

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Program magang bagi mahasiswa merupakan suatu kegiatan yang penting dan mampu meningkatkan kompetensi dari mahasiswa itu sendiri, sehingga dapat melengkapi teori-teori yang telah didapatkan secara langsung selama mengikuti perkuliahan. Hasil akhir dari program magang juga untuk memperkenalkan mahasiswa dengan keadaan yang sesungguhnya terjadi dalam dunia kerja, agar setelah menempuh pendidikan Sarjana mereka dapat menerapkan ilmu yang mereka miliki baik teori maupun pengalaman kerja untuk kegiatan yang bersifat produktif dan komersial, juga untuk mengabdikan kepada masyarakat, bangsa, dan negara. Sesuai dengan pendidikan yang ditempuh oleh penulis, yaitu Akuntansi, terdapat satu metoda yang sedang berkembang dalam bidang keuangan suatu perusahaan dimana aspek finansial tidak lagi menjadi satu-satunya titik fokus dalam memberikan penilaian terhadap kinerja perusahaan tersebut. Berdasarkan metode yang menjadi isu dalam bidang Akuntansi inilah, penulis ingin mengetahui lebih dalam lagi dan secara langsung membuat model metode tersebut terhadap Hotel MRC Surabaya.

Performa suatu perusahaan menjadi hal yang esensial bagi perkembangan suatu perusahaan. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi kedalam tindakan pencapaian target tertentu. Suatu perusahaan tentu perlu melihat dan menilai performa perusahaannya. Penilaian performa tersebut bertujuan untuk mengetahui seperti apa kondisi, kinerja, dan posisi perusahaan saat ini. Pengetahuan akan hal-hal tersebut kemudian akan digunakan sebagai bahan untuk menentukan strategi-strategi dalam rangka untuk terus mengembangkan perusahaan di masa yang akan datang. Pada umumnya, objek yang digunakan sebagai tolak ukur dalam penilaian kinerja ini adalah sisi keuangan perusahaan. Hal ini dikarenakan laporan atau informasi yang dihasilkan dari bidang keuangan berisi angka-angka yang memiliki sifat pasti yang tentu bisa dilihat dan dianalisa secara jelas perubahan-perubahan yang terjadi.

Kelebihannya adalah orientasinya pada keuntungan jangka pendek dan hal ini akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja perusahaan jangka pendek.

Kelemahannya adalah terbatas dengan waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa adanya suatu pengharapan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan ketidakmampuan dalam mengukur kinerja harta tak berwujud (*intangible asset*) dan harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.

Dengan perkembangan ilmu manajemen dan kemajuan teknologi informasi, sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan perspektif keuangan dirasakan banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan, karena berbagai pihak mulai menyadari bahwa ada perspektif lain yang sangat mempengaruhi penilaian kinerja suatu perusahaan yaitu perspektif non keuangan. Kondisi bisnis yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan di seluruh dunia saat ini semakin berkompetisi tinggi salah satu faktor penyebabnya adalah krisis global yang terjadi dan juga memberi pengaruh terhadap kebijakan-kebijakan setiap pemerintahan. Keadaan eksternal tersebut membuat setiap perusahaan terus mencari cara untuk tetap eksis dengan memperhatikan output yaitu barang/jasa yang mereka hasilkan, dan yang menjadi perhatian belakangan ini juga adalah faktor internal yaitu kinerja di perusahaan mereka.

Berbagai perusahaan yang ada dalam industri perhotelan juga merasakan bahwa penilaian terhadap kinerja perusahaan harus lebih ditingkatkan. Perusahaan perhotelan merupakan perusahaan dimana pelanggan cenderung menilai kinerja perusahaan tidak hanya dengan melihat berapa biaya yang harus dikeluarkan untuk mendapatkan fasilitas di hotel tersebut, melainkan pelanggan juga dapat secara langsung menilai kinerja perusahaan melalui keadaan disekitar unit pesanannya, baik nuansa lingkungan, pelayanannya dan produk-produk yang digunakan di dalam hotel tersebut. Objek-objek tersebut menjadi acuan bagi perusahaan dalam menentukan strategi mereka masing-masing. Kualitas pelayanan menjadi hal yang sangat penting dalam bisnis perhotelan dimana sumber pemasukan utama mereka berasal dari penjualan jasa kepada para tamu mereka. Dalam hal ini, sumber daya manusia menjadi pemeran utama dalam

