

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Seorang pilot pesawat terbang jet modern sedang menerbangkan pesawatnya. Pada saat pesawat dalam keadaan terbang, asisten juniornya menanyakan mengapa hanya ada instrumen kecepatan saja yang dijadikan acuan pilot tersebut. Pilot tersebut menjawabnya dengan santai bahwa ia sedang berusaha menguasai instrumen kecepatan dalam penerbangan ini. Asistennya pun menyanggah bahwa bukan hanya instrumen kecepatan saja yang penting, tetapi instrumen arah, ketinggian, dan bahan bakar juga sangatlah penting di dalam menerbangkan pesawat. Pilot tersebut pun menjawab bahwa asisten tersebut benar, tetapi pilot itu pun mengemukakan argumen bahwa ia tidak dapat berkonsentrasi dengan baik untuk demikian banyak instrumen sekaligus, maka pada penerbangan ini ia akan memfokuskan perhatiannya pada instrumen kecepatan.

Ilustrasi diatas tentu saja akan membuat siapapun tidak mau menaiki pesawat terbang tersebut. Walaupun pilot tersebut telah menguasai instrumen kecepatan dengan baik, tetap saja akan membuat cemas akan kemungkinan pesawat tersebut menabrak gunung, kehabisan bahan bakar, bahkan mungkin tersesat. Pilot yang baik dan terlatih tentu saja dapat memproses informasi yang didapatkan dari segala macam instrumen dalam mengemudikan pesawat mereka. Sama halnya dengan mengemudikan perusahaan melalui lingkungan persaingan dewasa ini, para manajer tidak akan dapat melalui lingkungan persaingan dengan

hanya memperhatikan satu instrumen saja. Manajer, seperti seorang penerbang, memerlukan instrumen yang mampu menjelaskan berbagai aspek lingkungan dan kinerja mereka dalam memantau perjalanan ke arah masa depan yang menjanjikan.

Dalam mengemudikan perusahaannya ke arah masa depan yang menjanjikan, manajer selain perlu dibekali dengan kemampuan teknis untuk membaca berbagai instrumen, perlu juga dibekali dengan 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.

Sebuah hasil survey tentang konsep manajemen yang digelar oleh Laboratorium Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (LSM-FEUI) bekerjasama dengan majalah SWA telah dihasilkan. Survey ini mengambil responden dari 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*.

Untuk lebih jelasnya mengenai hasil survei tersebut dapat dilihat dalam tabel 1.1

Tabel 1.1 12 Konsep Manajemen Terpopuler

12 Konsep Manajemen Terpopuler				
	Konsep		Jumlah Perusahaan yang Menerapkan Konsep	
	Konsep Manajemen yang Diterapkan	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%	
Level Fungsional		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%

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

Disini penulis akan membahas lebih lanjut tentang konsep manajemen *Balanced Scorecard* dan penerapannya. Seperti dapat dilihat pada tabel di atas, *Balanced Scorecard* merupakan konsep manajemen yang menempati peringkat kedua terpopuler pada level strategis. *Balanced Scorecard* merupakan sebuah konsep manajemen yang dapat menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu.

Balanced Scorecard adalah sebuah konsep manajemen yang pertama kali diperkenalkan oleh Robert S.Kaplan dan David P.Norton pada awal tahun 1990. Menurut **Kaplan** dan **Norton** (www.balancescorecard.org), inovasi dari *Balance Scorecard* (BSC) adalah sebagai berikut:

“The balance scorecard retains traditional financial measures. But financial measures tell the story of past events, an adequate story for industrial age companies for which investments in long-term capabilities and customer relationships were not critical for success. These financial measures are inadequate, however, for guiding and evaluating the journey that information age companies must make to create future value through investment in customer, suppliers, employees, processes, technology, and innovation.”

BSC tetap memakai pengukuran keuangan tradisional. Tetapi pengukuran keuangan hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu, yang cocok untuk perusahaan abad industri di mana investasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan dengan pelanggan bukanlah faktor penting dalam mencapai keberhasilan. Pengukuran keuangan ini tidak memadai untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan yang harus dilalui perusahaan abad informasi dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi, dan Inovasi.

Balanced Scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong 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. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard* dan sekaligus dapat mengendalikan perusahaan untuk mencapai tujuan strategis jangka panjangnya. Dengan

menggunakan keempat perspektif ini perusahaan diharapkan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang telah terjadi dalam pengukuran kinerja dibandingkan dengan cara tradisional yang hanya mengandalkan perspektif keuangan saja yang memotivasi manajemen pada pencapaian sasaran jangka pendek.

Hotel Santika adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa perhotelan. Hotel Santika saat ini dapat disebut sebagai hotel yang mempunyai *image* yang baik. Untuk mempertahankan *image* yang baik tersebut, Hotel Santika tentu saja akan mempertahankan segala sesuatu yang telah berjalan baik dan akan meningkatkan segala sesuatu yang perlu ditingkatkan. Dengan *Balanced Scorecard* dapat dilihat apakah visi, misi, dan strategi sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai. Tentu saja hal ini menjadi penting agar perusahaan mempunyai fokus yang terarah dalam menjalankan perusahaannya.

