

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Ada banyak hal yang tidak dapat diprediksi di dunia. Berbagai ketidakpastian ada diluar sana. Perusahaan membutuhkan penerapan strategi yang jitu untuk mampu bertahan di dunia persaingan bisnis yang sangat ketat ini. Perubahan – perubahan baik karena faktor internal maupun eksternal dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

Balanced Scorecard merupakan jawaban yang dianggap mampu untuk mengatasi perubahan. *Balanced scorecard* diyakini dapat mengubah strategi menjadi tindakan dan menjadikan strategi sebagai pusat organisasi. *Balanced Scorecard* juga mendorong terjadinya komunikasi yang lebih baik antar karyawan dan manajemen, meningkatkan mutu pengambilan keputusan dan memberikan informasi peringatan dini, serta mengubah budaya kerja.

Balanced scorecard didefinisikan sebagai suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab-akibat. *Balanced scorecard* adalah metoda yang dikembangkan Kaplan dan Norton untuk mengukur setiap aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam rangka merealisasikan tujuan perusahaan tersebut.

Balanced scorecard menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, dan dituangkan ke dalam empat perspektif, yaitu: finansial, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Namun demikian, *Balanced Scorecard* juga tidak akan berjalan dengan baik tanpa dukungan dari pihak-pihak internal mulai dari puncak manajemen perusahaan hingga tingkat manajemen rendah. Mengutip pernyataan Dr Michael J Kami (Michael J Kami, 2007: 15)

“Corporation are successful not because of the hundred and one good little actions they take to save money on paper clips and telephone calls, but because of one and two major strategies that are brilliant”.

Kalimat di atas mengandung makna bahwa perusahaan yang sukses bukan karena seratus satu hal baik yang mereka lakukan untuk menghemat uang, tetapi karena satu dan dua strategi utama yang brilian. Strategi perusahaan kemudian dituangkan dalam peta strategi. Setelah peta strategi ditingkat perusahaan disahkan oleh manajemen, peta strategi itu diturunkan dan diselaraskan sampai tingkat divisi, bahkan ketingkat individu, agar dapat dilaksanakan oleh semua pihak yang terkait dalam organisasi.

Disini, penulis mencoba menyusun *Balanced Scorecard* pada sebuah perusahaan yaitu PT Shandhy Putra Mandiri (PT SPM). PT SPM sendiri membutuhkan *Balance scorecard* untuk menerjemahkan visi dan strategi mereka ke dalam aksi yang optimal. *Balanced Scorecard* ini akan memberikan kontribusi yang berarti jika tersampaikan dengan baik pada semua pihak. Karena mereka yang ambil bagian dalam implementasi strategi-strategi yang tertuang dalam *Balanced Scorecard*.

PT SPM sendiri merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa dengan cabang di beberapa daerah di Indonesia. Visi PT SPM adalah manajemen properti dengan kualitas pelayanan standar internasional didukung dengan teknologi informasi. Tujuan PT SPM lebih berfokus pada mutu dari jasa yang diberikan. Tujuan utama dari PT SPM adalah mengurangi tingkat keluhan pelanggan dan menetapkan, menerapkan, dan memelihara sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001:2000. Beberapa strategi yang ditetapkan untuk mewujudkan tujuan tersebut yaitu memberikan pelayanan yang bermutu, berkesinambungan, serta berupaya terus menerus meningkatkan kepuasan pelanggan dengan meningkatkan sumber daya, memberikan layanan simpatik dan responsif serta berupaya terus menerus untuk menempatkan PT SPM sebagai pengelola manajemen gedung, umumnya perkantoran, yang terkemuka.

Dengan strategi yang perusahaan miliki, PT SPM khususnya bagian *Building Management* berharap mereka dapat terus berkembang. Penggunaan *Balanced Scorecard* diharapkan memberi sebuah kerangka komprehensif guna menuangkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Penelitian ini diarahkan untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan melalui empat sudut pandang *Balanced Scorecard* yang saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik pada proses penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada *Building Management* PT Shandy Putra Makmur.

1.2 Identifikasi Masalah

Persaingan ketat di dunia penyediaan jasa pengelolaan gedung, memaksa PT SPM untuk memberikan usaha yang terbaik. Guna mewujudkan hal tersebut, berdasarkan visinya, PT SPM menetapkan tujuan-tujuan yang berfokus pada mutu dan berharap mencapai tujuan tersebut menggunakan strategi-strategi yang mereka miliki. Namun demikian, strategi ini tidak akan memiliki arti jika tidak tertuang kedalam tindakan nyata.