memberikan pelayanan yang berkualitas kepada para tamu. Pada dasarnya sumber daya manusia telah sejak lama menjadi suatu gagasan antara para ahli untuk “memasukkan manusia kedalam neraca” karena sumber daya manusia adalah sumber daya yang paling berharga bagi perusahaan. Dalam pengukuran sumber daya manusia melibatkan pengukuran terhadap investasi yang dilakukan perusahaan terhadap manusia tersebut yaitu biaya yang dikeluarkan untuk kebutuhan manusia tersebut dan nilai dari manusia bagi perusahaan itu. Namun, yang sebenarnya terjadi tidak selamanya sama dengan teori konvensional yang telah ada.

Suatu strategi akan menjadi kunci keberhasilan perusahaan jika perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dari strategi tersebut juga dipersiapkan dengan matang dan berjalan dengan benar. Perencanaan strategi diawali dengan apa yang menjadi visi dan misi perusahaan yang kemudian akan menghasilkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan.

Kondisi bisnis tersebut menjadi awal dari munculnya konsep untuk pengukuran kinerja perusahaan yang disebut dengan *Balanced Scorecard (BSC)*. BSC adalah konsep penilaian kinerja yang diciptakan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1993 yang berupa kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan *factor* internal dan eksternal. Analisa dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* ingin melihat bagaimana perusahaan dapat mengelolah sumber dayanya, baik sumber daya alam yang dipakai tidak pada kadar pemborosan maupun kesejahteraan sumber daya manusianya dengan baik dan benar sehingga dapat mencerminkan performa perusahaan dengan tepat.

Ada empat perspektif yang akan menjadi objek dalam penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* ini, pengelolaan yang melibatkan sumber daya alam dan sumber daya manusia dapat tercermin baik atau buruknya. Selain itu, *Balanced Scorecard* tidak hanya mempertimbangkan bagian finansialnya saja melainkan non finansialnya juga sehingga hasil yang nanti

dihasilkan dari analisa *Balanced Scorecard* akan lebih mendekati 100 % dengan kenyataan yang ada, baik saat profit perusahaan meningkat atau menurun. Dengan mengetahui secara detail dan akurat bagaimana kondisi dan kinerja perusahaan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, maka management perusahaan dapat membuat strategi yang disesuaikan dengan kinerja perusahaan tersebut. Strategi yang dibuat nantinya tentu akan lebih akurat karena menggunakan acuan dari hasil pendekatan *Balanced Scorecard* tersebut.

Dalam bisnis jasa, tentu pelayan dan layanan menjadi titik fokus utama. Oleh karena itu, sangat dibutuhkan pendekatan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dimana tolak ukur suatu pelayanan tidak dapat diukur dengan hanya melihat aspek keuangannya saja.

1.2 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini meliputi beberapa hal sebagai berikut :

1. Topik utama yaitu *Balanced Scorecard* yang kemudian akan disebut oleh peneliti dengan *Balanced Scorecard*.
2. Empat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*, yaitu :
 - a. *Financial* : Berorientasi pada para pemegang saham
 - b. *Customer* : Bagaimana kita bisa menjadi supplier utama yang paling bernilai bagi para customer
 - c. *Internal Bussiness Process* : Proses bisnis apa saja yang terbaik yang harus kita lakukan dalam jangka panjang untuk mencapai tujuan financial dan kepuasan konsumen
 - d. *Learning and Growth* : Bagaimana kita bisa meningkatkan dan menciptakan *value* secara berkelanjutan terutama dalam hubungannya dengan kemampuan dan motivasi karyawan
3. Nama perusahaan dimana peneliti melakukan program magang akan disebutkan dengan nama samaran yaitu Hotel MRC.

