

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Perkembangan dunia industri yang diawali dengan revolusi industri hingga saat ini telah terjadi berbagai perubahan dalam hal pengukuran kinerja. Dimulai pada era industrial dimana pengukuran kinerja lebih menitikberatkan kepada tujuan untuk meningkatkan produktivitas setinggi-tingginya untuk memperoleh keuntungan sebesar-besarnya bagi para produsen dan pemilik modal. Perubahan paradigma terjadi pada era kualitas yaitu pengukuran kinerja lebih mengutamakan perbaikan kualitas produk dan kepuasan pelanggan menjadi perhatian utama. Saat ini dimana berlangsung era informasi dan pengetahuan, paradigma pengukuran kinerja sudah bergeser kepada bagaimana perusahaan meraih pertumbuhan keuntungan yang berkelanjutan (*sustained profitable growth*). Teknologi informasi dan telekomunikasi telah membawa perubahan drastis pada wajah dunia bisnis menjadi semakin global, dimana mulai terkikisnya sekat-sekat yang membatasi ruang gerak perusahaan sehingga bisa menembus hambatan jarak dan waktu. Dalam situasi lingkungan bisnis saat ini dimana perubahan sudah menjadi keharusan, maka setiap perusahaan harus secara efektif melakukan perubahan dengan mengambil keputusan-keputusan strategis yang bertujuan untuk memenangkan persaingan dan meraih pertumbuhan keuntungan yang berkelanjutan.

Sejak diketemukannya konsep *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen kinerja strategis, memberikan sarana kepada perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*). Keunggulan itu adalah segala hal yang dilakukan secara baik oleh perusahaan yang tidak dilakukan atau dimiliki oleh pesaing. *Balanced scorecard* menyediakan kerangka kerja yang komprehensif untuk mengkomunikasikan strategi jangka panjang perusahaan ke dalam pencapaian target dan ukuran yang direncanakan.

Balanced scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional, melainkan sebagai sebuah sistem manajemen kinerja strategis yang

akan mengelola strategi jangka panjang dengan memastikan beberapa proses manajemen yang utama terjadi yaitu :

1. Memperjelas dan menterjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan dan pengukuran strategis
3. Merencanakan dan menetapkan target yang selaras dengan inisiatif strategis
4. Meningkatkan proses *feedback* dan pembelajaran

Balanced scorecard menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Scorecard* memberikan kerangka kerja, bahasa, untuk mengkomunikasikan misi dan strategi. *Scorecard* menggunakan pengukuran untuk memberikan informasi kepada para karyawan tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang. Dengan mengartikulasikan hasil yang diinginkan perusahaan dan faktor pendorong hasil tersebut, eksekutif berharap dapat menyalurkan energi, kemampuan, dan pengetahuan spesifik sumberdaya manusia dalam perusahaan ke arah tercapainya tujuan jangka panjang.

Perspektif finansial memberikan gambaran dengan ukuran finansial menunjukkan apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting yaitu: kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas pelanggan dan segmen pasar sasaran yang akan menjadi komponen penghasil tujuan finansial perusahaan. Perspektif proses bisnis internal memungkinkan perusahaan mengidentifikasi berbagai proses internal yang penting dan harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. *Balanced scorecard* memberikan gambaran secara cepat bagi para eksekutif perusahaan sebagai bahan perbandingan dalam melihat kinerja perusahaan. Dalam sebuah laporan, eksekutif tidak hanya bisa menangkap tujuan kunci finansial dari perusahaan, namun untuk pertama kalinya indikator non finansial yang paling penting dari pencapaian juga akan terlihat.

Balanced scorecard membuat perbedaan dua jenis *scorecard* yang dipakai. Yang pertama adalah berbentuk kebijakan strategis tujuan dan ukuran pada level perusahaan dan yang kedua berbentuk kebijakan operasional yang diterapkan kepada sub unit level dibawahnya. Hal ini terkadang membingungkan antara mana yang dapat dianggap sebagai ukuran strategi sesungguhnya dan mana yang seharusnya menjadi ukuran operasional. Pengukuran pada tiap unit bisnis tidak ditambahkan pada level divisi, dan divisi menggunakan pengukuran lokal sebagai *scorecard* karena *scorecard* level atas tidak mudah untuk diuraikan.¹ Tujuan finansial ditetapkan dengan mengikutsertakan pendorong penting non finansial, namun selanjutnya sisi operasional bisnis akan tidak dihubungkan dengan ukuran finansial yang digunakan para pemegang saham untuk menilai kinerja. Hal ini menyebabkan *balanced scorecard* gagal memenuhi harapan penyusunnya.² *Balanced scorecard* sebagai kunci penghubung strategi tidak ditopang dengan proses kerja operasional.