Tindakan nyata tersebut dapat diawali dengan menerjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, guna penilaian kinerja, yang tersusun ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*: (1) perspektif finansial, ukuran ini memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan, (2) perspektif pelanggan, mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen pasar, (3) perspektif proses bisnis internal, mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan, (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* akan membantu perusahaan dengan memberikan kerangka yang menyeluruh dalam penjabaran visi PT SPM ke dalam sasaran-sasaran

strategik. Rencana strategik yang komprehensif akan menyediakan kemudahan dan kejelasan dalam menyusun program kerja guna meningkatkan kinerja.

Penilaian kinerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, penulis mengangkat masalah penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada PT Shandy Putra Makmur.

Masalah yang teridentifikasi adalah:

- 1) Bagaimanakah visi, misi, dan strategi perusahaan tertuang ke dalam empat perspektif *balanced scorecard*?
- 2) Bagaimanakah hubungan/ keterkaitan antara strategi-strategi tersebut dalam empat perspektif *balanced scorecard*?
- 3) Apa ukuran kinerja yang harus dipilih berdasarkan strategi tersebut?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

- Untuk mengetahui bagaimana penjabaran visi ,misi,strategi dan hubungan antara strategi-strategi perusahaan tersebut ke dalam empat perspektif BSC
- Untuk memilih ukuran kinerja berdasarkan strategi perusahaan

1.4 **Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi:

1. Bagi perusahaan, dari penelitian ini diharapkan PT SPM memperoleh manfaat dari penyajian model peta strategi (*strategy map*) guna meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Bagi pihak lain, semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pihak lain sesuai dengan topik yang terkait
3. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat membawa jawaban dari masalah yang diangkat dan layak dijadikan sebagai tugas akhir yang merupakan syarat dalam menempuh sidang sarjana fakultas Ekonomi-jurusan Akuntansi pada Universitas Kristen Maranatha

1.5 **Rerangka Pemikiran**

Pada awalnya, *Balance Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya, *Balance Scorecard* mengalami perkembangan implementasinya; tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik.

Balance Scorecard telah mengalami perkembangan pesat selama satu dekade sejak saat diujicobakan pertama kali pada tahun 1990. Pada awal tahun 2000 *Balance Scorecard* telah menjadi inti sistem manajemen strategik, tidak hanya bagi eksekutif, namun bagi seluruh personel perusahaan, terutama dalam perusahaan yang telah memanfaatkan secara intensif teknologi informasi dalam

operasi bisnisnya. *Balance Scorecard* menghasilkan rerangka yang jelas dan masuk akal bagi seluruh personel untuk menghasilkan kinerja keuangan perwujudan berbagai kinerja non keuangan.

Tahap pertama diawali dengan formulasi strategi. Formulasi strategi adalah proses menentukan strategi-strategi baru (Anthony & Govindarajan, 2000,301). Dalam formulasi strategi, hal yang pertama kali dilakukan adalah melakukan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah analisis lingkungan yang paling sederhana yang terdiri dari analisis lingkungan internal yaitu *Strengths* (kekuatan) dan *Weaknesses* (kelemahan), serta analisis lingkungan eksternal yaitu *Opportunity* (kesempatan), dan *Threats* (ancaman). Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT (Freddy Rangkuti, 2001:19).

Pembuatan *Balance Scorecard* dimulai pada tahap berikutnya dalam formulasi strategi, yaitu merumuskan visi, misi, nilai, dan tujuan perusahaan. Visi merupakan pandangan ke depan tentang apa yang ingin dicapai oleh perusahaan yang dalam perumusannya telah mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan eksternal perusahaan sehingga berdasarkan informasi tersebut perusahaan dapat menyesuaikan arti dan mencari peluang yang menguntungkan perusahaan di masa yang akan datang (Niven,2002:83). Misi mendefinisikan apa yang ingin dilaksanakan oleh perusahaan, mengapa dan untuk siapa. Misi merupakan inti dari tujuan perusahaan-mengapa mereka harus eksis (Niven,2002:72). Tujuan tidak memiliki jangka waktu. Tujuan akan tetap bertahan hingga tujuan tersebut dirubah.

