

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kecenderungan ekonomi global saat ini mengarah kepada perdagangan bebas, baik tingkat regional maupun internasional seperti pemberlakuan AFTA (Asean Free Trade Agreement) dan MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) yang berlaku pada tahun 2016. Hal ini berdampak pada persaingan yang semakin bebas dan tentunya menuntut daya saing bagi setiap perusahaan. Agar tetap bisa bertahan perusahaan harus dapat meningkatkan kemampuan dan daya saing, untuk itu dibutuhkan penerapan strategi yang tepat, kompetitif, dan komprehensif serta sejalan dengan visi dan misi perusahaan.

Hal pertama yang harus dilakukan perusahaan adalah melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja memegang peranan yang penting dalam memastikan keberhasilan strategi yang dijalankan perusahaan. Suatu sistem pengukuran yang berbasis pada pengukuran kinerja menjadi sebuah kebutuhan dalam mengelola organisasi agar perusahaan dapat dengan mudah mengetahui kondisi perusahaan saat ini. Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya pengurangan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya

perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu.

Dengan adanya persaingan global, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan pengukuran kinerja akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan yang semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan.

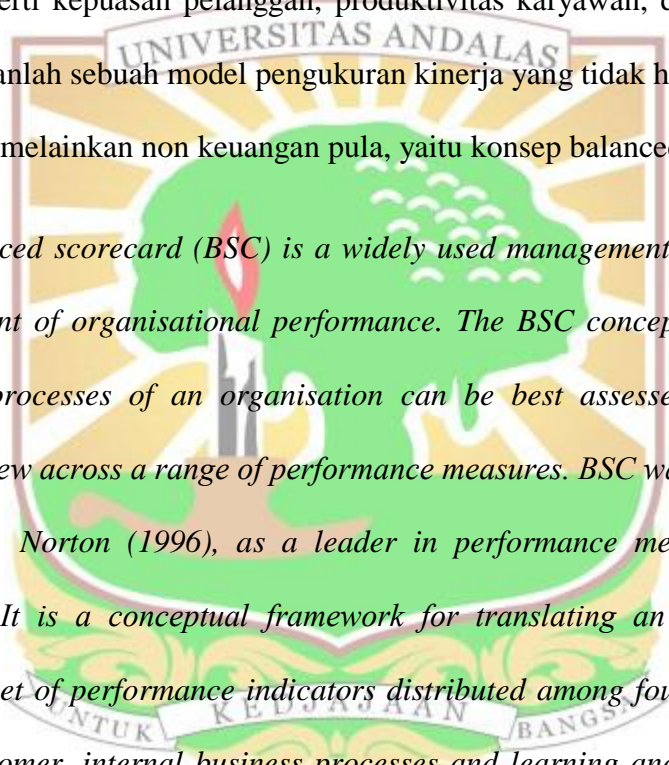
“Performance is a concept which determines obtained things quantitatively and qualitatively as result of intentional and planned event. On the other hand, performance can be described as ability of producing results aimed at certain objectives and priorities within a certain time. In the literature of business, performance of a business system can be described as result of specific working” (SAVSAR, 2015). Dimana savsar mengatakan bahwa : kinerja adalah konsep yang menentukan diperoleh hal-hal kuantitatif dan kualitatif sebagai akibat dari peristiwa yang disengaja dan direncanakan. Di sisi lain, kinerja dapat digambarkan sebagai kemampuan memproduksi hasil yang ditujukan untuk tujuan dan prioritas tertentu dalam waktu tertentu. Dalam literatur bisnis, kinerja dari sistem bisnis dapat digambarkan sebagai hasil dari kerja tertentu.

