BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Salah satu kunci keberhasilan bagi suatu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan adalah dengan perencanaan strategik. Perencanaan strategik membantu perusahaan dalam mengembangkan program-programnya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Salah satu bagian dari perencanaan strategik adalah rencana pengukuran kinerja yang akan menunjang keberhasilan perusahaan. Pengukuran kinerja ini sangatlah penting dilaksanakan dalam mengevaluasi apakah suatu perusahaan telah mencapai visi, misi, dan tujuannya, serta merencanakan strategi-strategi baru untuk masa yang akan datang.

Banyak perusahaan yang melakukan pengukuran kinerja hanya berdasarkan pada informasi-informasi keuangan saja. Informasi keuangan menjadi dasar yang penting bagi manajemen dalam pengambilan keputusan mengingat adanya persaingan bisnis yang kuat. Perusahaan harus membuat strategi agar perusahaan dapat tetap *exist* dan dapat memenangkan pangsa pasar. Selain itu pengukuran kinerja perlu diperhatikan aspek *non-finansial*nya juga. Maka perusahaan perlu sebuah alat yang akan membantu dalam mengukur kinerja secara keseluruhan. Dalam hal ini penulis ingin mencoba menggunakan sebuah alat yang dikenal dengan *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* menekankan

bahwa semua ukuran finansial dan *non*-finansial harus menjadi bagian informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan.

Balanced scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong atau penggerak (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000:7).

Balanced scorecard mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis. Para eksekutif perusahaan sekarang ini dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. *Balanced scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial, *balanced scorecard* juga mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang (Kaplan dan Norton, 2000:7).

1.2 Identifikasi Masalah

Sehubungan dengan kondisi persaingan yang semakin ketat pada era globalisasi ini, maka dapat dilihat bahwa peran dari pengukuran kinerja dalam perusahaan semakin penting. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi-strategi perusahaan di dalam pengukuran kinerja. Hal ini memotivasi penulis untuk mengukur kinerja perusahaan agar perusahaan mampu untuk bertahan di tengah persaingan ini. Banyak perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama sehingga perusahaan perlu memiliki strategi yang baik agar mampu bersaing di pasaran.

Melihat begitu pentingnya strategi dan penilaian kinerja pada perusahaan, maka penulis terdorong untuk memperkenalkan *balanced scorecard* sebagai suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian untuk menghasilkan strategi bagi perusahaan, dengan mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peranan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja PT Teguh Jaya Pranata?
2. Bagaimana hubungan antara strategi-strategi PT Teguh Jaya Pranata yang ada di dalam 4 perspektif *balanced scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui peranan *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen dalam mengukur kinerja pada PT Teguh Jaya Pranata.
2. Untuk menunjukkan hubungan antara strategi-strategi PT Teguh Jaya Pranata yang ada di dalam 4 perspektif *balanced scorecard*.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan berguna untuk:

1. Perusahaan PT Teguh Jaya Pranata dalam membuat strategi dan pengambilan keputusan lainnya dengan penerapan *balanced scorecard*.
2. Akademik, dapat memberikan wawasan tentang penerapan teori yang didapat di perguruan tinggi pada perusahaan garment dan sebagai bahan referensi yang berkaitan dengan model *balanced scorecard* untuk menyusun strategi dalam perusahaan.

1.5 Rerangka Pemikiran

Berhasil tidaknya suatu perusahaan pada umumnya ditandai dengan kemampuan manajemen di dalam melihat kemungkinan dan kesempatan di masa yang akan datang, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Oleh karena itu, adalah tugas manajemen untuk merencanakan

masa depan perusahaan agar dapat secepat mungkin menyadari semua kemungkinan dan kesempatan di masa yang akan datang dan telah direncanakan cara untuk menghadapinya. Maka dari itu, perusahaan perlu menggunakan alat ukur yang akan membantu manajemen dalam pengukuran kinerja perusahaan.

Salah satu alat ukur kinerja perusahaan adalah *balanced scorecard*. Konsep *balanced scorecard* membantu perusahaan dalam menyeimbangkan berbagai perspektif dengan menggunakan ukuran finansial dan juga didukung informasi *non* finansial untuk menciptakan strategi dalam pencapaian tujuan perusahaan. *Balanced scorecard* memberikan kepada eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Pembuatan *balanced scorecard* dimulai dengan *strategic formulation* (formulasi strategi). *Strategic formulation* ini berfokus pada jangka panjang. Menurut Anthony dan Govindarajan (2000:301), formulasi strategi adalah proses menentukan strategi-strategi baru. Dalam proses formulasi strategi, pihak manajemen menentukan tujuan organisasi dan menciptakan strategi-strategi utama untuk mencapai tujuan tersebut.

Pengertian tujuan yang dikemukakan oleh Hunger dan Wheelen (2001:15), adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan

hasil dari penyelesaian misi. Bagi beberapa perusahaan, mencapai tingkat ROI (*Return on Investment*) yang memuaskan merupakan tujuan yang penting. Selain itu, memperluas pangsa pasar pun merupakan hal yang penting juga.

Strategi merupakan perencanaan yang besar dan penting dalam membantu pencapaian tujuan perusahaan. Kaplan dan Norton (1996:75) mengemukakan bahwa strategi adalah suatu kehendak untuk menjalankan aktivitas yang berbeda dari orang-orang yang bersaing seperti menyediakan nilai yang unik.

Kebutuhan untuk memformulasikan strategi biasanya timbul dalam merespon ancaman yang diterima atau adanya kesempatan. Karena itu manajemen membuat analisis internal dan eksternal atau yang lebih dikenal dengan sebutan SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunity and Threat*) analysis. Dalam memformulasikan strategi, hal yang sangat penting adalah bagaimana visi, misi, nilai, dan tujuan perusahaan dapat dicapai.

