

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan kebutuhan dan pola hidup masyarakat kini yang semakin menginginkan kenyamanan berbelanja, kepastian harga, dan keanekaragaman kebutuhan dalam satu toko serta pelayanan yang memuaskan semakin mendorong berkembangnya bisnis ritel seperti yang terlihat pada 2009 ketika sektor ritel mengalami pertumbuhan 10-15% dengan nilai transaksi sekitar 77 triliun rupiah, dan tahun 2010 ini yang diperkirakan tumbuh diatas 15 persen. Usaha ritel modern berjenis *convenience store* seperti mini market yang menjual kebutuhan sehari-hari juga memiliki potensi peningkatan jumlah gerai lebih cepat dibandingkan dengan kelompok ritel lainnya karena kecenderungan bahwa gerai-gerai minimarket berada di lingkungan perumahan yang mudah dijangkau oleh konsumen serta didukung oleh sistem waralaba (*franchise*). Intensitas persaingan yang semakin meningkat menyebabkan unit usaha dituntut untuk meningkatkan dan mempertahankan daya saing mereka dengan memiliki keunggulan kompetitif. Dengan kata lain, ketatnya persaingan mendorong seluruh entitas bisnis ritel berupaya untuk menetapkan strategi-strategi yang mampu memperkuat keunggulan kompetitif.

Keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari suatu nilai yang mampu diciptakan perusahaan untuk konsumen yang pada akhirnya akan mengarahkan pada pencapaian laba. Upaya penciptaan nilai tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan perolehan pelanggan, me-

Pendahuluan

meningkatkan produktivitas karyawan, dan membangun investasi dan struktur manajemen yang baik.

Maka dalam menjalankan aktivitasnya, strategi yang diterapkan perusahaan diharapkan mampu menjadi alat yang akan mengarahkan pada penciptaan nilai dan keunggulan bersaing tersebut. Hal itu sesuai dengan pernyataan Porter (2004) yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing memberikan gambaran bagi perusahaan dalam memilih dan menerapkan strategi umum untuk meningkatkan dan mempertahankan daya saing perusahaan. Secara umum, strategi yang biasa digunakan dalam bisnis berupa strategi pemasaran, strategi manajemen, dan strategi pertumbuhan.

Kenyataannya, strategi tidak dapat dengan mudah dirumuskan dan diimplementasikan karena dalam prosesnya kemungkinan perusahaan akan mengalami beberapa hambatan yang menyebabkan kegagalan dalam menerapkan rencana-rencana strategi. Hambatan-hambatan tersebut menurut Evans (sumber: www.exinfm.com.) antara lain adalah:

- 1) Hambatan visi, dimana tidak banyak orang dalam organisasi memahami strategi organisasi mereka.
- 2) Hambatan orang, banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi.
- 3) Hambatan sumber daya, waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting dalam organisasi.
- 4) Hambatan manajemen, manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk strategi organisasi dan terlalu banyak waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek.

Pendahuluan

Untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut, diperlukan suatu alat yang dapat mengkomunikasikan strategi kepada seluruh bagian organisasi serta mengkaitkan strategi-strategi tersebut menjadi tindakan dan ukuran yang terpadu untuk mencapai tujuan perusahaan. Alat tersebut adalah penerapan metode Balanced Scorecard yang digunakan sebagai alat bantu manajemen. Sebagai alat bantu manajemen, Balanced Scorecard digunakan untuk menunjang kebutuhan perusahaan agar dapat mencapai keberhasilan dimasa mendatang dengan strategi bersaing. Menurut Kaplan dan Norton (1996), Balanced Scorecard merupakan :

“...a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business...includes financial measures that tell the results of actions taken...complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organizational’s innovation and improvement activities-operational measures that are the drivers of future financial performance.”

Sedangkan, Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan Balanced Scorecard 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”.

Dari pengertian tersebut disimpulkan bahwa Balanced Scorecard merupakan suatu sistem pengukuran, manajemen, dan pengendalian yang secara tepat dapat memberikan pemahaman kepada manajemen tentang kinerja bisnis berdasarkan perspektif finansial dan non-finansial.

Selanjutnya, Kaplan dan Norton (1996) menjelaskan bahwa manfaat sebenarnya dari Balanced Scorecard muncul ketika scorecard ditransformasikan dari sebuah sistem pengukuran menjadi sebuah sistem manajemen strategik ka-

Pendahuluan

rena penerapan scorecard tersebut dapat menutupi kekurangan sebagian besar manajemen, yakni kurangnya proses sistematis untuk melaksanakan dan memperoleh umpan balik sebuah strategi.

