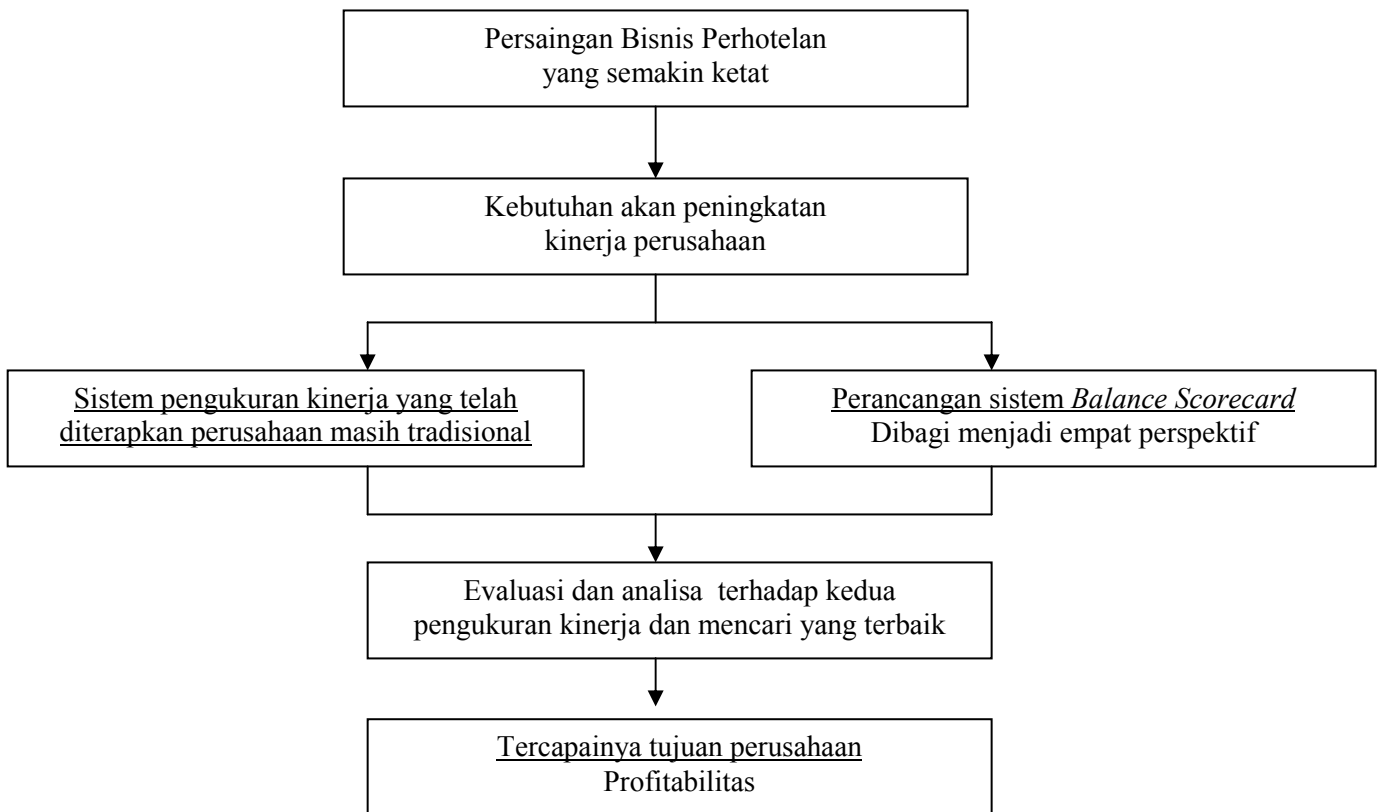
”untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.”

Hotel Santika sebagai objek penelitian penulis telah menerapkan suatu sistem pengukuran kinerja sebagai konsep manajemen yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang akan menciptakan keberhasilan jangka panjang. Tetapi apakah sistem pengukuran kinerja yang telah diterapkan oleh perusahaan sudah diimplementasikan dengan benar?