Setelah menerapkan *strategy formulation* (formulasi strategi), selanjutnya menerapkan *strategic planning*. Menurut Anthony dan Govindarajan (2000:301), *strategic planning* adalah proses menentukan cara melaksanakan strategi tersebut. *Strategic planning* bersifat sistematis, ada proses *strategic planning* tahunan, dengan prosedur dan jadwal tertentu. Dalam *balanced scorecard*, *strategic planning* diterapkan dalam pembuatan *strategy maps* yang menggambarkan empat perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan,

perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menunjukkan hubungan sebab-akibat visi, misi, dan strategi perusahaan serta sasaran strategis dan tolak ukur dalam setiap perspektif.

Balanced scorecard tetap menggunakan perspektif finansial karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000:23).

Dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar di segmen sasaran (Kaplan dan Norton, 2000:23).

Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dengan pendekatan *balanced scorecard*. Pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini. Pendekatan

ini mungkin melampaui ukuran kinerja finansial dalam hal pemanfaatan alat ukur yang berdasar kepada mutu dan waktu. Sedangkan pendekatan *scorecard* pada umumnya akan mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial. Perbedaan yang kedua, pendekatan *balanced scorecard* memadukan berbagai proses inovasi ke dalam perspektif proses bisnis internal. Sistem pengukuran kinerja tradisional berfokus kepada proses penyampaian produk dan jasa perusahaan saat ini kepada pelanggan saat ini (Kaplan dan Norton, 2000:24).

Perspektif keempat dari *balanced scorecard*, pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan datang dari manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Tujuan finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal di *balanced scorecard* biasanya akan memperlihatkan adanya kesenjangan antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem, dan prosedur saat ini dengan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang penuh dengan terobosan. Untuk menutup kesenjangan ini, perusahaan harus melakukan investasi dengan melatih ulang para pekerja, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan sehari-hari perusahaan. Berbagai tujuan ini diartikulasikan dalam perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan *balanced scorecard* (Kaplan dan Norton, 2000:25).

Dari *strategy maps* ini akan dihasilkan *strategic objectives*, ukuran-ukuran, target, dan inisiatif. Kemudian masuk ke dalam tahap *programming*. Pada tahap ini manajemen puncak perusahaan membuat program-program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan sesuai dengan strategi yang dihasilkan pada tahap sebelumnya. Sejalan dengan pembuatan program, manajemen perlu menyusun budget untuk merealisasikannya. Tahap akhir yang akan dilakukan adalah tahap implementasi secara keseluruhan hasil pembuatan *balanced scorecard* ini.

1.6 Metoda Penelitian

Metoda yang digunakan untuk melakukan penelitian ini adalah deskriptif analitis yaitu suatu metoda penelitian dengan mengumpulkan data, mengolah data, menyajikan, dan menganalisis keadaan yang terjadi pada suatu objek secara sistematis guna mengetahui hubungan antara fenomena yang diteliti dan menarik kesimpulan berdasarkan penelitian yang dilakukan.

Mengingat dalam menyusun skripsi ini diperlukan data sebagai dasar pembahasan, baik data itu bersifat teoritis maupun data yang bersifat praktis maka dalam rangka penelitian untuk mengumpulkan data, penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Penelitian Lapangan (*field research*)

Yaitu penelitian langsung pada perusahaan yang bersangkutan dengan tujuan untuk memperoleh data primer dan informasi yang dibutuhkan dalam menyusun skripsi ini. Adapun langkah-langkah pengumpulan data primer adalah sebagai berikut:

- Wawancara

Adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab langsung kepada pihak-pihak (*general manager*, manajer keuangan, manajer produksi, *staff management*, dan beberapa orang karyawan) yang berhubungan langsung dengan perencanaan strategi perusahaan.

Adapun materi yang ingin diwawancarai adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana sejarah perusahaan ini dan struktur organisasinya?
2. Apa visi dan misi perusahaan ini?
3. Apa tujuan dan strategi yang telah ditetapkan selama ini?
4. Apa saja jenis produksinya dan bagaimana kegiatan produksinya?
5. Bagaimana SWOT analisisnya?

- Observasi

Adalah teknik untuk meneliti dan mengamati secara langsung kegiatan dalam objek perusahaan seperti layanan kepada konsumen oleh bagian *customer service*.

Data yang ingin diperoleh dilihat dari empat perspektif *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Perspektif finansial: apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan?
2. Perspektif pelanggan: bagaimana loyalitas pelanggan terhadap perusahaan dan melihat apakah perusahaan mampu menyerahkan barang yang dipesan dengan tepat waktu?
3. Perspektif bisnis internal: apakah perusahaan mampu memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran dan juga memenuhi harapan keuntungan yang tinggi?
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: apakah perusahaan telah melakukan investasi dengan melatih ulang para pekerja, meningkatkan teknologi dan sistem informasi untuk mengatasi timbulnya kesenjangan?

2. Penelitian Kepustakaan (*library research*)

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara membaca beberapa literatur untuk menemukan data sekunder dengan menemukan teori-teori yang dapat menunjang pemecahan masalah dan memperluas wawasan berpikir penulis tentang materi yang dibahas dalam skripsi.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian akan dilakukan pada PT Teguh Jaya Pranata. Perusahaan tersebut berlokasi di Jalan Mengger No. 99, Bandung. Penelitian ini dilakukan pada bulan Mei 2008.