Sistem manajemen strategik bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat membantu suatu organisasi dalam mencapai keberhasilan melalui pencapaian strategi yang diterapkan. Sebagai kerangka kerja operasional strategi, Balanced Scorecard yang dijadikan sebagai suatu sistem manajemen strategik akan menjabarkan strategi perusahaan secara seimbang kepada setiap anggota organisasi. Balanced Scorecard menterjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategik. Balanced Scorecard akan mengarahkan manajemen dan organisasi untuk memandang pencapaian perusahaan dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta bisnis internal, yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang. Hal tersebut dikarenakan empat perspektif Balanced Scorecard memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan panjang dan antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut.

Gazpersz(2002) menyatakan bahwa dengan visi dan strategi organisasi dikaitkan secara seimbang menggunakan konsep empat perspektif Balanced Scorecard, manajemen akan diarahkan pada suatu pengetahuan, keterampilan, dan sistem yang memungkinkan pekerja dan manajemen belajar dan berkembang terus menerus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategik yang tepat serta efisiensi (perspek-

Pendahuluan

tif proses bisnis internal) agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan) dan selanjutnya akan mengarah pada nilai saham yang terus-menerus meningkat (perspektif finansial).

Pandey(2005) menjelaskan berbagai alasan mengapa Balanced Scorecard digunakan dalam organisasi, antara lain :

- 1) Balanced Scorecard adalah alat komprehensif untuk memahami pelanggan dan kebutuhannya, dan kesenjangan kinerja.
- 2) Balanced Scorecard menyiapkan logika untuk menciptakan modal *intangible* dan intelektual dimana dengan pengukuran tradisional dalam sistem kinerja sulit dilakukan.
- 3) Balanced Scorecard mampu mengartikulasi strategi pertumbuhan menjadi keandalan bisnis yang fokus pada upaya-upaya non finansial.
- 4) Balanced Scorecard memampukan karyawan memahami strategi dan kaitan sasaran ke dalam operasi perusahaan.
- 5) Balanced Scorecard memfasilitasi umpan balik *review* kinerja dari waktu ke waktu.

Balanced Scorecard dapat memberikan rerangka untuk membangun keunggulan kompetitif dan mengarahkan kemampuan dan komitmen seluruh personel perusahaan ke arah penciptaan nilai dan peningkatan keunggulan bersaing melalui berbagai ukuran dan tujuan strategik. Tujuan dan ukuran tersebut akan menjadi bagian dari sistem informasi yang akan dikomunikasikan di setiap tingkatan perusahaan. Maka dari itu, dapat dikatakan bahwa manfaat Balanced Scorecard sesungguhnya adalah ketika konsep pengukuran diubah menjadi sebuah

Pendahuluan

sistem manajemen strategik perusahaan yang mengelola strategi jangka panjang.

Keunggulan sistem manajemen strategik berdasarkan pendekatan Balanced Scorecard antara lain adalah :

- 1) Menghilangkan hambatan yang dihadapi pekerja dalam mendefinisikan visi sehingga aktivitas pekerja dapat terfokus pada pencapaian tujuan organisasi.
- 2) Balanced Scorecard mengarahkan pekerja kepada aktivitas yang akan meningkatkan kinerja keuangan serta menjadi dasar tindakan dan keputusan yang berkaitan dengan pencapaian kinerja tersebut.
- 3) Balanced Scorecard memberikan peluang kepada perusahaan untuk mengembangkan berbagai inisiatif atau program-program yang berkaitan dengan visi dan strategi sehingga pengalokasian sumber daya perusahaan akan menjadi efektif dan efisien.
- 4) Balanced Scorecard memberikan penjabaran mengenai strategi perusahaan yang akan lebih mengarahkan kinerja kepada pencapaian strategi.
- 5) Berbagai ukuran dan tujuan yang ditetapkan berdasarkan pendekatan Balanced Scorecard akan mencakup perspektif yang luas sehingga akan berisi langkah-langkah strategik yang komprehensif.
- 6) Meningkatkan umpan balik (*feedback*) dan pembelajaran strategik.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sistem manajemen strategik dengan metode Balanced Scorecard akan memberikan solusi untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam pengimplementasian strategi melalui penerjemahan visi, misi, dan strategi kedalam berbagai ukuran, tujuan, target, dan inisiatif ke-

Pendahuluan

dalam empat perspektif Balanced Scorecard yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Objek penelitian merupakan bidang usaha yang bergerak dalam bidang perdagangan eceran/ritel berupa *convenience store* (mini market) yang bersifat *stand alone* atau tidak terjalinkan dengan perusahaan waralaba. Mini Market Kemuning menjual produk langsung kepada konsumen yang dibedakan menjadi lima jenis produk yaitu *food, non-food, fashion, home-made products*, dan *medicine*.

