BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Setiap perusahaan menciptakan strategi yang membantu mereka dalam mencapai misi dan visi. Strategi yang dibuat tentu saja harus diikuti oleh tindakan-tindakan operasional yang nyata dan harus ditentukan ukuran kinerjanya. Ukuran kinerja ini sangat penting bagi perusahaan. Ciptani (2000: 23) menyatakan bahwa salah satu aspek penting alat ukur kinerja adalah bahwa alat ukur kinerja perusahaan dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait di lingkungan organisasi perusahaan. Ukuran kinerja juga dapat dikatakan membantu dalam menilai apakah strategi-strategi perusahaan telah dilaksanakan dengan baik atau belum.

Dalam lingkungan bisnis yang berfokus pada pelanggan dan kualitas proses, ukuran kinerja keuangan tidak memadai bagi perusahaan untuk memperoleh profitabilitas jangka panjang dan tetap bertahan hidup. Terdapat ukuran kinerja lain yang dibutuhkan oleh perusahaan, seperti yang diungkapkan oleh Kaplan dan Norton (1997):

> *"Especially in recent years, the renewed focus on customers and process quality has caused many organizations to track and communicate measures on customer satisfaction and complaints, product and process defect levels, and missed delivery dates."*

Suatu sistem manajemen strategik yang dapat digunakan perusahaan untuk mengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan adalah *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard ini pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* ini lebih dari kumpulan ukuran keuangan dan nonkeuangan, seperti yang diungkapkan Kaplan dan Norton (1996) berikut ini:

> *"But the best Balanced Scorecards are more than ad hoc collections of financial and non-financial measures. The objectives and measures on a Balanced Scorecard should be derived from the business unit's strategy. A scorecard should contain outcome measures and the performance drivers of those outcomes, linked together in cause-and-effect relationships."*

Saat ini, perusahaan dari semua ukuran, terpusat dan terdesentralisasi, global dan lokal, telah menyesuaikan diri dengan *Balanced Scorecard* untuk mencapai suatu tingkat yang lebih tinggi dari kinerjanya. Hal tersebut disampaikan oleh Atkinson dan Epstein (2000) berikut ini:

> *"Today, companies of all sizes, centralized and decentralized, local and global, have adapted the balanced scorecard to run at a much higher level of performance. They have cascaded scorecards down the corporate hierarchy to make strategy clear to everyone in the company. They have linked employees' compensation to the scorecard to motivate action that co-ordinates individual decision-making behavior by focusing attention on company goals."*

Penelitian Lawson, Stratton dan Hatch (2006) menyatakan bahwa perusahaan di berbagai negara yang telah menggunakan sistem *Scorecard*. Penelitian tersebut dilakukan di beberapa negara di dunia. Tabel 1.1 pada halaman berikutnya menunjukkan jumlah perusahaan yang menggunakan sistem *Scorecard*.

Tabel 1.1 *Survey Respondents Using Scorecard System By Region*

Region	*Use Scorecarding System*	*Total Responses*	*Percentage Using Scorecarding Systems*
Africa (primarily South Africa)	13	19	68%
Asia (including the Middle East)	31	62	50%
Europe	53	137	39%
*U.S. and Canada (*North America*)*	74	135	55%
*South and Central America (*South America)*	22	28	79%
Total	193	382	51%

** Total Responses include one response that did not indicate country of region.*

Sumber: Lawson, Stratton dan Hatch (2006)

Sistem *Scorecard* ini telah digunakan secara luas dan telah menjangkau seluruh dunia. Ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh dengan mengimplementasikan *Scorecarding system* menurut Lawson *et al.* (2006):

> *"Organizations can achieve a variety of benefit from implementing a Scorecarding system. Most often, the benefits achieved are "soft," but sometimes they measurable. Benefits can include:*
> - *Increased organizational alignment,*
> - *Increased revenues,*
> - *Decreased cost,*
> - *Increased communication,*
> - *The ability to measure performance,*
> - *The ability to link performance to compensation,*
> - *Understanding measure and strategy cause and effect,*
> - *The ability to align employee behavior with strategy, and*
> - *The ability to make strategic decisions faster with better data."*

Selain itu, menurut penelitian para anggota IMA dalam Debusk dan Crabtree (2006) para pemakai tetap (*regular users*) dari *Balanced Scorecard* percaya bahwa *Balanced Scorecard* membawa pada perbaikan kinerja operasi.

