

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 LATAR BELAKANG / PENDAHULUAN

Ekonomi dunia atau ekonomi global secara umum merujuk ke ekonomi yang didasarkan pada ekonomi nasional semua negara di dunia. Ekonomi global juga dapat dipandang sebagai ekonomi masyarakat global dan ekonomi nasional – yaitu ekonomi masyarakat setempat, sehingga menciptakan satu ekonomi global. Saat ini ekonomi dunia berkembang sangat pesat dengan berbagai kondisi. Globalisasi ekonomi yang merupakan suatu proses kegiatan ekonomi dan perdagangan beserta segala bentuk Ketidakpastiannya telah berjalan di masa sekarang. Kotler (1997), mengemukakan bahwa globalisasi yang terjadi di pasar dan kompetisi telah menciptakan ancaman, berupa semakin banyaknya kompetisi dan meningkatnya kecepatan perubahan dalam bisnis.

Dalam era teknologi informasi di era globalisasi saat ini, perusahaan perlu melakukan evaluasi dan review terhadap visi, misi dan strategi untuk dapat bersaing di dunia bisnis. Perusahaan harus bisa mengkolaborasi aset-aset yang tangible dan intangible, jadi bukan hanya mengelola aset-aset yang tangible saja. Aset-aset intangible pada sebuah perusahaan juga perlu diolah, seperti yang disampaikan (Kaplan & Norton 1996:3) :

1. Mengembangkan hubungan dengan pelanggan untuk mempertahankan loyalitas dan memungkinkan berbagai segmen pelanggan dan wilayah pasar baru untuk dilayani secara efektif dan efisien.
2. Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh target customer.
3. Memproduksi produk dan jasa bermutu tinggi, sesuai dengan keinginan pelanggan dengan harga yang rendah dan dengan tenggang waktu (lead time) yang pendek.
4. Memobilisasi kemampuan dan motivasi pegawai untuk melakukan peningkatan kemampuan proses, mutu, dan waktu tanggap (response time).
5. Mengembangkan teknologi informasi, database, dan sistem.

Dalam lingkungan persaingan yang semakin ketat di era globalisasi dan dimasa depan, perusahaan harus mampu mempersiapkan kemampuan untuk bersaing, maka perusahaan harus meninjau visi, misi, strategi dan perkiraan kondisi yang akan datang serta mengembangkan strategi yang sesuai dengan lingkungan kedepan. Hal ini dikemukakan oleh Hamel dan Prahalad (1994 : 1) *"Look toward the future and ponder your company's ability to shape that future and regenerate success again and again in the years and decades to come"*:

Peningkatan nilai bagi stakeholder harus lebih diperhatikan oleh perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Drucker pernah mengatakan *"You can not manage what you can not measure"* • Spirit kalimat itu

mengindikasikan bahwa pengelolaan kinerja manajemen atau kinerja bisnis selalu mesti melalui proses dan hasil yang terukur. (seperti dikutip oleh Antariksa).

Jumlah perusahaan konstruksi di Indonesia pada tahun 2013 sebanyak 131.080 perusahaan konstruksi. Dari seluruh pangsa pasar jasa konstruksi Indonesia (100%), hanya 40% yang dikuasai oleh pelaku jasa konstruksi nasional yang jumlahnya 90 %, sedangkan 60% lainnya dikuasai oleh pelaku jasa konstruksi asing yang jumlahnya 10%.

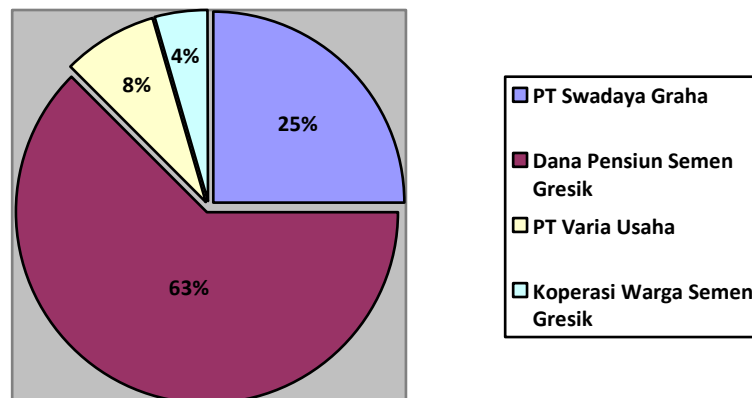
Perkembangan sektor konstruksi dari tahun ke tahun mencatatkan perkembangan yang cukup positif, yaitu bertambah dari tahun 2005 berjumlah sekitar 200 triliun menjadi sekitar 800 triliun pada tahun 2012 (berdasarkan harga berlaku). Pertumbuhan sektor ini juga tercatat rata rata berada di kisaran 7,4 persen per tahun dalam kurun 2004-2013.

Pangsa sektor konstruksi terhadap produk domestik bruto sektor ini secara nasional didominasi oleh provinsi yang berada di Pulau Jawa, diantaranya adalah Provinsi DKI Jakarta dengan pangsa 31 persen, disusul oleh Provinsi Jawa Barat dengan 9,4 persen dan Provinsi Jawa Timur dengan 8,4 persen di tempat ke 2 dan ke 3.