Hoshin kanri yang dikembangkan di Jepang sebagai sebuah pendekatan manajemen strategi mampu mengelola tujuan strategis secara lintas fungsional dan herarki dalam perusahaan. *Hoshin kanri* mengelompokkan tujuan dan ukuran menjadi QCDE, yaitu *quality*, yang sebanding dengan perspektif pelanggan pada *balanced scorecard*; *cost*, yang mencakup perspektif finansial; *delivery*, yang sesuai dengan perspektif proses bisnis internal; dan *education*, mencakup perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* mampu menjelaskan tujuan jangka panjang perusahaan, sedangkan *hoshin kanri* sebagai sistem manajemen untuk *deployment* dan eksekusi jangka pendek. Kemiripan pengelompokan tujuan memungkinkan *balanced scorecard* dan *hoshin kanri* saling menutupi untuk memperbaiki kinerja operasional dan strategi jangka panjang perusahaan. Peta strategis *balanced scorecard* membantu perusahaan untuk menerjemahkan, mengkomunikasikan, dan mengukur strateginya dan menggunakan proses “*catchball*” dari *hoshin kanri* yang meneruskan tujuan strategis level atas kepada target dan tujuan operasional.³

¹ Witcher, B.J., & Chau, V.S. (2007). Balanced scorecard and hoshin kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit. *Management Decision*, Vol. 45 No. 3, 518-538.

² Schneiderman, A.M., (1999), “Why balanced scorecard fail”, *Journal of Strategic Performance Measurement*, January, p.6

³ Kaplan, R.S., & Norton, D.P., (2008). *The Execution Premium*. Harvard Business School Publishing Corporation

Dengan kekayaan sumber daya alam yang berlimpah, menjadikan bisnis alat berat tumbuh dan berkembang pesat di Indonesia. Sektor industri alat berat tersebut hanya melakukan bisnis keagenan (*dealership*) di Indonesia sedangkan sebagai prinsipal adalah perusahaan produsen alat berat yang ada di luar negeri. Proses bisnis alat berat berbeda dengan keagenan atau penjualan produk yang lain. Alat berat adalah sebuah aset bagi perusahaan yang mengoperasikannya yang sangat menentukan bagi proses produksinya. Dukungan produk setelah pembelian (*after sales product support*) menjadi sebuah proses yang kritical bagi kesuksesan dalam memenangkan persaingan dalam bisnis alat berat. Ditinjau dari sektor bisnis yang dilakukan, agen alat berat merupakan perusahaan dagang yaitu menyediakan jasa penjualan dan perbaikan serta melakukan inventori untuk suku cadang sebagai dukungan produk setelah pembelian.

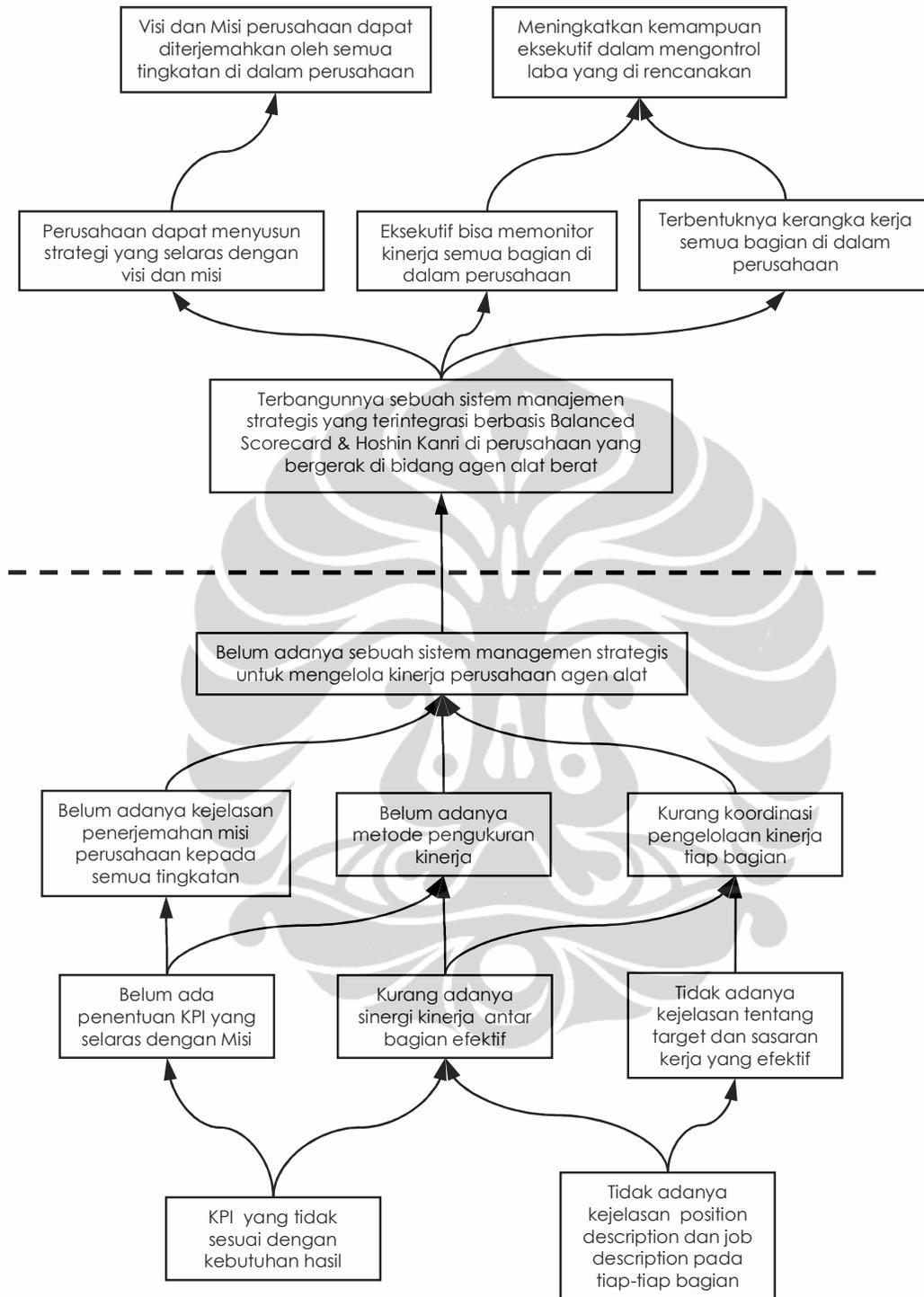
1.2 Diagram Keterkaitan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat digambarkan sebuah diagram keterkaitan masalah untuk menunjukkan hubungan logis dan hubungan kausal hal-hal yang terkait dengan permasalahan yang ada. Hubungan-hubungan ini dapat dilihat pada Gambar 1.1.

