

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Peran strategi di dalam suatu perusahaan sangatlah penting, karena strategi akan menentukan pergerakan organisasi. Strategi yang diterapkan di dalam suatu organisasi seringkali hanya melihat dari aspek keuangan saja karena aspek non-keuangan dianggap tidak begitu penting. Akibatnya perusahaan hanya akan menghasilkan strategi yang kaku, misalnya perusahaan hanya berfokus pada tercapainya target penjualan saja dan tidak mementingkan aspek kepuasan pelanggan. Maka hal ini akan mengakibatkan citra perusahaan dalam benak pelanggan menurun. Lambat laun namun pasti, produk yang dihasilkan oleh perusahaan akan ditinggalkan oleh pelanggan.

Oleh karena itu, perusahaan memerlukan sebuah konsep untuk memperluas strateginya, sehingga strateginya tidak hanya berfokus pada aspek keuangan saja. Strategi yang dihasilkan harus mencakup lebih dari satu aspek. Salah satu konsep yang dapat membantu manajemen menyusun strategi dengan memperhitungkan beberapa aspek adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* diperkenalkan pertama kali oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 dalam sebuah artikel Majalah *Harvard Business Review* yang berjudul “*Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*” .

Pada mulanya Robert S. Kaplan dan David P. Norton mendefinisikan

Balanced Scorecard sebagai berikut:

“... 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 processes, and the organization’s innovation and improvement activities—operational measures that are the drivers of future financial performance.”

(Kaplan & Norton,1996:71)

Kemudian definisi *Balanced Scorecard* berubah menjadi lebih singkat dari

definisi semula, yaitu:

“A measures and management system that views a business unit’s performance from four perspectives: financial, customers, internal business process, and learning and growth.”

(Atkinson, Banker, Kaplan & Young,1997:27)

Balanced Scorecard mendidik manajemen dan perusahaan secara keseluruhan pada umumnya dengan memandang perusahaan dari empat persepektif; perspektif keuangan (*Financial perspective*), perspektif pelanggan (*Customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*Internal business process perspective*), perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth perspective*), yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek kedalam visi dan strategi bisnis jangka panjang. *Balanced Scorecard* merupakan instrumen bagi manajemen dari atas ke bawah yang digunakan untuk membuat terlaksananya visi strategis organisasi di semua tingkat organisasi. Hal itu didasarkan pada faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, dan tindakan perbaikan. *Balanced Scorecard* dapat menjadikan visi terukur dan menerjemahkannya secara sistematis ke dalam suatu tindakan.

Balanced Scorecard juga dipakai sebagai alat analisa untuk memberi informasi bagi pihak internal perusahaan. Dengan *Balanced Scorecard* ini seluruh data keuangan tetap dipakai, tetapi didukung dengan investasi pada pelanggan, pemasok, karyawan, proses, dan teknologi informasi. Jadi informasi yang diberikan kepada pihak internal perusahaan bukan hanya untuk menghasilkan strategi jangka pendek saja, melainkan juga untuk menghasilkan strategi jangka panjang perusahaan. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Balanced Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen yang penting:

- Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
- Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
- Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Berkaitan dengan hal tersebut, PT. “XYZ” merupakan sebuah perusahaan perseorangan yang bergerak dibidang industri makanan hasil fermentasi, belum pernah menerapkan suatu konsep yang dapat membantu manajemen dalam menghasilkan strategi yang tepat bagi PT. “XYZ”. Selama ini PT. “XYZ” hanya menggunakan strategi penjualan dan produksi berdasarkan target yang harus dicapai perharinya. Oleh karena itu penulis ingin menyusun *Balanced Scorecard* di PT. “XYZ” yang diharapkan dapat mendorong terciptanya strategi-strategi yang jauh lebih tepat, jika dibandingkan dengan strategi PT. “XYZ” saat ini.

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian guna menyusun skripsi dengan judul:

“PROSES PENYUSUNAN *BALANCED SCORECARD* DI PT. XYZ”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka penulis mencoba untuk mengidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apa yang disebut dengan *Balanced Scorecard*?
2. Bagaimana proses penyusunan *Balanced Scorecard* di PT. “XYZ”?
3. Apakah strategi yang dihasilkan oleh *Balanced Scorecard* PT. “XYZ” sudah mencakup empat perspektif?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian tentang *Balanced Scorecard* ini dilakukan untuk menjawab permasalahan yang telah disebutkan dalam identifikasi masalah, sehingga tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

