

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Panggung bisnis memang disediakan bagi orang-orang yang menyukai tantangan, bertarung disana, dan dengan berbagai jurus berusaha keras untuk menjadi pemenang. Kemampuan untuk bertahan dalam dunia yang kian dinamis ini masih sesuai dengan teori Charles Darwin, pengarang buku *The Origin of Species* yang terkenal karena pemikirannya yang cemerlang tentang bagaimana evolusi bekerja. Salah satu hukumnya yaitu *the survival of the fittest* yang mengatakan bahwa hanya spesies yang paling sesuai yang dapat bertahan dan terus hidup pada generasi berikutnya hingga kini. Hal yang sama dapat menjelaskan apa yang terjadi dengan bisnis, hanya perusahaan yang mampu menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan yang akan bertahan hidup. Perubahan dan kemampuan untuk mengikutinya menjadi dua hal yang akan menentukan bagaimana suatu bisnis akan tumbuh dimasa yang akan datang.

Untuk bertarung di panggung bisnis para pemain perlu dibekali bukan hanya kemampuan teknis saja tetapi juga visi yang jelas. Tanpa visi yang jelas bisnis tidak mampu bergerak sampai kemana-mana. Untuk menjawab kebutuhan itulah, konsep-konsep manajemen terus bermunculan, baik yang dikemas untuk menjawab kebutuhan teknis operasional perusahaan maupun yang sifatnya strategis seperti merumuskan filosofi, visi dan misi perusahaan.

Konsep manajemen pada dua dasawarsa terakhir memang menjadi *tools* yang banyak menyemarakkan dunia bisnis internasional. Dalam buku *bestseller*-nya, *The Witch Doctors*, Micklethwait dan Wooldridge menyebutkan: konsep manajemen adalah yang menyatukan industri manajemen dengan dunia korporasi. Konsep itu sendiri menjadi penting karena merupakan piranti yang dibutuhkan dunia korporasi yang dilanda perasaan takut hancur di tengah kompetisi yang makin menggila.

Laboratorium Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (LSM-FEUI) bekerjasama dengan majalah SWA menggelar survey konsep manajemen yang pertama kali di Indonesia, dengan mengambil responden 45 perusahaan yang datang dari 16 industri. Hasil temuan dari penelitian ini mengungkapkan, dari total 65 konsep manajemen yang digunakan seluruh responden sejak level strategis hingga area-area fungsional, ada 12 konsep yang bisa dikatakan populer. Rinciannya, di level strategis ada 6 konsep yang banyak diterapkan perusahaan, yakni *Corporate Social Responsibility (CSR)*, *Balanced Scorecard (BSC)*, *Change Management*, *Benchmarking*, *Corporate Sustainability* dan *Market Driven-Strategy*.

Disini penulis akan membahas lebih lanjut tentang konsep manajemen *Balanced Scorecard (BSC)* dan penerapannya, dimana BSC merupakan salah satu konsep manajemen yang populer (lihat tabel 1.1) yang merupakan suatu inovasi luar biasa yang telah banyak membantu perusahaan dalam mengubah strategi menjadi aksi guna mempertahankan hidupnya dan juga memberi kerangka kerja yang komprehensif untuk menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu.

12 Konsep Manajemen Terpopuler	
K	Jumlah Perusahaan

		Konsep	yang Menerapkan Konsep	
Level Fungsional	Level Strategis	Corporate Social Responsibility	31,11%	
		Balanced Scorecard	26,67%	
		Change Management	13,33%	
		Benchmarking	11,11%	
		Corporate Sustainability	11,11%	
		Market Driven	11,11%	
	Area Manajemen Pemasaran	Service Excellence	28,8%	
		Segmenting Targeting Positioning (STP)	26,67%	
		Customer Satisfaction	13,33%	
		Area Manajemen SDM	Human Capital	20,00%
			Competency Based Human Resource Management	11,11%
		Area Manajemen Produksi	Continuous Improvement	15,5%

Tabel 1.1 Konsep Manajemen Terpopuler¹

Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Menurut Kaplan dan Norton definisi BSC adalah sebagai²:

“... a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business...includes financial measures that tell the result of action already taken...complements the financial measures with operational measures on customers satisfaction, internal process, and the organization’s innovation and improvement activities-operational measures that are the drivers of future financial performance.”

BSC adalah sekumpulan ukuran kinerja yang dapat membantu manajemen tingkat atas dalam memberikan suatu pandangan yang cepat dan menyeluruh tentang bisnis mereka. BSC terdiri dari ukuran kinerja keuangan yang menunjukkan hasil yang sudah dicapai dari aktivitas-aktivitas yang sudah dilakukan dan ukuran kinerja yang bersifat operasional

¹ Majalah SWA 16/XXI/4-17 Agustus 2005.