1.3 Perumusan Masalah

Dari latar belakang permasalahan, maka perlu dilakukan suatu penelitian yaitu :

1. Bagaimana menerjemahkan misi perusahaan dengan mengimplemantasikan Sistem Manajemen Kinerja Strategis dalam model *balanced scorecard* pada perusahaan agen alat berat?
2. Bagaimana mengintegrasikan rencana strategi dari *balanced scorecard* dan *hoshin kanri* dalam pelaksanaan operasional?



Gambar 1.1. Diagram Keterkaitan Masalah

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah memperoleh model *balanced scorecard* dan *hoshin kanri* generik sebagai sistem manajemen strategi pada perusahaan agen alat berat.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah memberikan panduan pada perusahaan agen alat berat untuk mengimplementasikan sistem manajemen strategi dengan adanya model *balanced scorecard* dan *hoshin kanri* generik.

1.6 Batasan Masalah

Agar penelitian yang akan dilakukan lebih fokus dan terarah, maka perlu ditentukan pembatasan masalah, sehingga tujuan dari penelitian yang akan dilakukan dapat dicapai. Penelitian ini dilakukan dengan batasan yaitu:

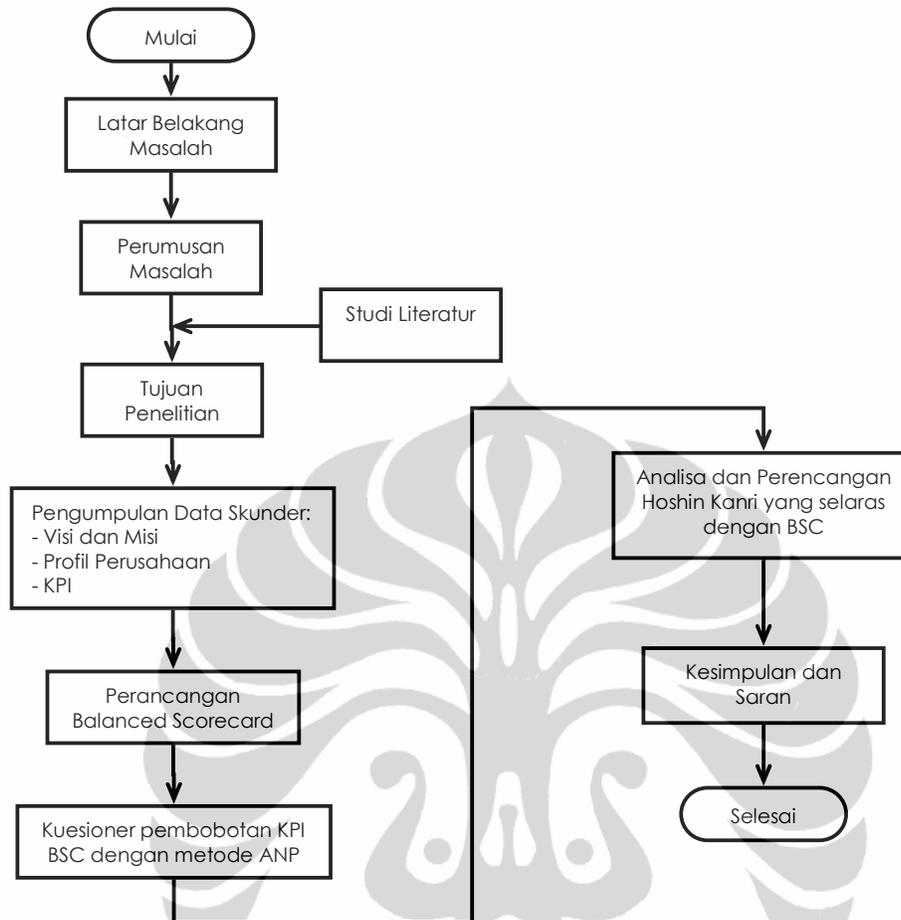
1. Pengambilan data akan dilakukan pada perusahaan agen alat berat PT Trakindo Utama (34,5% Market Share).⁴
2. Pembobotan KPI pada *balanced scorecard* menggunakan *software Super Decisions 1.6.0*

