

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan zaman dan ilmu pengetahuan yang semakin pesat menyebabkan persaingan dalam dunia bisnis menjadi semakin kompetitif. Persaingan bisnis yang kompetitif ini terjadi secara berkelanjutan dan berujung pada peningkatan kompleksitas sistem manajemen perusahaan. Pihak manajemen kini harus berjuang lebih keras untuk dapat bertahan menghadapi persaingan bisnis yang ada. Kondisi persaingan menyebabkan pihak manajemen pada era ini harus bersedia menambah pengetahuan terkait isu-isu manajemen strategis.

Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa *“Yet navigating today’s organizations through complex competitive environments is at least as complicated as flying a jet.”* Kalimat tersebut mengumpamakan bahwa saat ini memimpin suatu organisasi di dalam lingkungan bisnis yang rumit dan kompetitif sama sulitnya dengan menerbangkan suatu pesawat terbang. Dibutuhkan banyak navigator di pesawat dalam kokpit yang diperlukan supaya pesawat sampai dengan selamat hingga tempat tujuan. Kompleksitas yang ada pada organisasi di suatu lingkungan bisnis yang kompetitif juga memerlukan suatu alat manajemen yang komprehensif. Alat manajemen yang komprehensif dalam hal ini adalah sama seperti navigator di pesawat yang harus dapat memberikan banyak informasi kepada pilot (manajer) mengenai kondisi pesawat (perusahaan). Semua petunjuk dalam navigator pesawat terbang akan membantu pesawat sampai pada tempat tujuan dengan selamat, dengan kata lain tujuan perusahaan dapat tercapai.

Mengingat intensitas persaingan yang ada maka alat pengukuran kinerja yang tradisional tidak lagi cukup untuk memenuhi kebutuhan manajemen. Menurut Mohobot (2004) dalam Salem, Hasnan dan Osman (2012) alat pengukuran kinerja tradisional yang hanya mempertimbangkan informasi kinerja keuangan saja akan memiliki beberapa kelemahan, yaitu: (1) kurang mampu memprediksi kinerja masa depan perusahaan karena bersifat historis dari masa lampau, (2) kurang dapat ditindaklanjuti karena hanya sedikit memberikan informasi tentang akar penyebab

serta solusi atas masalah yang terjadi dalam perusahaan, (3) informasi yang tersedia terlalu umum dan singkat untuk menjadi pemandu tindakan manajemen karena format pelaporan keuangan dibuat terbatas pada standar baku tertentu (4) tidak berbicara mengenai *intangible assets* yang sebenarnya sangat berperan dalam kesuksesan jangka panjang perusahaan, (5) tidak menangkap perubahan bisnis yang penting hingga pada akhirnya manajer terlambat bertindak menanggapi perubahan yang terjadi.

Norton (2001) dalam Becker, Huslid, & Ulrich. (2001) menyatakan bahwa *“We can't manage something that we can't describe. Measurement is the language used to describe organization and strategy”* Kalimat tersebut memiliki makna bahwa kita tidak dapat mengelola sesuatu yang tidak dapat kita jelaskan. Pengukuran menjadi suatu cara yang dapat digunakan untuk menjelaskan kondisi organisasi dan strategi. Kaplan dan Norton (1996) juga berpendapat bahwa *“If you can measure it, you can manage it. If you can manage it, you can achieve it”*. Kalimat tersebut memiliki makna bahwa jika kita dapat mengukur sesuatu, kita akan dapat mengaturnya, jika kita dapat mengaturnya, kita dapat mencapainya. Pendapat Kaplan dan Norton di atas adalah pendapat yang kemudian menjadi dasar pemikiran untuk melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan perusahaan, baik aktivitas yang dapat diukur secara kualitatif maupun kuantitatif (Firdaus, 2008). Kita tidak dapat melakukan fungsi manajemen atas sesuatu yang tidak dapat kita ukur. Diperlukan suatu alat ukur kinerja manajemen yang komprehensif yang dapat mengukur kinerja keuangan sekaligus nonkeuangan. Alat pengukuran kinerja yang berupa suatu sistem yang fungsinya tidak hanya memberikan informasi untuk keberhasilan jangka pendek perusahaan saja, namun juga dapat mendukung keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Terdapat beberapa alat pengukuran kinerja manajemen kontemporer yang telah memasukan unsur penilaian kinerja non keuangan, contohnya *Balanced Scorecard (BSC)*, *Total Quality Managemet (TQM)*, *Performance Pyramid*, *Performance Prism*, dan *Management by Objectives (MBO)*. BSC memiliki beberapa kelebihan jika dibandingkan dengan alat-alat manajemen kontemporer lainnya tersebut. Kelebihan BSC ini yang menjadi alasan peneliti memilih untuk menerapkan BSC.