Ayun (2015) Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, atasan serta departemen SDM dan perusahaan. Atasan atau supervisor atau manajer menilai kinerja karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang sudah dilakukan atau yang akan dilakukan selanjutnya. Umpan balik yang spesifik dari atasan akan memudahkan karyawan untuk membuat perencanaan-perencanaan kerja serta keputusan-keputusan yang lebih efektif untuk kemajuan perusahaan. [http : // www.unaki.ac.id / ejournal / index. php / jurnal informatika / article / view File / 71 / 70.](http://www.unaki.ac.id/ejournal/index.php/jurnal_informatika/article/view/71/70)

Selanjutnya dijelaskan *“Organizational performance evaluation; defines as an analytical process that of an organization evaluates along with generated products, services, and results according to predetermined goals and objectives. In terms of different business functions, concept of organizational performance evaluation is able to express different meanings. For example, performance evaluation from the point of production function is set of criteria using both in order to measure activity of events and actions and to provide feedback to employees”* (SAVSAR, 2015). Yang didefinisikan sebagai evaluasi kinerja organisasi; mendefinisikan sebagai proses analitis yang suatu organisasi mengevaluasi bersama dengan produk yang dihasilkan, jasa, dan hasil sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan dan tujuan. Dalam hal fungsi bisnis yang berbeda, konsep evaluasi kinerja organisasi dapat mengungkapkan makna yang berbeda. Misalnya, evaluasi kinerja dari sudut fungsi produksi diatur kriteria

menggunakan kedua untuk mengukur aktivitas kegiatan dan tindakan dan memberikan umpan balik kepada karyawan.

Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, dan sebagainya, maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu konsep balanced scorecard.



“Balanced scorecard (BSC) is a widely used management framework for the measurement of organisational performance. The BSC concept suggests that the state of processes of an organisation can be best assessed by taking a “balanced” view across a range of performance measures. BSC was developed by Kaplan and Norton (1996), as a leader in performance measurement and management. It is a conceptual framework for translating an organisation’s vision into a set of performance indicators distributed among four perspectives: financial, customer, internal business processes and learning and growth. Some indicators are maintained to measure the organisation’s progress towards achieving its vision; other indicators are maintained to measure the long-term drivers of success, thus acting as a performance management system. Through the BSC, the organization monitors both its current performance, and its efforts to improve processes, motivate and educate employees, and enhance information systems – that is its ability to learn and improve. This holistic approach results in

better performance, resulting from more informed management decision-making”
“(Shahin 2015).

Balanced scorecard (BSC) adalah suatu kerangka kerja manajemen secara luas digunakan untuk pengukuran kinerja organisasi. Konsep BSC menunjukkan bahwa keadaan proses dari suatu organisasi dapat terbaik dinilai dengan mengambil "seimbang" lihat di berbagai ukuran kinerja. BSC dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996), sebagai pemimpin dalam pengukuran kinerja dan manajemen. Ini adalah kerangka kerja konseptual untuk menerjemahkan visi organisasi ke dalam seperangkat indikator kinerja didistribusikan di antara empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Beberapa indikator dipelihara untuk mengukur kemajuan organisasi dalam mencapai visi; Indikator lainnya dipelihara untuk mengukur driver jangka panjang keberhasilan, sehingga bertindak sebagai sistem manajemen kinerja. Melalui BSC, organisasi memonitor performa saat ini, dan upaya untuk meningkatkan proses, memotivasi dan mendidik karyawan, dan meningkatkan sistem informasi - yang adalah kemampuannya untuk belajar dan meningkatkan. Ini holistik hasil pendekatan kinerja yang lebih baik, yang dihasilkan dari lebih banyak informasi pengambilan keputusan manajemen“. Shahin (2015) .

According to Kaplan and Norton (1992) in Malgwi and dahiru (2014), *the balanced scorecard is a strategic management technique for communicating and evaluating the achievement of the mission and strategy of the organization. BSC tends to reflect the necessity of a balance between the traditional financial perspective and other non-financial elements such as customers, internal*

business processes and innovations/improvement. It translates the organization's mission and strategy into a comprehensive set of performance measures to provide the necessary framework for a strategic measurement and management system that enables companies to track short term financial results while simultaneously monitoring their progress in developing the capabilities and acquiring the intangible assets that generate growth for future financial performance. From the above, it can be deduced that balanced scorecard is one of the important measurement techniques because of its ability to incorporate both financial and non financial variables in measuring organizational performance.