1.7 Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian menguraikan tatacara pelaksanaan penelitian. Jenis metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif, untuk menggambarkan secara sistematis fakta atau karakteristik bidang tertentu secara aktual dan cermat menggunakan data primer maupun sekunder.

Secara skematik langkah-langkah metode penelitian ini ditunjukkan pada gambar 1.2.

⁴ Trakindo Market Research, 2008, *Cat and industry sales year to date October 2008*



Gambar 1.2. Diagram Alir Metodologi Penelitian

Dari gambar diagram alir metodologi diatas, maka langkah-langkah yang dilakukan selama penelitian adalah sebagai berikut:

1. Latar belakang masalah adalah ide dan pemikiran yang mendasari sebuah penelitian akan dilaksanakan. Hal tersebut bisa diawali dengan menentukan topik penelitian yang menjadi minat penulis atau yang ingin didalami serta didukung dengan jurnal ilmiah yang menunjukkan bahwa topik yang diambil adalah *up to date* dan menjadi obyek penelitian ilmiah saat ini.
2. Merumuskan masalah berdasarkan latar belakang yang akan dicari penyelesaiannya dengan metode tertentu.
3. Studi Literatur adalah mencari teori pendukung dari buku dan jurnal yang terkait dengan topik penelitian.

4. Tujuan penelitian adalah hasil akhir yang ingin dicapai dalam sebuah penelitian.
5. Pengumpulan data sekunder visi dan misi perusahaan, profil perusahaan dan *brainstroming* KPI yang digunakan oleh perusahaan.
6. Perancangan *balanced scorecard* generik yang sesuai dengan *strategy maps* perusahaan.
7. Membuat kuesioner untuk menentukan pembobotan semua KPI pada perspektif *balanced scorecard* menggunakan metode ANP.
8. Analisa dan perancangan *hoshin kanri* yang selaras dengan *balanced scorecard* yang telah disusun sebagai metodologi implementasi strategi jangka pendek perusahaan.
9. Mengambil kesimpulan dari penelitian.

1.8 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pencarian informasi yang dibutuhkan, maka penulisan penelitian ini disusun berdasarkan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Menguraikan latar belakang permasalahan, diagram keterkaitan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, metodologi penelitian dan sistematika penelitian

BAB II LANDASAN TEORI

Menjelaskan konsep dan teori yang digunakan dalam penelitian ini. *balanced scorecard* sebagai manajemen strategi untuk merumuskan tujuan jangka panjang perusahaan. *Hoshin kanri* sebagai metodologi implementasi strategi jangka pendek yang mampu menyelaraskan dengan tujuan jangka panjang. *Analytic Network Process* sebagai *multi criteria decision analysis tool* untuk menentukan bobot KPI dalam *balanced scorecard*.

BAB III PENGUMPULAN DAN PEGOLAHAN DATA

Memuat dan menjelaskan pengambilan data yang digunakan dalam penelitian, primer maupun sekunder serta pengolahannya sehingga data tersebut bisa dianalisa.

BAB IV ANALISA

Berisikan uraian analisa dari data yang telah diolah sehingga memberikan penjelasan hasil penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Memberikan kesimpulan dari pembahasan dan analisa yang telah dibuat serta memberikan saran berkaitan dengan topik yang dibahas.

