

# BAB I

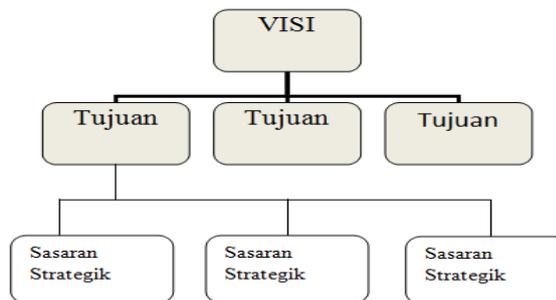
## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pada Era globalisasi ekonomi yang disertai dengan pesatnya perkembangan teknologi, berdampak pada semakin ketatnya persaingan dan semakin cepatnya terjadi perubahan pada lingkungan usaha. Barang-barang hasil produksi dalam negeri saat ini sudah harus langsung berkompetisi dengan produk-produk dari luar negeri, dan perusahaan harus menerima kenyataan bahwa pesatnya perkembangan teknologi mengakibatkan cepat usangnya fasilitas produksi, semakin singkatnya daur hidup produk, dan keuntungan yang didapat pun akan semakin rendah. Sektor industri merupakan komponen utama pembangunan ekonomi nasional, yang tidak saja mampu memberikan kontribusi output yang besar bagi perekonomian, tetapi juga mampu untuk memberikan kontribusi yang besar dalam penyerapan tenaga kerja.

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen perusahaan yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya yaitu sistem manajemen *Balanced Scorecard*, karena dengan menggunakan sistem manajemen ini maka perusahaan akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik. Sehingga diperlukan penerapan visi, misi, dan strategi yang tepat pada perusahaan agar

dapat terus menjalankan usahanya dan dapat bertahan hidup. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan organisasi di masa mendatang (Mulyadi dan Setiawan, 2001:3). Visi organisasi dijabarkan ke dalam tujuan dan diterjemahkan ke sasaran – sasaran strategic. Menurut David (2003 : 59) pernyataan visi menjawab pertanyaan “*What do we want to become?*” sedangkan pernyataan misi menjawab pertanyaan “*What is our Bisnis?*” pernyataan misi yang jelas membantu dalam menetapkan tujuan–tujuan dan merumuskan strategi secara efektif. Perusahaan merumuskan strategi untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi dan dijabarkan ke dalam tujuan, di mana tujuan merupakan kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa mendatang yang merupakan penjabaran lebih lanjut dari visi perusahaan. Visi dan strategi dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran – ukuran dan target yang jelas, kemudian di komunikasikan kepada setiap anggota organisasi sehingga diharapkan anggota organisasi dapat mengerti dan menerapkan pada pekerjaannya sehari-hari agar tujuan organisasi tercapai. Dalam perencanaan strategis kemudian diterjemahkan ke dalam sasaran-sasaran strategic dengan ukuran-ukuran pencapaiannya. Hal ini dijelaskan dalam gambar berikut:



Gambar 1.1  
Penerjemahan Visi dalam Tujuan dan sasaran strategic

Sumber: Mulyadi dan Johnny Setyawan. 2001. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Edisi ke 2. Cetakan ke-1. Jakarta : Salemba Empat Halaman 335

*“Strategis are the means by which long term objectives will be achieved”* (David, 2003: 11). Pelaksanaan strategi mempengaruhi sebuah organisasi dari puncak sampai ke bawah, yang berarti mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, strategi mempunyai sifat berorientasi ke masa depan. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi, sehingga perusahaan dapat mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif ke perwujudan visi organisasi. Tanpa strategi yang tepat, sumber daya organisasi akan terhambur konsumsinya. Berakibat pada kegagalan organisasi dalam mewujudkan visinya. Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:422), strategi dirumuskan melalui tujuh langkah utama yaitu:

- (1) Identifikasi lingkungan yang akan di masuki oleh perusahaan di masa depan,
- (2) penentuan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan tujuan (goal) organisasi,
- (3) analisis intern dan ekstern atau analisis SWOT (strengths, weakness, opportunities, and threats),
- (4) analisis portofolio korporat,
- (5) perumusan peluang

dan masalah utama, (6) identifikasi dan evaluasi alternative strategi, dan (7) perumusan strategi

Strategi yang telah dirumuskan, selanjutnya diterjemahkan ke dalam perspektif *Balanced Scorecard*. Menurut Kaplan dan Norton (1996:25), “.... *The Balanced Scorecard translates mission and strategy into objectives and measures, organized into four different perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth.*”

“*The Balanced Scorecard is a strategy management and implementation system that comprises a strategy management and implementation system that compares a strategy map and an accompanying balanced Scorecard of strategic measures, targets, and initiatives*” (Creelman dan Makhijani, 2005: 3).

Komponen yang paling penting dari sistem manajemen *Balanced Scorecard* adalah *strategy map* yang dibuat untuk menguraikan bagaimana organisasi menciptakan nilai yang dihubungkan dengan pelaksanaan strategi dan perumusan strategi. Membangun *strategy map* khususnya melibatkan pemahanan kunci tema strategis di dalam empat perspektif umum: *financial, customer, internal business process* dan *learning and growth*. *Strategy map* dirancang untuk para eksekutif senior yang melibatkan aktivitas perencanaan strategi, yang difokuskan pada teknik membangun kejelasan dan tujuan ke dalam perencanaan strategy perusahaan. Pembangunan *Strategy map* akan menciptakan visi untuk kemajuan atau pertumbuhan yang diinginkan perusahaan. *Balanced Scorecard* dibangun dengan berisikan serangkaian tujuan dan ukuran yang saling berkaitan, konsisten dan saling mendukung karena keluasan dan perannya yang strategic maka *Balanced*

*Scorecard* melibatkan semua factor CSF's (*Critical Success Factors*) atau kunci keberhasilan kritis untuk ukuran strategic yang bersifat keuangan dan non-keuangan. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menghubungkan CSF's dengan strategi dan untuk memonitor prestasi perusahaan dalam mencapai tujuan strategiknya. *Balanced Scorecard* mengarahkan perhatian dan usaha personel ke sasaran-sasaran strategic di perspektif non keuangan mencakup (Blocher et al., 2000:45-50):

1. Perspektif pelanggan; kepuasan mengukur kualitas, pelayanan, dan rendahnya biaya dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lainnya sebagai indicator seberapa baik perusahaan memuaskan pelanggan. Beberapa contoh CSF's diantaranya: kepuasan pelanggan, dealer dan distributor, pemasaran dan penjualan, ketepatan pengiriman, kualitas pelayanan, dll
2. Perspektif proses bisnis internal; mengukur efisiensi dan efektifitas perusahaan dalam memproduksi produk dan jasa. CSF's pada perspektif ini diantaranya kualitas produk, produktivitas, fleksibilitas, kesiapan peralatan, keamanan, dll
3. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan; mengukur kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia sehingga tujuan strategik perusahaan dapat tercapai untuk waktu sekarang dan masa yang akan datang. Beberapa contoh CSF's, yaitu: inovasi produk, ketepatan waktu untuk produk baru, pengalaman keahlian, moral kerja, kompetensi, dll
4. Berbagai sasaran strategic di ketiga perspektif non keuangan tersebut merupakan pemicu sesungguhnya diwujudkannyanya sasaran strategic di

perspektif keuangan, yaitu mengukur profitabilitas dan *market value* diantara perusahaan-perusahaan lain, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pemilik dan pemegang saham. Beberapa contoh CSF's untuk persepektif keuangan diantaranya: profitabilitas, likuiditas, penjualan, *market value*, dll.