Objectives are the end result of planned activity, they strategic what is to be accomplished by when and should be qualified if possible (Wheelen & Hunger, 1998:11)

Semuanya kemudian dituangkan dalam peta strategi yang berisi empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Setelah strategi diformulasikan, yang harus dilakukan selanjutnya adalah perencanaan strategi. Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan dalam buku “Sistem Pengendalian Manajemen” (Anthony & Govindarajan, 2000, 301):

“Perencanaan strategik adalah proses menentukan cara melaksanakan strategi tersebut. *Strategic Planning* bersifat sistematis, ada proses perencanaan strategik tahunan, dengan prosedur dan jadwal tertentu.”

Perencanaan strategik diterapkan dalam pembuatan peta strategi. Peta strategi menggambarkan keterkaitan strategi-strategi dengan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sebuah peta strategi juga menunjukkan hubungan sebab-akibat visi, misi, dan strategi perusahaan serta sasaran strategis dan tolok ukur dalam setiap perspektif.

Dari peta strategi ini akan dihasilkan *strategic objective* (tujuan strategi) dan *Key Performance Indicator (KPI)* yaitu indikator atau ukuran yang dipakai untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja terhadap sasaran strategi yang telah ditentukan. Berdasarkan hal tersebut, akhirnya diperoleh target dan strategi inisiatif perusahaan.

Pemrograman merupakan tahap selanjutnya setelah perencanaan strategi. Pada tahap ini *top management* perusahaan akan membuat program-program yang

akan dilaksanakan oleh perusahaan sesuai dengan strategi yang telah dihasilkan. Penyusunan program disesuaikan dengan anggaran yang dimiliki perusahaan untuk memperoleh hasil optimal. Setelah semua tahap diselesaikan, perusahaan dapat segera mengimplementasikan *Balance Scorecard* yang telah dibuat.

1.6 Metoda Penelitian

Metoda penelitian yang digunakan adalah deskriptif analitis yaitu menjelaskan karakteristik suatu fenomena atau masalah yang ada, untuk mengambil keputusan dan memecahkan masalah bisnis. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif dilakukan dengan menggunakan lingkungan alamiah perusahaan sebagai sumber data langsung dan karyawan sebagai instrumen utama pengumpul data. Kemudian kesimpulan ditarik berdasarkan penelitian yang telah dilakukan.

Penelitian ini merupakan studi lapangan dengan unit analisis perusahaan. Analisis data dalam penelitian kualitatif, yaitu analisis domain menampilkan keseluruhan jenis temuan yang diperoleh dalam penelitian di PT Sandhy Putra Mandiri dengan analisis pada satu tempat penelitian di salah satu divisi perusahaan, yaitu untuk mengambil kesimpulan tentang gambaran dan verifikasi hasil penelitian pada satu tempat, yaitu fenomena yang ada dalam konteks yang terbatas dalam suatu studi kasus.

Teknik pengumpulan data:

1. Data primer diperoleh dengan:

- a) *nonparticipant observation*: peneliti melakukan observasi tanpa melibatkan diri/ menjadi bagian dari lingkungan sosial/ organisasi yang diamati
- b) observasi langsung dan wawancara formal dan informal

