

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sistem pengukuran yang diterapkan oleh perusahaan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia dalam suatu organisasi. Dengan adanya alat ukur kinerja tersebut, pihak manajemen dapat menggunakannya sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit yang terkait di dalam lingkungan perusahaan. Begitu pula bagi organisasi, alat ukur ini dipakai oleh organisasi untuk melakukan koordinasi antara para manajer dengan tujuan dari masing-masing bagian yang nantinya akan memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarnya.

Menurut Monika Kussetya Ciptani dalam Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol. 2, No.1, Mei 2000:21-35, pengukuran kinerja yang hanya didasarkan atas pengukuran finansial saja, dirasa sudah tidak lagi memadai karena sering menghilangkan sudut pandang lain (non-finansial) yang tentu saja tidak kalah pentingnya. Seperti, pengukuran kepuasan pelanggan, inovasi produk, pengembangan perusahaan, dan pengembangan karyawan. Oleh karena itu agar perusahaan dapat mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan, perusahaan harus melakukan pengukuran kinerja tidak hanya melalui pengukuran finansial saja, tetapi juga melalui pengukuran non-finansial. *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja

melalui perspektif finansial saja, tetapi melalui perspektif non-finansial juga. *Balanced Scorecard* dapat menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan dan Norton : 2000).

Balanced Scorecard bermanfaat untuk memudahkan perusahaan dalam menerjemahkan dan mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi perusahaan menjadi aksi atau tindakan nyata dalam operasi sehari-hari.

PT. Pos Indonesia adalah suatu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang jasa komunikasi pos dan giro. PT. Pos Indonesia merupakan salah satu perusahaan jasa yang dapat mempertahankan eksistensinya. Agar perusahaan dapat tetap mempertahankan eksistensi dan kelangsungan hidupnya, maka diperlukan suatu sistem baru bagi perusahaan untuk dapat mencapai keberhasilan jangka panjang. Dengan *Balanced Scorecard* dapat mampu memberi manajer suatu pengetahuan dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajer belajar dan berkembang secara terus menerus (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategis yang tepat serta efisien (perspektif proses bisnis internal) agar mampu memberikan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan) dan selanjutnya akan mengarah pada keuntungan jangka panjang bagi perusahaan (perspektif keuangan) (Vincent Gaspersz :2002).

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik memperkenalkan BSC sebagai suatu sistem manajemen strategis yang dapat menghasilkan kesepakatan strategi untuk memperoleh keberhasilan jangka panjang bagi PT. Pos Indonesia. Oleh karena itu, penulis memilih judul: **“Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai**

Sistem Manajemen Strategik Untuk Mencapai Tujuan Strategis Jangka Panjang” (Studi kasus pada PT. Pos Indonesia di Bandung).

1.2 Identifikasi Masalah

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

Penelitian ini ditujukan sebagai studi kasus tentang penerapan BSC oleh PT. Pos Indonesia yang belum menggunakan BSC sebagai suatu konsep manajemen strategis. Berdasarkan uraian diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana selama ini PT. Pos Indonesia mengimplementasikan visi, misi, dan strateginya?
2. Bagaimana visi, misi, dan strategi PT. Pos Indonesia dapat diimplementasikan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Mendeskripsikan bagaimana selama ini PT. Pos Indonesia mengimple-mentasikan visi, misi, dan strateginya.
2. Merancang model peta strategi (*strategy map*) untuk menunjukkan hubungan antara visi, misi, dan strategi perusahaan dengan sasaran strategis dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*, kemudian dilakukan pengukuran serta menentukan 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 pemiki- ran dan masukan bagi PT. Pos Indonesia tentang BSC sebagai suatu konsep manajemen bagi perusahaan.
 - b. Menyajikan model peta strategi (*strategy map*) bagi PT. Pos Indonesia guna meningkatkan kinerja perusahaan untuk mempero- leh 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.

Memberikan pengalaman baru dalam hal pengembangan ilmu pengetahuan yang selama ini telah dipelajari di Universitas Kristen Maranatha.

1.5 Rerangka Pemikiran

Gambar 1.1



Gambar 1.1 melukiskan bahwa 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. Sasaran strategi tersebut akan dijabarkan ke dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan *Balanced Scorecard* dapat membantu menerjemahkan dan mengkomunikasikan visi, misi, strategi perusahaan menjadi aksi atau tindakan nyata dalam operasi sehari-hari.

Menurut **Kaplan** dan **Norton** (2002) definisi *Balances 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, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

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

Objek penelitian penulis, yaitu PT. Pos Indonesia 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.

Dalam skripsi ini, penulis mencoba memperkenalkan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai suatu sistem manajemen strategik yang dapat membantu menerjemahkan visi, misi, dan strategi 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 inisiatif yang akhirnya akan disepakati dalam bentuk program pelaksanaan yang akan menunjang pelaksanaan strategi.

Dalam skripsi ini juga penulis akan membahas visi, misi, dan strategi dari PT. Pos Indonesia, dimana strategi dari PT. Pos Indonesia akan dikelompokkan dalam empat perspektif BSC. Setelah itu akan dibuatkan peta strategi dan kemudian dilakukan pengukuran, yang pada akhirnya ditetapkan inisiatif yang dapat dilaksanakan PT. Pos Indonesia.

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 satu populasi. Tujuan dari metoda deskriptif adalah mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan keadaan saat ini dari subyek 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 subyek 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 subyek (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 inisiatif untuk mencapai target jangka panjang yang diinginkan.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Pos Indonesia, sebuah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang pelayanan jasa komunikasi pos dan giro yang berlokasi di Bandung. Penulis memperkirakan penelitian akan berlangsung selama lima bulan,

yang dimulai pada bulan Maret 2007. Tabel 1.1 menguraikan rencana kerja penelitian yang akan dilakukan penulis.

Tabel 1.1 Rencana Kerja Penelitian

No	Rencana Kerja	Maret				April				Mei				Juni				Juli			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Melakukan pengumpulan data perusahaan	■	■																		
2	Melakukan wawancara dengan pihak Perusahaan			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
3	Mengolah data					■	■	■	■	■	■	■	■								
4	Pembahasan hasil penelitian													■	■	■	■	■	■	■	■
5	Penyelesaian akhir laporan																			■	■