1.3 Rumusan Masalah

Penilaian kinerja perusahaan dirasa tidak cukup jika hanya dinilai dengan menggunakan aspek keuangan perusahaan saja. Penilaian kinerja perusahaan terhadap pengelolaan sumber daya yang dimilikinya akan lebih akurat jika menggunakan 4 perspektif yang lebih lengkap yaitu perspektif *financial*, *customer*, *internal business process*, *learning and growth*. Dengan objek yaitu perusahaan yang bergerak dibidang perhotelan, maka pelayanan sangat menjadi penting dalam penilain kinerja perusahaan. Oleh karena itu, tidak bisa hanya diukur dengan menggunakan aspek keuangannya saja, karena banyak hal di dalamnya yang tidak dapat diukur dengan sisi keuangan, misalnya kepuasan pelanggan atau kesejahteraan karyawan.

1.4 Tujuan Magang

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menilai kinerja atau performa perusahaan dengan memperhatikan perspektif-perspektif yang lebih luas (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) sehingga hasil yang didapatkan akan semakin akurat.
2. Memahami lebih lagi tentang proses kegiatan dalam industri hotel.
3. Membantu memberikan saran atau pandangan terhadap performa perusahaan yang akan dihasilkan dari hasil analisa *Balanced Scorecard* ini kepada perusahaan.

1.5 Kontribusi Magang

Hasil yang diharapkan dari penelitian dengan melakukan magang ini adalah dapat memberikan sekurang-kurangnya manfaat bagi akademik dan manfaat bagi perusahaan dimana penulis melakukan program magang.

1. Manfaat bagi akademik

Penulis berharap agar penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi ilmu Akuntansi dalam perkembangannya.

- a. Diharapkan mahasiswa/mahasiswi dan para akademisi Akuntansi lainnya lebih memahami dan memiliki tambahan wawasan tentang pokok bahasan *Balanced Scorecard*.
- b. Diharapkan pembaca memiliki pandangan dalam membandingkan dan memahami antara teori dan praktek secara langsung metoda *Balanced Scorecard* sebagai sarana dalam Hotel MRC

2. Manfaat bagi penulis

Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan dari pihak Hotel MRC dengan memberikan hasil analisa terhadap penilaian kinerja berbasis strategi dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

1.6 Sistematika Penulisan

Sebagai upaya mendapatkan gambaran yang utuh dalam penulisan penelitiannya ini, penulis membuat sistematika penulisan tugas akhirnya sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Dalam bab pertama ini berisi tentang latar belakang penulis memilih tugas akhir magang dengan memilih topik dan objek perusahaan seperti yang sudah disebutkan sebelumnya. Bab ini juga menjelaskan fenomena dan fakta-fakta, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan dan kontribusi magang yang relevan dengan topik yang dipilih oleh penulis, dan sistematika penulisan laporan tugas akhir.

BAB II Profil Perusahaan

Bab ini berisi tentang sejarah dan informasi tentang perusahaan yang berhubungan dengan topik yang dibahas oleh penulis dalam laporan tugas akhir ini. Selain itu, bab ini juga menjelaskan tentang visi, misi dan bidang usaha perusahaan.

BAB III Tinjauan Pustaka

Memuat dan menjelaskan mengenai teori-teori yang relevan dengan permasalahan dalam laporan tugas akhir ini dan tujuan penelitian dalam proses magang yang dilakukan oleh penulis dengan tambahan penelitian sebelumnya.

BAB IV Aktivitas Dan Analisa Pelaksanaan Magang

Bab ini mendeskripsikan proses magang yang dilakukan oleh penulis antara lain *job description* dan kondisi perusahaan yang berkaitan dengan topik yang dibahas dalam proses magang kemudian akan dianalisis oleh penulis dan akan menghasilkan jawaban dari penelitian penulis.

BAB V Kesimpulan

Bab ini berisi tentang simpulan dari bab pembahasan, penjelasan mengenai implikasi dari topik yang dipilih penulis, dan rekomendasi yang diberikan oleh penulis menanggapi hasil penelitiannya.