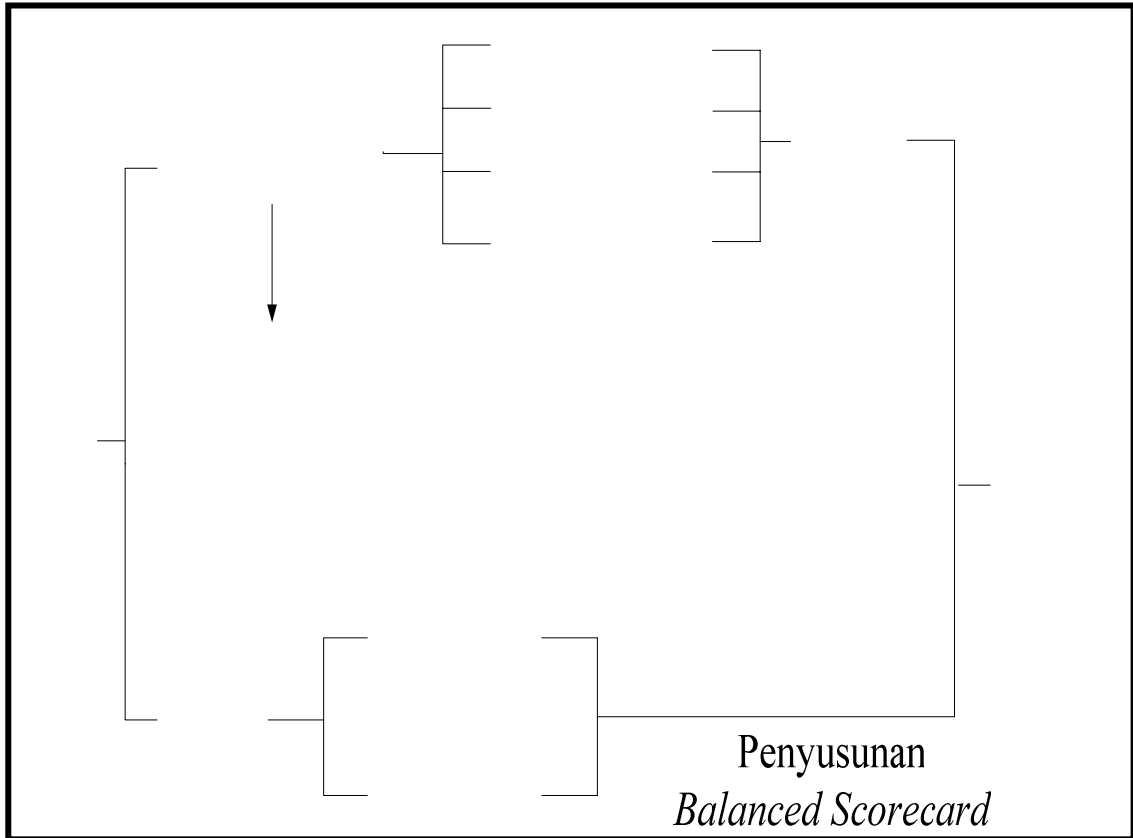
1. Menjelaskan apa yang dimaksud dengan *Balanced Scorecard*.
2. Menjelaskan bagaimana proses penyusunan *Balanced Scorecard* di PT. “XYZ”.
3. Menjelaskan Apakah strategi yang dihasilkan oleh *Balanced Scorecard* PT. “XYZ” sudah mencakup empat perspektif.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penulis berharap bahwa hasil penelitian yang dilakukan akan membawa banyak manfaat bagi berbagai pihak, yaitu:

- Bagi perusahaan, diharapkan hasil penelitian ini, terutama pengenalan model *Balanced Scorecard*, dapat membantu perusahaan dalam membuat strategi dan pengambilan keputusan lainnya secara tepat.
- Bagi Universitas Kristen Maranatha, penelitian ini diharapkan dapat menjadi awal penelitian dari berbagai penelitian yang membahas mengenai *Balanced Scorecard* di masa yang akan datang, terutama bagi rekan-rekan civitas akademika yang tertarik di dalam pengembangan *Balanced Scorecard*.
- Bagi masyarakat umum, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi organisasi-organisasi masyarakat baik pemerintah, perusahaan ataupun organisasi nirlaba yang ingin mengimplementasikan *Balanced Scorecard*.
- Bagi penulis sendiri, skripsi ini menjadi sarana dalam penerapan di dunia nyata serta memberikan cakrawala baru dalam hal perkembangan ilmu pengetahuan yang selama ini telah dipelajari di Universitas Kristen Maranatha.

1.5 Rerangka Pemikiran



Gambar 1.1 "Rerangka Pemikiran"

Suatu perusahaan pasti mempunyai tujuan dalam menjalankan operasinya. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus dapat merumuskan strategi yang efektif dan efisien.