Dalam penelitian ini, penulis mencoba menyusun *Balanced Scorecard* pada PT. Z. PT. Z merupakan perusahaan yang memproduksi sepatu. Saat ini PT. Z memproduksi sepatu bagi pihak TNI dan Polri melalui tender. Dalam tender ini,

PT. Z bersaing dengan puluhan perusahaan yang sama-sama berusaha memperoleh tender tersebut. Setiap perusahaan mempromosikan keunggulan-keunggulan yang mereka miliki, misalnya: kapasitas produksi yang tinggi, produk yang berkualitas, harga yang cukup murah, proses produksi yang cepat, dan pengiriman yang tepat waktu. Biasanya, tender ini dimenangkan oleh lebih dari satu perusahaan dan besarnya tender yang diperoleh tergantung dari faktor-faktor di atas.

Selama ini, PT. Z belum pernah menerapkan *Balanced Scorecard* dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Maka dari itu, penulis mencoba menyusun *Balanced Scorecard* pada PT. Z. Penerapan *Balanced Scorecard* ini diharapkan dapat membantu PT. Z dalam meningkatkan kinerjanya, baik kinerja keuangan dan nonkeuangan. Dan pada akhirnya membantu PT. Z dalam memperoleh keberhasilan jangka panjang. Penelitian yang akan dilakukan penulis berjudul **"PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PADA PT. Z"**

1.2 Identifikasi Masalah

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan perhatian pada pelanggan dan kualitas proses menjadi hal yang penting, PT. Z harus mampu mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan agar mampu mencapai keberhasilan jangka panjang. Suatu sistem manajemen strategik yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja keuangan dan nonkeuangan adalah *Balanced Scorecard.* Ukuran kinerja yang ada pada *Balanced Scorecard* ini merupakan perwujudan

dari misi, visi dan strategi perusahaan. Dalam penelitian ini, penulis mengidentifikasikan masalah-masalah berikut:

1. Bagaimana misi, visi dan strategi dari PT. Z?
2. Bagaimana hubungan dari masing-masing strategi yang ada dalam empat perspektif *Balances Scorecard*?
3. Bagaimana ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan pada PT. Z?
4. Bagaimana inisiatif pada PT. Z?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Menjelaskan misi, visi dan strategi dari PT. Z.
2. Menjelaskan hubungan dari masing-masing strategi yang ada dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*.
3. Menjelaskan ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan pada PT. Z.
4. Menjelaskan inisiatif pada PT. Z.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian yang disajikan dalam bentuk skripsi ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung bagi berbagai pihak, yaitu:

1. Bagi perusahaan
    a. Membantu perusahaan dalam memberi gambaran mengenai hubungan dari setiap strategi melalui peta strategi.

b. Membantu perusahaan menterjemahkan strategi perusahaan ke dalam tujuan strategis, ukuran kinerja dan inisiatif.

c. Menjadi bahan masukan bagi PT. Z dalam menerapkan *Balanced Scorecard.*

2. Bagi pihak lain

   a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan mengenai cara penerapan *Balanced Scorecard.*

   b. Sebagai bahan referensi bagi pihak lain yang ingin melakukan penelitian yang sejenis.

3. Bagi penulis

   Hasil penelitian ini memperdalam pengetahuan dan pemahaman penulis mengenai langkah-langkah dalam menerapkan *Balanced Scorecard* pada suatu perusahaan, terutama PT. Z.