Pertama, salah satu sistem pengukuran kinerja manajemen kontemporer yang populer adalah *Balanced Scorecard* (BSC). Pada tahun 1990, dilakukan studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance*” dalam *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1992). BSC diperkenalkan sebagai alat pengukuran kinerja yang menilai kinerja dari empat perspektif yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kata berimbang dalam BSC dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2001). Perhatian dan usaha manajemen ditarik kepada kinerja nonkeuangan dan kinerja yang berjangka panjang sehingga keberhasilan yang dicapai dapat bersifat *sustainable* (berkesinambungan). Selanjutnya pada pertengahan tahun 1993, BSC mengalami perkembangan konsep, BSC mulai diterapkan pada tahap perencanaan strategik perusahaan. BSC digunakan sebagai pendekatan untuk menerjemahkan visi dan misi perusahaan menjadi sasaran-sasaran strategik perusahaan yang komprehensif meliputi empat perspektif yang ada pada BSC. Sasaran strategik yang dihasilkan oleh BSC, tidak hanya komprehensif tetapi juga bersifat koheren, karena satu sasaran strategik memiliki hubungan sebab-akibat dengan sasaran strategik yang lain. Hubungan sebab-akibat ini digambarkan melalui peta strategi perusahaan. Peta strategi menggambarkan adanya keterkaitan hubungan sebab-akibat antara setiap sasaran strategis yang ada di dalam setiap perspektif BSC. Selanjutnya BSC menjadi suatu *framework* manajemen untuk melakukan eksekusi strategi, yaitu strategi yang terlebih dahulu telah ditetapkan oleh seluruh personel perusahaan pada tahap formulasi strategi. BSC juga bermanfaat sebagai sarana mengkomunikasikan berbagai sasaran strategik yang ingin diwujudkan perusahaan di masa depan kepada seluruh personel perusahaan. Melalui BSC setiap individu dalam perusahaan akan menyadari pentingnya peran mereka dalam mewujudkan kesuksesan perusahaan secara keseluruhan.

Kedua, *Total Quality Managemet* (TQM) jika dibandingkan dengan BSC, keduanya memiliki tujuan yang sama, yaitu meningkatkan kinerja organisasi.

Keduanya mengintegrasikan seluruh komponen organisasi melalui komunikasi, melakukan efisiensi biaya, mengutamakan manajemen atas sistem, bukan hanya pada sumber daya manusia. Keduanya juga memerlukan dukungan pihak manajemen puncak dalam perusahaan. Perbedaan yang mendasar dari BSC dan TQM adalah TQM lebih berfokus pada perbaikan proses bisnis internal, sementara BSC melihat pada keseluruhan organisasi secara holistik.

Sistem pengukuran kinerja yang ketiga adalah *Performance Pyramid* merupakan sistem pengukuran kinerja manajemen yang memiliki empat kunci pengukuran kinerja yaitu *quality, cycle time, delivery and waste*. *The Performance Pyramid* sekalipun juga telah menggunakan *strategic map* (peta strategi), namun Hasnan (2006) dalam Salem, Hasnan dan Osman (2012) menyatakan bahwa penggunaan *strategic map* (peta strategi) *Performance Pyramid* lebih sulit dimengerti jika dibandingkan dengan *strategic map* (peta strategi) dari BSC. Dalam *strategic map* (peta strategi) BSC setiap orang dapat mengerti hubungan sebab akibat dengan sederhana dan logis.