Selama ini PT. "XYZ" hanya menggunakan strategi berdasarkan target, khususnya pada bagian produksi dan penjualan. PT. "XYZ" menggunakan strategi tersebut karena hanya ingin mendapatkan laba yang ditetapkan. Dari strategi yang digunakan tersebut, penulis melihat bahwa PT. "XYZ" hanya mementingkan satu perspektif saja, yaitu perspektif keuangan. akibatnya PT. "XYZ" mengabaikan perspektif penting lainnya, seperti perspektif kepuasan

1. Identifikasi landasan organisasi
2. Bangun strategi bisnis keseluruhan
3. Uraikan strategi bisnis
4. Buat peta strategi
5. Kembangkan ukuran kinerja
6. Identifikasi inisiatif untuk implementasi

Visi
dan
Misi
PT.
"XYZ"

pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Oleh karena itu penulis bermaksud untuk membantu PT. “XYZ” di dalam menghasilkan strategi yang mencakup empat perspektif yang tiga diantaranya sudah diabaikan oleh PT. “XYZ”. Agar dapat menghasilkan strategi tersebut maka penulis terlebih dahulu bermaksud untuk menyusun *Balanced Scorecard* terlebih dahulu di PT. “XYZ”. Hal ini dilakukan karena *Balanced Scorecard* dapat membantu penulis menghasilkan strategi yang mencakup empat perspektif. Dalam penyusunan *Balanced Scorecard* terdapat enam langkah yang harus dilakukan:

1. Mengidentifikasi landasan organisasi.
2. Membangun strategi bisnis keseluruhan.
3. Menguraikan strategi bisnis kedalam komponen-komponen yang lebih kecil, disebut objektif strategi.
4. Membuat peta strategi.
5. Mengembangkan ukuran kinerja.
6. Mengidentifikasi inisiatif yang diperlukan untuk implementasi strategi.

Setelah penyusunan *Balanced Scorecard* selesai, maka penulis dapat mengetahui strategi apa saja yang diperlukan oleh PT. “XYZ” berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*. Setelah itu penulis ingin membandingkan antara strategi yang diterapkan oleh PT. “XYZ” saat ini, dengan strategi yang dihasilkan berdasarkan *Balanced Scorecard*. Dari dua strategi tersebut manakah yang lebih tepat bagi PT. “XYZ”, apakah strategi yang diterapkan oleh PT. “XYZ” saat ini atau strategi berdasarkan *Balanced Scorecard*.

1.6 Metoda Penelitian

Penelitian dilakukan dengan metoda deskriptif analitis. Metoda deskriptif analitis merupakan metoda penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu untuk menjelaskan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena yang diamati dan menjelaskan karakteristik subjek yang diteliti. Tujuannya adalah untuk menggambarkan, memaparkan dan melaporkan suatu keadaan, fakta, peristiwa serta gejala yang ada pada waktu penelitian dilakukan dengan jalan mengumpulkan, mengklasifikasikan, dan menganalisis data yang diperoleh pada lokasi penelitian yang selanjutnya membuat kesimpulan dan rekomendasi.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri atas:

1. Penelitian lapangan (*Field research*)

Merupakan teknik penelitian yang dilakukan dengan cara mengadakan penelitian langsung pada perusahaan, untuk memperoleh data dan keterangan yang dibutuhkan dalam membahas masalah.

Cara pengumpulan data tersebut adalah sebagai berikut:

- Observasi, yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung ke perusahaan untuk memperoleh data.
- Wawancara, yaitu tanya jawab secara langsung dengan personil yang berwenang memberikan dan menjelaskan data yang dibutuhkan dengan masalah yang diajukan penulis.

2. Penelitian kepustakaan (*Library research*)

Penelitian kepustakaan diperoleh dengan berpedoman pada literatur-literatur, buku-buku referensi, dan catatan yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan

serta bahan-bahan lain yang ada relevansinya dengan masalah yang dikemukakan diatas. Dari hasil-hasil penelitian tersebut penulis mencoba untuk melakukan analisa yang kemudian akan diambil kesimpulan-kesimpulan dan saran-saran yang diperlukan.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan perseorangan yang bergerak dibidang industri makanan hasil fermentasi, yaitu tauco yang berlokasi di Cianjur. Perusahaan tersebut berdiri sendiri dan mengelola manajemennya sendiri pada tahun 1880 yang selanjutnya didalam penulisan penelitian ini akan disebut sebagai PT. "XYZ". Penelitian ini dilakukan mulai dari bulan September 2007 sampai selesai.