² Ibid., hlm 71.

(pelanggan, proses internal, dan inovasi serta tindakan perbaikan) yang merupakan pemacu untuk kinerja keuangan di masa yang akan datang.

Ada banyak perusahaan yang sudah mengukur kinerja dari perspektif keuangan dan non keuangannya secara bersama-sama. Namun mereka belum melihat adanya suatu hubungan antara ukuran kinerja dari perspektif keuangan dengan ukuran kinerja dari perspektif non keuangannya. Ukuran-ukuran kinerja akan selaras dengan strateginya apabila ukuran-ukuran kinerja tersebut seimbang, membentuk suatu hubungan sehingga dapat memotivasi tindakan sehari-hari karyawan di perusahaan baik dalam pencapaian sasaran jangka pendek maupun jangka panjangnya dan bermuara pada pencapaian sasaran keuangan perusahaan.

Dalam perkembangan selanjutnya BSC bukan hanya dianggap sebagai sekumpulan ukuran-ukuran kinerja yang membentuk sistem pengukuran yang baru saja, tetapi juga dipergunakan sebagai kerangka kerja untuk melaksanakan *strategic management process* dalam jangka panjang. BSC merupakan kerangka kerja yang digunakan untuk menterjemahkan dan mengkomunikasikan strategi perusahaan menjadi ukuran-ukuran kinerja yang dibagi menjadi empat perspektif. Keempat perspektif yang digunakan dalam BSC adalah keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perusahaan diharapkan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang telah terjadi dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan keempat perspektif dalam kerangka kerja BSC tadi dibandingkan dengan cara tradisional yang hanya mengandalkan perspektif keuangan saja yang memotivasi manajemen pada pencapaian sasaran jangka pendek.

VISI Christian Bookstore adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang literatur Kristiani. VISI saat ini bisa dibilang mempunyai image yang baik di masyarakat. Berbekal image yang baik ini VISI ingin senantiasa mempertahankan apa saja yang telah berjalan dengan baik dan juga ingin meningkatkan apa saja yang perlu ditingkatkan. BSC memperlihatkan apakah visi, misi, dan strategi sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai. Ini menjadi penting agar perusahaan mempunyai fokus dalam menjalankan usahanya.

Berdasarkan uraian diatas penulis yakin bahwa implementasi BSC di VISI Christian Bookstore dapat memberikan suatu wacana baru bagi perusahaan dalam mencapai keberhasilan jangka panjang. Oleh karena itu , penulis memilih judul: “*Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen Strategik Untuk Memperoleh Keuntungan Jangka Panjang” (Studi Kasus pada VISI Christian Bookstore).

1.2 Identifikasi Masalah

Kemajuan di bidang iptek serta globalisasi mengakibatkan munculnya lingkungan bisnis yang kompetitif. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, VISI Christian Bookstore harus mampu bersaing dengan para pesaingnya untuk mempertahankan pangsa pasarnya. VISI Christian Bookstore harus memiliki strategi yang dapat menyelaraskan setiap komponen dalam perusahaan yang dapat menunjang pelaksanaan strategi tersebut guna mencapai keberhasilan jangka panjang perusahaan. Visi, misi dan nilai yang sudah ada pada VISI Christian Bookstore harus bisa dirumuskan menjadi suatu strategi jangka panjang yang akan menunjang keberhasilan VISI Christian Bookstore.

Penelitian ini ditunjukan sebagai studi kasus tentang implementasi BSC oleh VISI Christian Bookstore yang belum menggunakan BSC sebagai suatu konsep

manajemen strategis. Pokok masalah pada penelitian ini diidentifikasi dalam butir-butir pertanyaan sehingga masalah yang diteliti dapat lebih jelas dan teratur:

1. Apa saja visi, misi, strategi dari VISI Christian Bookstore?
2. Bagaimana visi, misi, dan strategi yang akan diimplementasikan dengan BSC di VISI Christian Bookstore?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperkenalkan BSC sebagai salah satu konsep manajemen yang akan meningkatkan kinerja perusahaan untuk memperoleh keuntungan jangka panjang. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Mengetahui visi, misi, dan strategi dari VISI Christian Bookstore.
2. Merancang model peta strategi (*strategy map*) untuk menunjukkan hubungan antara visi perusahaan dengan sasaran strategis dari masing-masing perspektif BSC, kemudian dilakukan pengukuran serta menentukan target dan inisiatif.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian yang dilakukan penulis pada perusahaan dan ditunjang oleh studi kepustakaan diharapkan dapat berguna untuk berbagai pihak berikut ini:

1. Perusahaan yang menjadi objek penelitian.
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan masukan bagi VISI Christian Bookstore tentang BSC sebagai suatu konsep manajemen bagi perusahaan, dan

- b. Menyajikan model peta strategi (*strategy map*) bagi VISI Christian Bookstore guna meningkatkan kinerja perusahaan untuk memperoleh keuntungan jangka panjang.
2. Pihak lain.
 - a. Menambah wawasan mengenai Akuntansi Manajemen, khususnya mengenai BSC,
 - b. Sebagai bahan perbandingan untuk penelitian selanjutnya, dan
 - c. Menjadi masukan bagi pembaca yang ingin mengimplementasikan BSC.
3. Penulis.
 - a. Memberikan cakrawala baru dalam hal pengembangan ilmu pengetahuan yang selama ini telah dipelajari di Universitas Kristen Maranatha, khususnya di bidang Akuntansi Manajemen, dan
 - b. Memenuhi persyaratan akademis untuk mengikuti siding sarjana lengkap Fakultas Ekonomi- Jurusan Akuntansi di Universitas Kristen Maranatha, Bandung guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi.

1.5 Rerangka Pemikiran

Seringkali strategi yang secara efektif telah diformulasikan tidak diterapkan secara efektif pula, atau dalam kasus lain strategi yang telah ditetapkan tidak sesuai dengan visi perusahaan. Hal ini menunjukkan adanya hambatan yang sangat besar dalam implementasi strategi walau strategi tersebut telah diformulasikan dengan sangat baik dan juga kita akan terjebak dalam usaha yang sia-sia karena sebenarnya bukan hal itu yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sebagai contoh,

perusahaan biasanya memiliki banyak sekali strategi yang ingin dijalankan padahal tidak semua strategi itu sesuai dengan visi dari perusahaan. Hambatan inilah yang harus diatasi dengan mencari cara yang lebih baik dalam menterjemahkan strategi yang berfokus pada visi dari perusahaan menjadi aksi.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan salah satu konsep manajemen yang mampu menyelaraskan komponen-komponen dalam perusahaan untuk menunjang pelaksanaan strategis guna mencapai keberhasilan jangka panjang. BSC dapat membantu dalam menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, sehingga keempat perspektif dalam BSC tersebut memiliki sasaran strategis yang dapat menunjang tercapainya tujuan jangka panjang perusahaan.

Robert S.Kaplan dan David P.Norton mendefinisikan BSC sebagai berikut: ³

“Balanced Scorecard, a performance measurement system that considers not only financial measures, but also customer, business process, and learning and growth measures.”

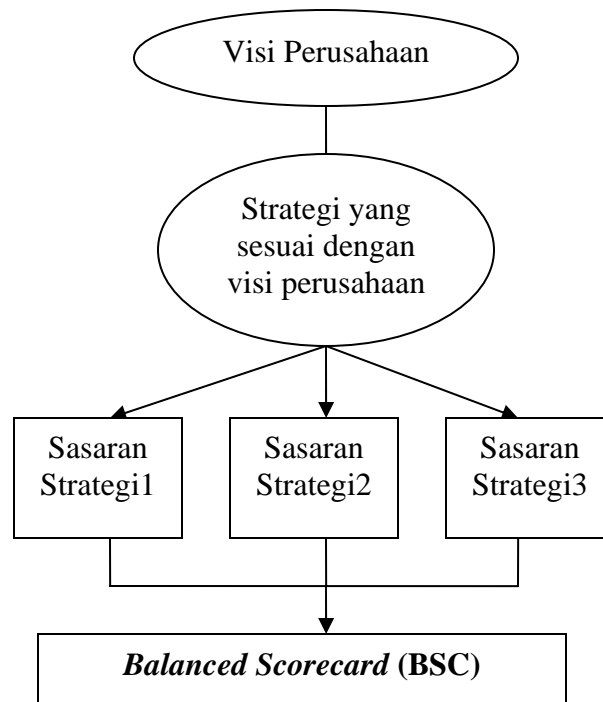
Dari definisi diatas terlihat bahwa BSC ini tidak hanya mempertimbangkan informasi finansial tetapi juga mempertimbangkan informasi yang berhubungan dengan konsumen, proses bisnis, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

VISI Christian Bookstore yang menjadi objek penelitian penulis belum menerapkan BSC sebagai suatu konsep manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang akan mendatangkan keberhasilan jangka panjang perusahaan. Oleh karena itu penulis tertarik untuk memperkenalkan BSC dan membuat model peta

³ Vincent Gasperz. *Balanced Scorecard dengan Six Sigma: Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002, hlm. 3-4

strategi (*strategy map*) serta menentukan ukuran, target, dan inisiatif yang dapat digunakan sebagai alat perencanaan strategi untuk memperoleh keberhasilan jangka panjang.