Mini Market Kemuning selama ini hanya melakukan penerapan strategi secara tradisional tanpa dapat mendefinisikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan pencapaian strategi untuk kinerja masa depan. Hal tersebut akan merugikan kelangsungan bisnis mengingat semakin maraknya persaingan dalam industri ritel yang semakin berkembang ke arah keunggulan bersaing melalui penciptaan nilai pelanggan.

Berdasarkan beberapa kelebihan dan manfaat yang dimiliki Balanced Scorecard sebagai sistem pengukuran yang diubah ke dalam sistem manajemen strategis, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang pendeskripsian sistem manajemen strategis pada Mini Market Kemuning dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard untuk mencakup aspek-aspek yang penting demi kemajuan kinerja masa depan, penciptaan nilai, dan keunggulan bersaing perusahaan. Penelitian ini akan dibuat dalam bentuk skripsi yang berjudul **“Penyusunan Sistem Pengendalian Strategik berbasis Metode Balanced Scorecard sebagai Kerangka Kerja Operasional pada Mini Market Kemuning Palembang”**.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun identifikasi masalah yang akan dibahas dalam penelitian adalah :

1. Bagaimana sistem manajemen strategik yang diterapkan Mini Market Kemuning saat ini.
2. Bagaimana menyusun sistem manajemen strategik dengan model Balanced Scorecard pada Mini Market Kemuning.

1.3 Tujuan

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mendeskripsikan sistem manajemen strategik yang diterapkan mini market kemuning saat ini.
2. Menyusun model Balanced Scorecard sebagai sistem manajemen strategik pada Mini Market Kemuning.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi perusahaan, dapat memberikan kontribusi positif tentang kemampuan meningkatkan kinerja dan proses penciptaan nilai pelanggan melalui sistem manajemen strategik dengan konsep Balanced Scorecard.
2. Bagi penulis, dapat memberikan pengetahuan dan wawasan kepada penulis tentang pendeskripsian konsep Balanced Scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja yang diubah menjadi sistem manajemen strategik untuk mengelola strategi jangka panjang perusahaan.
3. Bagi pihak lain yang berkepentingan, dapat menambah informasi dan wawasan akuntansi manajemen khususnya tentang penerapan konsep Balanced Scorecard sebagai sistem manajemen strategik dengan pen-

Pendahuluan

terjemahan visi dan strategi menjadi berbagai ukuran dan tujuan kedalam empat perspektif.

1.5 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

Bab I. Pendahuluan

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum topik yang akan dibahas dalam penelitian berupa latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian yang dapat dijadikan acuan penulisan bab-bab berikutnya.

Bab II. Landasan Teori

Bab ini berisi uraian mengenai teori-teori yang berhubungan dengan pokok pembahasan berupa pengertian, tujuan, manfaat pengukuran kinerja, sistem pengukuran kinerja serta konsep Balanced Scorecard sebagai sistem manajemen strategik yang mencakup perspektif-perspektif yang terdapat didalamnya.

Bab III. Metodologi Penelitian

Bab ini berisi metode analisis penelitian yang akan digunakan serta data-data yang digunakan beserta sumber data.

Bab IV. Analisis dan Pembahasan

Bab ini berisi uraian hasil analisis data yang dapat dikumpulkan penulis baik data finansial maupun non-finansial yang terkait dengan terjemahan visi, misi, dan strategi perusahaan kedalam empat perspektif Balanced Scorecard yaitu perspektif keuangan, pelanggan, pro-

ses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan menjadi sistem manajemen strategik perusahaan.

Bab V. Kesimpulan dan saran

Bab ini berisi tentang kesimpulan hasil akhir penelitian pada perusahaan berdasarkan teori-teori dan analisis data yang telah dilakukan serta memberikan saran-saran yang dapat dijadikan sumber informasi untuk perbaikan sistem manajemen strategik perusahaan. Penulis juga memberikan saran mengenai pendekatan Balanced Scorecard yang dapat dijadikan sebagai alat alternatif penerjemah strategi kedalam tindakan dan ukuran yang lebih efektif dan dapat digunakan oleh perusahaan.