Sistem pengukuran kinerja yang keempat adalah *Performance Prism* yang memiliki lima perspektif pengukuran kinerja meliputi *stakeholders satisfaction, strategies, processes, capabilities, and stakeholders contributions*. Metawe and Gilman (2005) menyatakan bahwa *Performance Prism* tidak bercerita banyak mengenai bagaimana pengukuran kinerja direalisasikan dan dipertahankan. *Performance Prism* hanya memberikan sedikit konsentrasi pada proses desain sistem tersebut, sehingga sulit untuk diterapkan. Etienne *et al* (2005) juga mencatat bahwa hanya ada sedikit bukti bahwa *Performance Prism* berfungsi ketika diterapkan pada dunia bisnis yang nyata.

Sistem pengukuran kinerja yang kelima adalah *Management By Objectives (MBO)* yang memiliki ide dasar bahwa seluruh usaha individu dalam organisasi harus dipersatukan bersama dalam pencapaian tujuan organisasi. MBO lebih kompleks jika dibandingkan dengan BSC, MBO memiliki delapan area meliputi *market standing, innovation, productivity, physical and financial resources, profitability, manager performance and development, worker performance, and public responsibility*. BSC hanya memerlukan empat perspektif untuk dinilai. Pada tiap perspektif penerapan BSC berfokus pada *Key Performance Indicator (KPI)*

yang paling penting dan sesuai (*customize*) bagi kepentingan tiap organisasi dimana BSC diterapkan. Dari seluruh uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa BSC memiliki beberapa keunggulan jika dibandingkan dengan sistem pengukuran kinerja manajemen yang lain.

Penelitian ini bermaksud menerapkan *Balanced Scorecard* terhadap sistem manajemen Restoran Beatus. Berdasarkan informasi yang didapatkan pada saat survei awal melalui wawancara dan observasi terdapat dua alasan yang membuat penelitian ini penting untuk dilakukan, yaitu: Pertama, keberhasilan kinerja keuangan Restoran Beatus yang belum seimbang dengan kinerja nonkeuangannya. Kedua, Restoran Beatus ini masih memiliki beberapa kekurangan yang signifikan dalam sistem manajemennya.

Pertama, keberhasilan kinerja keuangan Restoran Beatus yang belum seimbang dengan kinerja nonkeuangannya. Melalui wawancara pra survei diketahui bahwa Restoran Beatus memang sedang berkembang sangat pesat. *Revenue* yang dihasilkan terus meningkat secara signifikan selama tiga tahun terakhir (lihat lampiran H). Target pasar Restoran Beatus adalah kalangan masyarakat kelas atas. Pada umumnya pelanggan yang datang di Restoran Beatus memiliki daya beli yang tinggi, sehingga harga makanan yang relatif mahal tidak menjadi pertimbangan utama. Pelanggan sering berkomentar bahwa mereka merasa puas terhadap rasa masakan yang disajikan, kemudian para pelanggan merekomendasikan Restoran Beatus kepada orang lain, hal ini menyebabkan Restoran Beatus menjadi semakin terkenal melalui informasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*) para pelanggan. Pemilik Restoran Beatus memang memilih untuk tidak melakukan kegiatan *advertising* karena hal tersebut memang merupakan strategi perusahaan.

Di balik keberhasilan kinerja keuangannya, Restoran Beatus beberapa kali masih menerima berbagai kritik dari pelanggan. Kritikan tersebut meliputi ketidakpuasan pelanggan atas ketidaktersediaan tempat yang memadai, jumlah keping yang terbatas, pelayanan yang kurang memuaskan, dan waktu tunggu yang lama. Terutama ketika kondisi restoran sedang ramai, karyawan menjadi sangat sibuk, dan pada akhirnya pelanggan yang membayar dalam harga yang relatif mahal belum mendapatkan kualitas pelayanan yang maksimal dari restoran.