Menurut Kaplan dan Norton (1992) dalam Malgwi and dahiru (2014), balanced scorecard adalah teknik manajemen strategis untuk mengkomunikasikan dan mengevaluasi pencapaian misi dan strategi organisasi. BSC cenderung mencerminkan perlunya keseimbangan antara financial perspective tradisional dan elemen non-keuangan lainnya seperti pelanggan, business processes internal dan inovasi / perbaikan. Itu diterjemahkan organisasi's and strategy misi ke dalam seperangkat ukuran kinerja untuk memberikan necessary framework untuk pengukuran dan sistem manajemen strategis yang memungkinkan perusahaan untuk melacak jangka pendek hasil keuangan sekaligus memantau their progress dalam mengembangkan kemampuan dan memperoleh aset tidak berwujud yang generate growth untuk kinerja keuangan masa depan.

Still according Kaplan and Norton (1996c) in Kathoon and Faroog (2014) described Balanced Scorecard as a framework that helps organizations translates strategy into operational objectives that drive both behavior and performance.

The word balance in the term 'Balanced Scorecard' is inductive of the balanced consideration given to long and short-term objectives, financial and non-financial measures, leading and lagging indicators and external and internal performance perspectives. The concept of the Balanced Scorecard was first presented in the early 1990s. Robert Kaplan and David Norton from Harvard Business School first presented the "Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, January/February 1992. The Balanced Scorecard strategic management system is comprised of "a construction, core principles and processes that interpret an organization's mission and strategy into a comprehensive set of performance measures strategically aligned with initiatives".

Masih menurut Kaplan dan Norton (1996c) dalam Kathoon and Farooq (2014) dijelaskan *Balanced Scorecard* sebagai kerangka kerja yang membantu organisasi menerjemahkan strategi ke dalam tujuan operasional yang mendorong kedua perilaku dan kinerja. Keseimbangan kata dalam istilah '*Balanced Scorecard*' induktif dari pertimbangan yang seimbang diberikan untuk tindakan keuangan panjang dan tujuan jangka pendek, keuangan dan non, terkemuka dan indikator *lagging* dan kinerja eksternal dan internal perspektif. Konsep *Balanced Scorecard* pertama kali disajikan di awal 1990-an. Robert Kaplan dan David Norton dari Harvard Business School pertama mempresentasikan "Tindakan Seimbang *Scorecard*- bahwa Drive Performance", Harvard Business Review, Januari / Februari 1992. *The Balance Scorecard* sistem manajemen strategis terdiri

dari "konstruksi, prinsip-prinsip inti dan proses yang menafsirkan misi organisasi dan strategi ke dalam seperangkat ukuran kinerja strategis selaras dengan inisiatif

Dari penjelasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *balanced scorecard* merupakan salah satu teknik pengukuran yang penting karena kemampuannya untuk menggabungkan variabel baik keuangan dan non keuangan dalam mengukur kinerja organisasi. Hal ini disebabkan karena seluruh karyawan di dalam perusahaan mengerti secara jelas bahwa aktivitas yang mereka lakukan berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi serta strategi perusahaan. Atau dengan kata lain bahwa aktivitas strategi telah menjadi kegiatan seluruh karyawan dalam perusahaan. Sehingga mereka menjadi satu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisahkan dengan suatu hubungan yang terjadi dalam perusahaan.

Dampak dari penurunan perspektif keuangan pada perusahaan adalah semakin sulitnya pencapaian tujuan perusahaan jika keuangan perusahaan dalam keadaan bermasalah. Pengukuran *balanced scorecard* yang kedua adalah mengukur perspektif pelanggan (customer). Perspektif pelanggan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar dimana unit usaha akan bersaing. Dampak dari penurunan perspektif pelanggan adalah perusahaan akan kehilangan kesempatan untuk memperoleh keuntungan dari nasabahnya. Pengukuran *balanced scorecard* yang ketiga adalah mengukur perspektif proses bisnis internal yaitu untuk memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik. Dampak dari penurunan perspektif proses bisnis internal adalah pelanggan perusahaan akan beralih pada jasa asuransi yang lainnya.