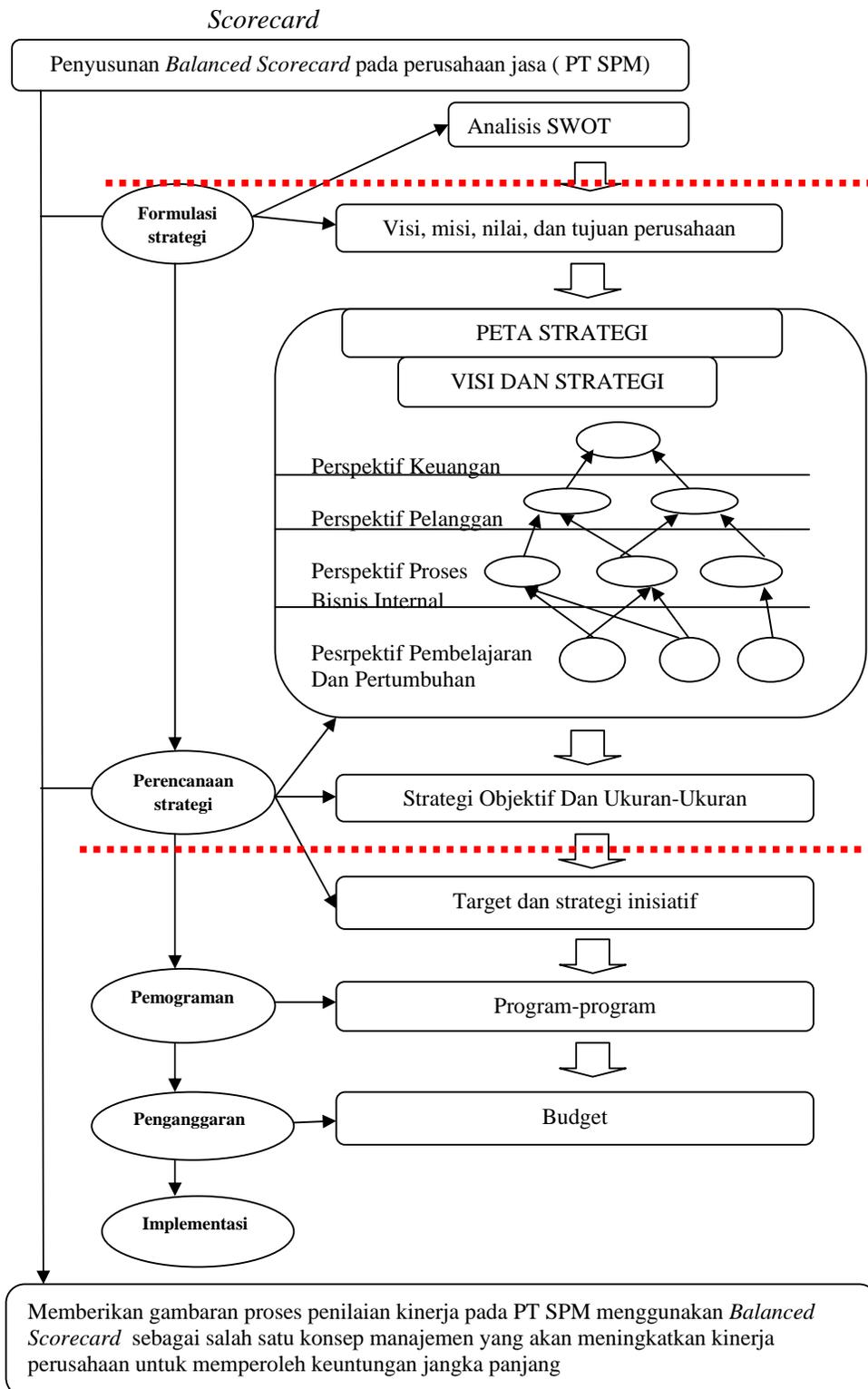
2. Data sekunder diperoleh dengan:

studi literatur: penelitian dilakukan dengan penelaahan terhadap sumber-sumber berupa buku-buku yang berkaitan dengan topik ini pencarian di media elektronik dan buklet yang dikeluarkan oleh perusahaan

1.7 Waktu dan lokasi penelitian

Penelitian ini dilakukan pada salah satu divisi dari PT Sandhy Putra Makmur di jalan Merdeka kota Bandung. PT Sandhy Putra Makmur saat ini merupakan perusahaan jasa pengelolaan gedung dan telekomunikasi yang cukup ternama dan termasuk dalam lima besar di Indonesia. Tahapan waktu penyelesaian penelitian dijelaskan pada tabel 1.1.

Gambar 1.1 Rerangka pemikiran dalam proses *Balanced Scorecard*



Tabel 1.1 Tahapan Waktu Penyelesaian Penelitian

No	Kegiatan	BULAN						
		2	3	4	5	6	7	
1	<i>Briefing</i> Skripsi							
2	Mengajukan proposal							
3	Mengajukan permohonan mengadakan penelitian kepada perusahaan dan dosen pembimbing							
4	Menetapkan latar belakang, identifikasi masalah, dan tujuan penelitian							
5	Menentukan rerangka penelitian dan metoda penelitian							
6	Melakukan tinjauan pustaka yang mendukung skripsi							
7	<ul style="list-style-type: none"> • Mengumpulkan data mengenai latar belakang dan sistem operasional perusahaan serta menetapkan langkah-langkah penelitian. • Melakukan revisi bab I,II, dan III 							
8	Mengumpulkan data mengenai strategi perusahaan dan hal-hal yang berkaitan dengan penelitian							
9	Mengolah dan mengklasifikasikan data yang diperoleh dan hal-hal yang berhubungan dengan penelitian							
10	Membuat simpulan dan saran							