Kedua, Restoran Beatus ini juga masih memiliki beberapa kekurangan yang signifikan dalam sistem manajemennya. Pihak manajemen restoran ini belum memberikan perhatian yang memadai terhadap isu-isu manajemen strategis perusahaan. Belum ada perencanaan strategis yang berorientasi jangka panjang, padahal perencanaan strategis seperti misalnya penetapan *long term objectives* akan bermanfaat. Perencanaan yang berorientasi strategis akan menjadi motivator sekaligus pedoman yang mendukung keberhasilan serta kesinambungan usaha jangka panjang Restoran Beatus. Penting untuk dilakukan suatu formulasi strategi sehingga target (rencana strategis) yang ingin dicapai perusahaan lebih jelas dan dapat diusahakan secara nyata. Dengan peta strategi BSC visi dan misi perusahaan yang sifatnya cenderung strategis dan abstrak diterjemahkan ke dalam bentuk ukuran serta capaian yang bersifat lebih operasional dan jelas.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dinyatakan jelas bahwa penerapan BSC menjadi jawaban yang paling tepat bagi kebutuhan pihak manajemen Restoran Beatus. Penerapan BSC akan membantu menyeimbangkan perhatian pihak manajemen juga pada kinerja nonkeuangan perusahaan. Perspektif *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan akan mendapat perhatian yang lebih, karena di ketiga perspektif itulah usaha-usaha bisnis sesungguhnya dilakukan sementara perspektif keuangan merupakan dampak (hasil) dari keberhasilan ketiga perspektif yang lain. Ketiga perspektif itu juga yang menjanjikan dihasilkannya kinerja keuangan yang berjangka panjang (*sustainable*) (Mulyadi, 2001).

Mengenai keterterapannya, Restoran Beatus memang bukan merupakan perusahaan yang besar, namun *Balanced Scorecard* ini sesuai untuk diterapkan dimana saja. BSC dapat diadopsi oleh perusahaan besar maupun perusahaan kecil sekalipun. “Akar masalah atas kesalahan dan keterpurukan kinerja usaha kecil disebabkan oleh tiadanya perhatian manajemen yang cukup terhadap isi-isu strategis”. (Jennings & Beaver, 1997) dalam Wilopo (2001). Kesuksesan penerapan BSC sendiri sebenarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran dan bentuk perusahaan. Kunci dari kesuksesan penerapan BSC sebenarnya terletak pada bagaimana keseluruhan organisasi, baik manajemen maupun karyawan bersatu dan berkomitmen dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Dalam penelitian ini,

berdasarkan wawancara pra survei dinyatakan bahwa telah ada komitmen dari karyawan, manajer dan *owner* untuk membawa Restoran Beatus menjadi lebih baik melalui penerapan BSC.

1.2 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

Key Performance Indicator (KPI) yang digunakan merupakan KPI yang paling sesuai yang sengaja dipilih untuk memenuhi kebutuhan penilaian kinerja perusahaan. KPI dibawah ini dipilih berdasarkan fenomena dan kondisi yang sedang terjadi di Restoran Beatus. KPI dalam penelitian ini yaitu:

- a. Perspektif keuangan dengan *Return On Investment* (ROI), *Profit Margin* (PM) dan *Sales Growth* (SG)
- b. Perspektif pelanggan dengan Kepuasan Pelanggan (KP) dan *Number of Customer Complaints* (NCC)
- c. Perspektif bisnis internal dengan rasio *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) dan *Number of Imperfect Product* (NIP)
- d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan Tingkat Perputaran Karyawan (TPK), Produktivitas Karyawan (PK), dan Kepuasan Karyawan (KK)