Peneliti ingin mendesain sistem manajemen pada PT. Miwon Indonesia dengan menggunakan *Balanced Scorecard* karena persaingan diantara perusahaan yang bergerak dibidang industri MSG ini sangatlah pesat. Dengan luasnya cakupan usaha di PT. Miwon Indonesia ini maka visi, misi, dan strategi perusahaan perlu diterjemahkan ke dalam sistem manajemen *Balanced Scorecard* yang mampu menghasilkan rencana strategik yang komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Perusahaan harus dapat menghasilkan produk yang berkualitas, harga jual yang bersaing, dan responsif terhadap konsumen. Untuk dapat mewujudkan hal tersebut perusahaan harus dapat memanfaatkan sumber daya perusahaan tersebut, yaitu manusia, mesin, modal, material dan teknologi. Perusahaan dituntut cerdas dalam melihat situasi dan dalam mengambil keputusan. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan. 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. Akan tetapi, menilai kinerja perusahaan semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan

kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Oleh karena itu peneliti tertarik melakukan penelitian pada PT. Miwon Indonesia untuk mendesain sistem manajemen *Balanced Scorecard* dalam menjabarkan strategi perusahaan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Dalam pengembangan kinerja perusahaan perlu adanya identifikasi beberapa masalah dalam perumusan parameter kinerja dan ukuran – ukuranya, dimana identifikasi permasalahan tersebut dapat menghasilkan suatu rumusan ukuran – ukuran kinerja yang tepat untuk di implementasikan oleh PT. Miwon Indonesia. Berkaitan dengan hal tersebut, maka perumusan masalah dari penelitian ini di fokuskan pada pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* pada PT. Miwon Indonesia dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Bagaimana desain *strategy map* PT. Miwon Indonesia dalam menjelaskan sasaran strategis dan penciptaan nilai?
2. Bagaimana desain tolok ukur kinerja PT. Miwon Indonesia dalam menerjemahkan sasaran strategis yang ada pada *strategy map*?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Mendesain *strategy map* PT. Miwon Indonesia dalam menjelaskan sasaran strategis dan penciptaan nilai.
2. Mendesain tolok ukur kinerja PT. Miwon Indonesia dalam menerjemahkan sasaran strategis yang ada pada *strategy map*.

### **1.4 Manfaat penelitian**

Sesuai dengan pokok pembahasan pada penelitian ini, maka manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi perusahaan untuk mendapatkan masukan tentang pemetaan strategi di masa yang akan datang
2. Bagi peneliti untuk menambah wawasan mengenai *Balanced Scorecard* yang didahului dengan pemetaan strategi pada perusahaan swasta.
3. Bagi pihak lain yang berkepentingan, untuk memberikan informasi yang berkenaan dengan sistem manajemen *Balanced Scorecard*

### **1.5 Sistematika Penelitian Proposal**

Untuk mempermudah dalam penyusunan skripsi ini dan untuk memperjelas maksud dan tujuannya, maka peneliti membuat sistematika penyusunan melalui beberapa tahapan yang selanjutnya dijabarkan dalam beberapa bab sebagai berikut:

Bab I : PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai pendahuluan yang dimulai dengan menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

Bab II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan diuraikan mengenai tinjauan pustaka yang menguraikan tentang penelitian terdahulu yang selain menjadi rujukan, juga menjadi perbandingan dengan penelitian ini. Berisi pula landasan teori yang berkaitan dengan Balanced Scorecard, Strategy map dan yang mendasari penelitian ini, kerangka pemikiran serta proposisi.

Bab III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan menjelaskan tentang Rancangan penelitian, Batasan penelitian, Populasi sampel dan Teknik pengambilan sampel, Data dan Metode pengumpulan data, serta Teknik analisis data yang digunakan.

Bab IV : GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS  
DATA

Bab ini berisi tentang gambaran subyek penelitian dan analisis data yang memuat analisis dari hasil penelitian dalam bentuk analisis deskriptif dan pembahasan.

Bab V : PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan akhir, keterbatasan penelitian dan saran.