Keadaan yang terjadi di perusahaan adalah belum ditambahkannya perspektif proses bisnis internal (internal process) disebabkan oleh belum adanya standar yang mengikat tentang aturan berapa lama karyawan dapat bekerja dengan cepat dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Pengukuran *balanced scorecard* yang keempat adalah mengukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kapabilitas diperlukan induk organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan. Dampak dari penurunan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah semakin rendahnya produktivitas kerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya yang bisa menyebabkan turunnya kinerja perusahaan. Keadaan yang terjadi di perusahaan adalah belum ditambahkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan disebabkan oleh belum adanya standar yang mengikat tentang pengukuran produktivitas karyawan dalam bekerja.

PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan pengeksport kulit manis yang memiliki angka ekspor rata-rata 4000 – 6000 MT per tahun. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 1964, yang memperdagangkan beberapa komoditas hasil bumi seperti karet, cengkeh, kopi, pala, minyak essential, dan cendana. Namun sejak beberapa tahun yang lalu PT. XYZ memilih untuk fokus pada penjualan kulit manis saja, sejauh ini kualitas produk PT. XYZ di terima secara luas oleh pasar dunia. Perusahaan selalu berkomitmen untuk menghasilkan produk terbaik dengan mengutamakan kualitas dan kebersihan produk. Sebagai suatu perusahaan eksport hasil bumi khususnya *cassia vera*, sistem pengukuran kinerja pada perusahaan ini masih tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja.

Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah ada dijelaskan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“DESAIN MODEL BALANCED SCORECARD SEBAGAI IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI PADA PT. XYZ”**

1.2. Perumusan Masalah

1. Bagaimana proses perancangan *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja pada PT. XYZ ?
2. Bagaimana hubungan atau kaitan empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan) dalam *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja pada PT. XYZ ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui proses perancangan *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja pada PT. XYZ ?
2. Melihat hubungan atau kaitan empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan) dalam *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja pada PT. XYZ ?

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Sebagai masukan untuk mengembangkan pengukuran kinerja perusahaan dengan model *Balanced Scorecard* sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih jelas dan nyata serta memudahkan perusahaan dalam melakukan pengukurannya kinerjanya.
2. Bahan referensi dan masukan bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian lanjutan dan pembahasan terhadap masalah yang sama pada masa yang akan datang.

1.5 Batasan Penelitian

Dalam rangka menjaga agar fokus penelitian tidak melebar, perlu ditegaskan batasan dalam penelitian ini. Dimana batasan dalam penelitian ini adalah :

1. Data yang digunakan adalah data perusahaan yang didapatkan pada waktu penelitian dilakukan.
2. Penelitian hanya sampai merancang *Balanced Scorecard* sesuai dengan yang dijabarkan di visi dan misi yang telah dibuat oleh PT. XYZ dan perancangan hanya sampai pada penentuan inisiatif.
3. Perumusan tolak ukur kinerja mengacu pada visi dan misi perusahaan

1.6 Sistematika Penulisan

Sub bab ini memaparkan sistematika pembahasan yang menjadi pedoman dalam penyusunan tesis yang terdiri dari :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini akan menggambarkan penjelasan tentang latar belakang yang berisi pokok pikiran mengapa memilih permasalahan dalam penelitian ini, kemudian dilanjutkan dengan rumusan masalah yang akan diangkat berdasarkan uraian latar belakang. Berikut akan dikemukakan pula tentang tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : KERANGKA TEORI

Pada bab ini menguraikan tentang landasan teori, rumusan teori yang akan berisi konsep-konsep penelitian yang digunakan untuk menunjang penelitian yang diperoleh dari berbagai sumber.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Berisi penjelasan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi tentang pelaksanaan penelitian yang dilakukan mencakup hasil pengumpulan data, pengolahan data, analisis, dan pembahasan data berdasarkan hasil yang telah diperoleh dan teori yang ada.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini menguraikan tentang simpulan yang dapat diambil dari tesis ini dan saran mengenai topik dari tesis ini. Pada akhir penulisan ini, dilampirkan daftar pustaka yang digunakan sebagai bahan kajian yang mendukung penulisan tesis ini.