1.3 Fokus Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif tentang hasil penilaian kinerja Restoran Beatus menggunakan empat perspektif BSC. Selanjutnya juga dilakukan perancangan peta strategi BSC yang akan membantu perwujudan sasaran strategis perusahaan. Dalam peta strategis target-target perusahaan yang tinggi bahkan terlihat tidak realistis terutama dalam perspektif keuangan ditetapkan dan dicapai berdasarkan hubungan sebab akibat yang logis dan jelas pada ketiga perspektif yang lain. Penelitian ini akan diakhiri dengan pemberian rekomendasi kepada pihak manajemen Restoran Beatus, sehingga kesinambungan usaha Restoran Beatus di masa mendatang dapat tercapai.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Menyusun *Key Performance Indicator* (KPI) untuk menilai kinerja Restoran Beatus dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.
2. Merumuskan peta strategi bagi Restoran Beatus berdasarkan hasil penilaian kinerja berbasis BSC yang telah dilakukan sebelumnya untuk menunjang kesinambungan usaha Restoran Beatus.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Mendukung pengembangan keilmuan bidang akuntansi manajemen khususnya terkait dengan topik *Balanced Scorecard* (BSC) dengan penerapannya di dalam usaha bisnis Restoran.

2. Manfaat Empiris

a. Bagi Pemilik perusahaan

Penelitian ini akan memberikan hasil penilaian kinerja yang lebih komprehensif dari berbagai perspektif *Balanced Scorecard* (BSC). Hasil penilaian kinerja ini akan membantu pengambilan keputusan manajerial yang tepat untuk mendukung tercapainya kesinambungan usaha Restoran Beatus di masa mendatang, sesuai keinginan pemilik perusahaan.

b. Bagi Pihak manajemen

Penelitian ini akan memperkenalkan suatu sarana yang lebih komprehensif untuk melakukan penilaian atas kinerja Restoran Beatus, yaitu BSC. Pihak manajemen, melalui hasil penilaian kinerja yang dihasilkan akan memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai kondisi dari Restoran Beatus. Penelitian juga akan meningkatkan kesadaran pihak manajemen atas pentingnya perhatian terhadap isu-isu strategis perusahaan, sehingga penelitian ini mendukung upaya untuk mewujudkan kesinambungan usaha Restoran Beatus di masa mendatang.

c. Bagi Karyawan

Penelitian ini akan meningkatkan perhatian pihak manajemen kepada para karyawan perusahaan karena penerapan BSC mengajak pihak manajemen untuk memahami kontribusi dan peran karyawan bagi kesuksesan perusahaan. Hal yang

menarik dari penerapan BSC adalah penyelarasan tujuan individu dengan tujuan perusahaan yang dinyatakan dalam BSC. Karyawan akan dinilai sebagai *intellectual capital* bagi perusahaan. Karyawan juga akan mengetahui kontribusi dan peran mereka terhadap kesuksesan perusahaan. Kemudian akan tercipta iklim dan budaya kerja yang lebih baik di Restoran Beatus.

1.6 Sistematika Penulisan

Bab I: PENDAHULUAN

Merupakan bab pendahuluan yang secara singkat menjelaskan tentang latar belakang masalah penelitian, batasan masalah, fokus penelitian, tujuan serta manfaat penelitian.

Bab II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan tinjauan pustaka yang diperoleh dari studi literatur tentang landasan teori yang meliputi restoran, sistem penilaian kinerja dan *balanced scorecard*. Bab ini juga berisi penelitian terdahulu serta bagan alur berpikir penelitian.

Bab III: METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan metode penelitian yang menjelaskan tentang jenis penelitian, objek penelitian, metode pengumpulan data yang digunakan, serta metode analisa data yang digunakan dalam proses mengelola data yang terkumpul untuk penarikan hasil kesimpulan penelitian.

Bab IV: ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi analisa terhadap data penelitian yang telah dikumpulan, serta merupakan bab yang membahas hasil penelitian secara terperinci.

Bab V: KESIMPULAN

Bab ini berisi simpulan dari hasil penelitian, implikasi penelitian dan rekomendasi tentang hasil penelitian.