Penulis akan meneliti pengukuran kinerja yang selama ini digunakan perusahaan, serta mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang ada dalam pengukuran kinerja tersebut. Dalam rangka merancang dan mengujicobakan suatu sistem pengukuran kinerja

yang baru, penulis harus melakukan restrukturisasi sistem yang selama ini telah digunakan. Sistem yang digunakan pun harus disesuaikan dengan tingkatan-tingkatan yang ada dalam perusahaan. .

Tentunya, penulis akan membahas secara *detail* tentang pengukuran kinerja yang selama ini telah diterapkan oleh Hotel Santika dan mencoba melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja yang baru melalui pendekatan *Balanced Scorecard*. Adapun bagan rerangka pemikiran penulis sebagai berikut:



Gambar 1.1
Rerangka Pemikiran

I.6 Metoda Penelitian

Setiap penelitian tentunya membutuhkan suatu langkah yang sistematis untuk mengumpulkan bahan dan fakta yang akan dianalisis sebagai pembuat kesimpulan atas objek penelitian. Langkah sistematis itu disebut "Metoda Penelitian". Metoda Penelitian dibutuhkan agar langkah-langkah menuju pemecahan masalah dalam penelitian dapat dilakukan secara terarah dan jelas.

Berdasarkan pada informasi, data-data, dan permasalahan yang dikumpulkan dan dibuat dari para sumber yang dilakukan oleh penulis, maka metoda penelitian yang dipilih adalah metoda analisis deskriptif. Tujuannya adalah untuk menggambarkan dan memaparkan sejauh mana penerapan *Balance Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan. Selanjutnya penulis akan mempelajari dan menganalisa sistem pengukuran yang telah diterapkan oleh perusahaan tersebut dan merancang sistem pengukuran kinerja yang baru melalui pendekatan *Balance Scorecard*.

I.6.1 Metoda Pengumpulan Data

Penulis mengelompokkan data berdasarkan data subjek dan data dokumenter.

a. Data Subjek

Data subjek merupakan jenis data penelitian, berupa opini, pengalaman, karakteristik, dan sikap dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek penelitian (responden).

b. Data Dokumenter

Data dokumenter merupakan jenis data yang diperoleh penulis secara langsung dari sumber data yang berupa faktur, jurnal, dan memo. (Zed, 2004: 16))

Sumber data yang digunakan oleh penulis adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer diperoleh secara langsung dari sumber asli. Sedangkan sumber data sekunder diperoleh penulis secara tidak langsung dari media perantara.

Adapun teknik-teknik yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah:

a. Studi kepustakaan (*literature study*)

Penulis melakukan studi kepustakaan untuk mendapatkan data sekunder yang akan menunjang penulisan skripsi dengan cara mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan *Balance Scorecard*, kinerja kerja hotel, baik berupa buku referensi, artikel maupun skripsi yang menunjang masalah yang hendak dibahas.

b. Penelitian lapangan (*field research*)

Penelitian ini digunakan untuk memperoleh data primer yang dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Untuk mendapatkan data ini, penulis melakukan riset langsung ke lapangan dengan cara mendatangi Hotel Santika Bandung.

I.6.2. Metoda Analisis

Penulis mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan semua aspek dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard* dengan menggunakan metoda analisis deskriptif. Data yang didapat dari analisis deskriptif ini bertujuan untuk membuat analisa dan evaluasi terhadap sistem pengukuran kinerja yang telah digunakan oleh Hotel Santika serta menganalisa kemungkinan menerapkan *BalanceScorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja di dalam hotel tersebut.

I.7. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Hotel Santika yang berlokasi di pusat Kota Bandung. Penulis memperkirakan penelitian ini akan berlangsung selama kurang lebih empat bulan terhitung Oktober 2008.