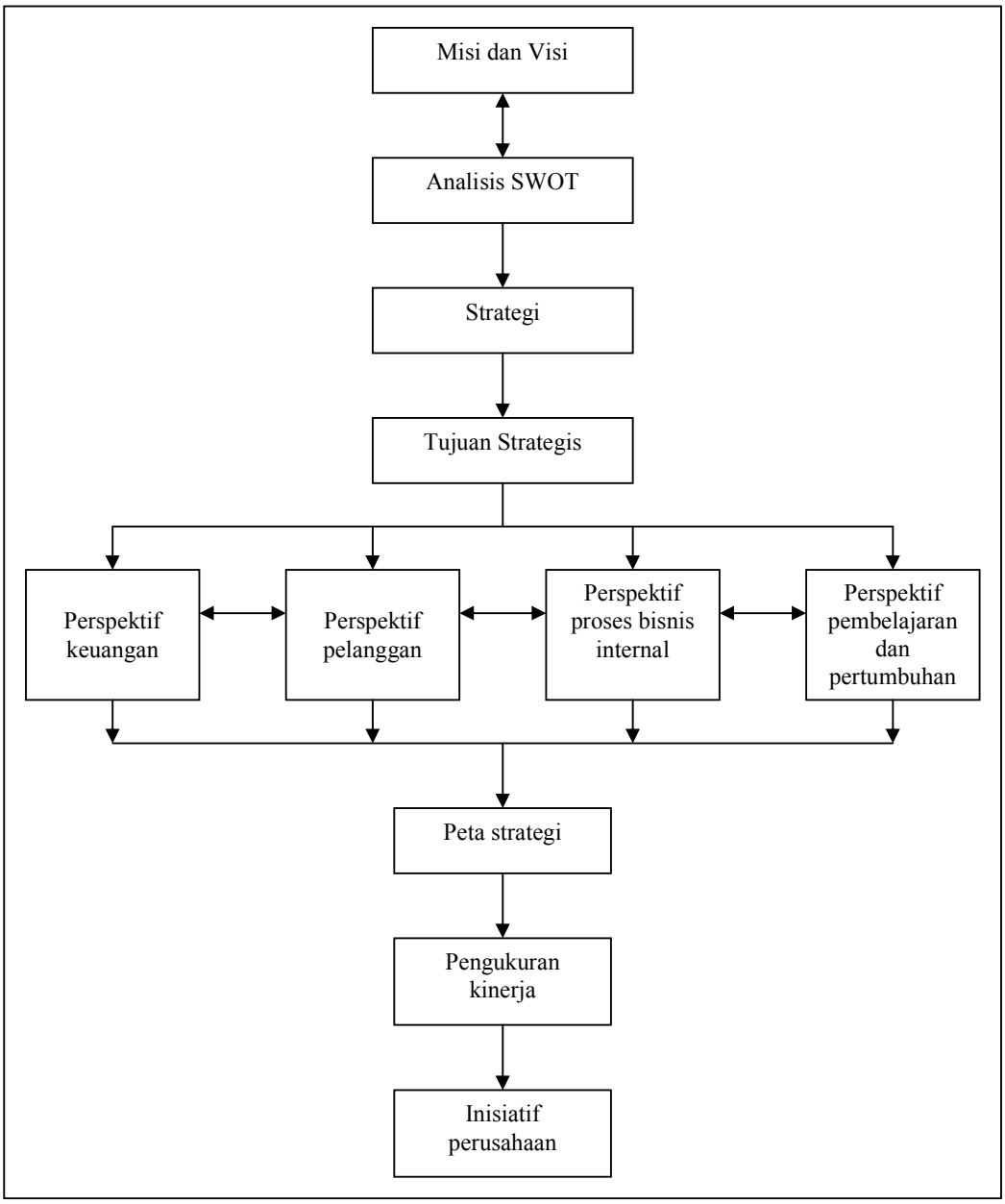
1.5 Rerangka Pemikiran

Suatu *Balanced Scorecard* yang ideal menurut Niven (2006: 20) sebagai berikut:

> "*The Balanced Scorecard is ideally created through a shared understanding and translation of the organization's strategy into objectives, measures, targets, and initiatives in each of the four Scorecard perspectives."*

Dalam penelitian ini, penulis akan menyajikan penerapan *Balanced Scorecard* sampai dengan penentuan inisiatif pada keempat perspektif dari *Balanced Scorecard.* Rerangka pemikiran dari penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1.1 di halaman berikutnya.