Atas dasar uraian tersebut penulis yakin bahwa penerapan *Balanced Scorecard* di Hotel Santika dapat memberikan suatu wacana baru bagi perusahaan dalam mencapai keberhasilan jangka panjang. Oleh karena itu, penulis memilih judul: “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Pengendalian Manajemen untuk Mencapai Tujuan Strategis Jangka Panjang” (Studi kasus pada Hotel Santika Bandung).

1.2 Identifikasi Masalah

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, Hotel Santika harus mampu bersaing dengan para pesaingnya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Hotel Santika 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 Hotel Santika harus bisa dirumuskan menjadi suatu strategi jangka panjang yang akan menunjang keberhasilan Hotel Santika.

Penelitian ini ditujukan sebagai studi kasus tentang penerapan BSC oleh Hotel Santika 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 Hotel Santika?
2. Bagaimana visi, misi, dan strategi Hotel Santika dapat diimplementasikan dengan menggunakan BSC?

1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Mengetahui visi, misi, dan strategi dari Hotel Santika.
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 Hotel Santika tentang BSC sebagai suatu konsep manajemen bagi perusahaan.
 - b. Menyajikan model peta strategi (*strategy map*) bagi Hotel Santika guna meningkatkan kinerja perusahaan untuk memperoleh keberhasilan jangka panjang.
2. Pihak lain.
 - a. Menambah wawasan mengenai *Balanced Scorecard*.
 - b. Sebagai bahan perbandingan untuk penelitian selanjutnya.
 - c. Menjadi masukan bagi pembaca yang ingin mengimplementasikan BSC.
3. Penulis.
 - a. Memberikan pengalaman baru dalam hal pengembangan ilmu pengetahuan yang selama ini telah dipelajari di Universitas Kristen Maranatha.
 - b. Memenuhi persyaratan akademis untuk mengikuti sidang sarjana lengkap Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi di Universitas Kristen Maranatha.

1.5 Rerangka Pemikiran

Seringkali strategi perusahaan yang telah ditetapkan tidak sesuai dengan visi perusahaan. Kejadian tersebut dapat mengakibatkan tenaga terbuang sia-sia, karena strategi yang dijalankan sebenarnya tidak sesuai dengan arah tujuan perusahaan. Hal ini menunjukkan adanya hambatan dalam pengimplementasian strategi walaupun strategi tersebut telah diformulasikan dengan baik. Misalnya saja perusahaan menetapkan banyak strategi, padahal tidak semua strategi tersebut sesuai dengan visi perusahaan. Hal-hal seperti inilah yang harus diatasi dengan cara mencari strategi mana yang benar-benar merupakan terjemahan dari visi perusahaan.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan konsep manajemen yang dapat menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan kedalam keempat perspektif dalam BSC tersebut akan menunjang perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Menurut **Kaplan** dan **Norton** (2002) definisi *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

“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 dapat terlihat bahwa BSC adalah sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mempertimbangkan pengukuran keuangan, tetapi juga pelanggan, proses bisnis, dan pertumbuhan dan pembelajaran.

BSC tidak hanya mengukur kinerja melalui perspektif keuangan tetapi melalui perspektif non-keuangan juga, karena itu BSC dapat mengendalikan perusahaan untuk mencapai tujuan strategis jangka panjangnya melalui ukuran-ukuran yang telah diselaraskan dengan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan.

Objek penelitian penulis, yaitu Hotel Santika belum menerapkan BSC sebagai suatu konsep manajemen yang dapat menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang akan menciptakan keberhasilan jangka panjang. Hal tersebut membuat penulis tertarik untuk memperkenalkan BSC dan membuatkan peta strategi, serta menentukan ukuran, target, dan inisiatif yang dapat digunakan sebagai alat pengimplementasian strategi untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

Bagan rerangka pemikiran penulis untuk memperkenalkan BSC pada Hotel Santika adalah sebagai berikut:



Gambar 1.1 Rerangka Pemikiran

Setiap perusahaan pasti memiliki visi yang menunjukkan ke arah mana perusahaan itu akan berjalan. Visi tersebut akan diterjemahkan menjadi strategi, strategi tersebut akan dipecah menjadi sasaran-sasaran strategi yang akan menunjukkan ke arah mana perusahaan tersebut akan berjalan. Dengan kata lain sasaran-sasaran strategi tersebut harus sesuai dengan visi perusahaan. Dengan *Balanced Scorecard* dapat membantu menerjemahkan dan mengkomunikasikan visi, misi, strategi perusahaan menjadi aksi atau tindakan nyata dalam operasi sehari-hari.

Dalam skripsi ini, 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 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.

Dan dalam skripsi ini juga penulis akan membahas visi, misi, dan strategi dari Hotel Santika, dimana strategi dari Hotel Santika akan dikelompokkan dalam empat perspektif BSC. Setelah itu akan dibuatkan peta strategi dan kemudian dilakukan pengukuran, yang pada akhirnya ditetapkan target dan inisiatif yang dapat dilaksanakan oleh Hotel Santika.

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 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 (*literature study*)

Studi kepustakaan dilakukan untuk memperoleh data sekunder. Data sekunder diperoleh dengan cara mempelajari literatur 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 Hotel Santika, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa perhotelan yang berlokasi di Bandung. Penelitian ini dilaksanakan dari bulan November 2006 sampai dengan Januari 2007.