Rerangka pemikiran penulis untuk memperkenalkan BSC bagi VISI Christian Bookstore dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Rerangka Pemikiran

Dalam Gambar 1.1 dapat dilihat bahwa setiap perusahaan pasti mempunyai visi yang dapat menunjukkan arah kepada perusahaan di masa depan. Dari visi dapat dibuat sasaran-sasaran strategis yang dapat menunjukkan apa yang akan dilakukan perusahaan sehingga menunjang pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Sasaran strategis yang telah dibuat perusahaan harus sesuai dengan visi perusahaan. Maka dari itu perusahaan harus menelaah sasaran-sasaran strategisnya apakah sudah sesuai atau belum dengan visi dari perusahaan. Sasaran strategis yang telah sesuai dengan visi perusahaan

dapat memudahkan perusahaan untuk lebih fokus kepada apa yang akan menjadi tujuan dari perusahaan. *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat untuk menterjemahkan dan mengkomunikasikan visi, misi dan strategi perusahaan menjadi tindakan nyata dalam operasi sehari-hari.

Disini, penulis mencoba memperkenalkan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai suatu sistem manajemen strategik yang dapat membantu menerjemahkan visi, misi, dan strategi yang telah sesuai dengan visi tersebut ke dalam empat perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran). BSC juga dapat memberikan peta strategi (*strategy map*) dari masing-masing perspektif guna tercapainya sasaran jangka panjang. Kemudian proses selanjutnya dalam BSC yaitu pengukuran, yang dapat memberikan tolok ukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis perusahaan. Setelah tahap pengukuran, dapat ditetapkan target dan inisiatif yang akhirnya akan disepakati dalam bentuk program pelaksanaan yang akan menunjang pelaksanaan strategi.

Dalam skripsi ini penulis akan membahas visi, misi, dan strategi dari VISI Christian Bookstore, dimana strategi dari VISI Christian Bookstore akan dikelompokkan dalam empat perspektif BSC. Setelah itu akan dibuatkan peta strategi (*strategy map*) dan kemudian dilakukan pengukuran, yang pada akhirnya ditetapkan target dan inisiatif yang bisa dilaksanakan oleh VISI Christian Bookstore.

1.6 Metoda Penelitian

Metoda penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metoda deskriptif. Metoda deskriptif merupakan metoda penelitian terhadap masalah berupa fakta-fakta saat ini dari

suatu populasi. Tujuan dari metoda deskriptif adalah mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan keadaan saat ini (*current status*) dari subjek yang diteliti.

1.6.1 Metoda Pengumpulan Data

Metoda pengumpulan data ditentukan oleh jenis dan sumber data penelitian yang dibutuhkan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan data berdasarkan data subyek dan data dokumenter.

Data subyek merupakan jenis data penelitian, berupa opini, sikap, pengalaman, atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek penelitian (responden). Sedangkan data dokumenter merupakan jenis data penelitian yang berupa faktur, jurnal, surat-surat, notulen rapat, memo, atau dalam bentuk laporan program.

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

Teknik-teknik yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian lapangan (*field research*).

Studi lapangan dilakukan untuk memperoleh data primer yang dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Dalam penelitian ini, penulis mengumpulkan data primer berupa opini subjek (manajer) mengenai visi, misi, strategi, kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), ancaman (*threats*) perusahaan melalui

wawancara dan juga pengumpulan dokumen perusahaan yang menunjang dalam perancangan model peta strategi (*strategy map*).

2. Studi Kepustakaan (*litelature study*)

Studi kepustakaan dilakukan untuk memperoleh data sekunder. Data sekunder diperoleh dengan cara mempelajari litelatur yang akan digunakan sebagai landasan teori dari BSC.

1.6.2 Metoda Analisis

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metoda deskriptif untuk mengumpulkan informasi *financial* dan *non-financial* serta informasi mengenai analisis SWOT. Data yang didapat dari analisis deskriptif ini digunakan sebagai dasar penentuan sasaran strategis dari keempat perspektif dalam BSC. Kemudian penulis merancang suatu model peta strategi (*strategy map*) berdasarkan sasaran strategis dari masing-masing perspektif yang memiliki hubungan sebab-akibat. Selanjutnya dilakukan pengukuran yang merupakan tolok ukur keberhasilan pencapaian sasaran-sasaran strategis perusahaan. Yang terakhir penulis membuat target dan inisiatif untuk mencapai target jangka panjang yang diinginkan.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di VISI Christian Bookstore, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan literatur Kristiani yang berlokasi di Bandung. Penelitian ini dilaksanakan dari bulan September 2005 sampai dengan Juli 2006.