Gambar 1.1 Rerangka Pemikiran



Keterangan

Setiap perusahaan mempunyai misi dan visi yang ingin dicapai. Untuk mencapai misi dan visi tersebut, perusahaan menetapkan berbagai strategi yang akan

dilaksanakan. Menurut Wheelen dan Hunger (2004: 13) definisi dari strategi perusahaan adalah:

> "*A strategy of a corporation forms a comprehensive master plan stating how the corporation will achieve its mission and objectives."*

Dalam menetapkan strategi yang akan dilaksanakan, perusahaan harus terlebih dahulu mengetahui bagaimana kondisi lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan. Analisis mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaan harus dikaitkan dengan misi dan visi yang telah ditetapkan. Dengan analisis ini, para eksekutif dapat menentukan strategi-strategi yang tepat untuk dilaksanakan. Suatu analisis yang dilakukan perusahaan untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan disebut analisis SWOT (*Strenght, Wakness, Opportunities, and Threats*).

Dalam *Balanced Scorecard*, strategi yang telah ditetapkan akan dijabarkan ke dalam tujuan-tujuan strategis. Tujuan-tujuan strategis ini membangun strategi perusahaan secara keseluruhan. Tujuan-tujuan strategis ini kemudian dimasukkan kedalam empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Semua perspektif ini terkait satu sama lain dalam hubungan sebab dan akibat (*cause and effect relationships*). Hubungan tersebut dapat terlihat dalam peta strategi. Peta strategi ini sangat membantu para eksekutif dan manajer untuk melihat bagaimana suatu tujuan strategis mendorong tercapainya tujuan strategis yang lain.

Setelah peta strategi dibentuk, ukuran kinerja ditentukan untuk masing-masing tujuan strategis. Ukuran kinerja ini berupa *lag indicator* dan *lead*

indicator. Ketika ukuran kinerja telah ditetapkan, langkah selanjutnya adalah menentukan inisiatif untuk pelaksanaan strategi perusahaan.

1.6 Metoda Penelitian

Metoda penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif (*descritive analysis*). Analisis deskriptif merupakan metoda penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti sehingga dapat memberikan gambaran yang cukup jelas atas objek yang diteliti.

1.6.1 Metoda Pengumpulan data

Dalam penelitian ini, 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 (diperoleh dan dicatat pihak lain).

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Studi lapangan (*field research*). Studi lapangan ini bertujuan untuk memperoleh data primer. Studi lapangan dilakukan dengan menggunakan teknik:
    a. Wawancara (*interview*), yaitu dengan mengajukan pertanyaan kepada manajer perusahaan mengenai misi, visi, strategi, kekuatan, kelemahaan, peluang, dan ancaman perusahaan.

b. Dokumentasi, yaitu mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen perusahaan yang diperlukan dalam penelitian.

2. Studi kepustakaan (*library research*). Studi kepustakaan bertujuan untuk memperoleh data sekunder. Studi kepustakaan dilakukan dengan cara mencari literatur-literatur, buku, jurnal-jurnal, dan sebagainya.

1.6.2 Metoda Analisis

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metoda deskriptif untuk mengumpulkan informasi keuangan, nonkeuangan dan informasi mengenai analisis SWOT. Data yang diperoleh dari analisis deskriptif ini digunakan sebagai dasar penentuan tujuan-tujuan strategis dari keempat perspektif dalam BSC. Kemudian penulis merancang suatu peta strategi yang berisi tujuan strategis dari masing-masing perspektif yang memiliki hubungan sebab dan akibat. Selanjutnya dilakukan pengukuran (*lag* dan *lead indicators*) untuk masing-masing tujuan strategis perusahaan. Pada tahap terakhir penulis menentukan inisiatif bagi terlaksananya strategi perusahaan.

1.7 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Z yang berlokasi di Jl. Leuwi Panjang No. 80, Bandung. PT. Z ini merupakan perusahaan yang memproduksi sepatu militer bagi instansi pemerintah, seperti: TNI dan Polri. Penelitian ini dilakukan selama tujuh bulan yang dimulai dari bulan Agustus. Pada halaman berikutnya, penulis menyajikan jadwal kerja penelitian.

Tabel 1.2 Jadwal Kerja Penelitian

No.	Kegiatan	Agustus				September				Oktober				November				Desember				Januari				Pebruari			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Penentuan topik skripsi																												
2.	Penentuan judul skripsi																												
3.	Prasurvei ke perusahaan																												
4.	Revisi judul skripsi																												
5.	Survei ke perusahaan																												
6.	Menyusun Bab I-III																												
7.	Survei ke perusahaan																												
8.	Menyusun Bab IV-V																												
9.	Penyelesaian skripsi																												