(Sumber : Kelompok Kerja Untuk Daya Saing Indonesia Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta)

PROFIL PT SWADAYA GRAHA

PT Swadaya Graha (“SWG”) adalah salah satu anak usaha PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang berlokasi di Jl. R.A. Kartini No. 25, Gresik 61122 Gresik, Jawa Timur dan bergerak dalam bidang fabrikasi baja, kontraktor sipil, kontraktor mekanikal & elektrik, persewaan alat-alat berat & konstruksi, bengkel & manufaktur, developer, jasa pemeliharaan, serta biro engineering. PT Swadaya Graha merupakan perusahaan swasta nasional yang tergabung dalam Semen Indonesia dengan dedikasi penyempurnaan mutu produk berkualitas disemua kegiatan bidang usaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen yang semakin berkembang.



Grafik. 1.1. Kepemilikan saham di PT Swadaya Graha

Dalam bidang pengelolaan perusahaan, PT Swadaya Graha telah memperoleh Sertifikat ISO 9001:2000 dari Lloyd's Register Quality Assurance dan Sertifikat SMK3.

Penyusunan tesis ini dilatarbelakangi oleh sistem pengukuran kinerja di PT Swadaya Graha yang tidak komprehensif dan tidak berimbang yang tidak memperhitungkan kinerja perusahaan baik dari segi finansial maupun non-finansial, kinerja jangka pendek maupun kinerja jangka panjang, serta keadaan internal maupun eksternal perusahaan. Sampai dengan saat ini PT Swadaya Graha belum mempunyai alat pengukuran kinerja yang mempunyai hubungan sebab-akibat dan saling berkaitan. Pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT Swadaya Graha dari sudut pandang keuangan (profitabilitas dan margin), seperti Neraca, laba/rugi yang ada pada laporan keuangan dan pengukuran kinerja yang terdapat dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan pengukuran kinerja atas strategi yang telah ditetapkan,

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Revenue (Rp. Milyard)	201	320	280	429	629	673
Net Profit(Rp. Milyard)	9	5	3	9	9	3
Net Margin (%)	4,2	1,6	1,1	2,0	1,4	0,5

Pengukuran kinerja yang hanya mendasarkan pada laporan keuangan saja memiliki keterbatasan, yaitu :

1. Laporan keuangan hanya menyatakan kondisi hanya pada saat laporan keuangan tersebut dibuat, tidak mencerminkan kejadian yang akan datang.
2. Laporan keuangan mendorong manajemen melakukan tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang perusahaan, misal untuk menaikkan profit, manajer mengurangi komitmennya terhadap pengembangan atau pelatihan bagi SDM.

Manajemen PT Swadaya Graha untuk mencari alat pengukuran kinerja manajemen, agar lebih mudah untuk melakukan evaluasi terhadap target yang ingin dicapai dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Agar tujuan PT Swadaya Graha dapat tercapai, perusahaan dalam menilai kinerja perusahaannya tidak hanya diukur dari aspek keuangan saja, bahwa untuk mengukur kinerja perusahaan di masa depan agar lebih mudah untuk melakukan evaluasi terhadap pengukuran target kinerja yang ingin dicapai dalam jangka pendek dan jangka panjang diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan, yang mempunyai hubungan sebab-akibat dan saling berkaitan. Model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja, melainkan juga non keuangan adalah model Balanced Scorecard (BSC).

Salah satu aspek pentingnya alat ukur suatu kinerja perusahaan adalah bahwa alat ukur kinerja perusahaan dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait dilingkungan organisasi perusahaan.

Maka manajemen PT Swadaya Graha perlu memformulasikan strategi yang dapat diimplementasikan dan sistem penyusunan program untuk memotivasi seluruh personel perusahaan dalam mencari dan merumuskan langkah-langkah strategik agar tercapai tujuan yang ingin dicapai, untuk itu perlu disusun strategi map dan balanced scorecard.

Balanced Scorecard merupakan suatu alat manajemen yang diimplementasikan untuk mengukur bagaimana kinerja perusahaan dalam kesesuaian dengan visi, misi, dan strategi perusahaan, dengan melakukan beberapa pengukuran target yang diselaraskan dengan inisiatif serta alokasi sumber daya yang dimiliki perusahaan. Selain sebagai kerangka pengukuran kinerja, *balanced scorecard* juga digunakan sebagai kerangka penterjemah strategi ke dalam langkah-langkah operasional (Kaplan & Norton, 1996: 9).

Selain ukuran keuangan masa lalu, *balanced scorecard* juga menggunakan pendorong kinerja masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penterjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* dan *Scorecard*. *Scorecard* merupakan suatu kartu yang digunakan untuk mencatat nilai dari hasil kinerja, sedangkan *Balanced* menunjukkan bahwa kinerja diukur dalam suatu keseimbangan dari dua aspek keuangan dan *non* keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, internal dan eksternal.

Dalam perspektif baru, Menurut Kaplan dan Norton (1996: 9), kata “*balanced*” disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor, yaitu:

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi *stakeholders* dan konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, inovasi, serta proses belajar dan tumbuh.

2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
3. Keseimbangan antara unsur objektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subjektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Keberhasilan implementasi *balanced scorecard* didukung oleh :

1. Organisasi yang memiliki *sustained management commitment* untuk menggunakan BSC dan memastikan perubahan perilaku dalam organisasi, yang dimulai oleh tim manajemen perusahaan (Andersen, *et. Al*, 2001). Selain itu, keberhasilan *balanced scorecard* tergantung juga pada kejelasan dalam mengidentifikasi variable non-keuangan dan keuangan secara akurat dan obyektif, serta hubungan antara *performance* dengan *reward* dan *penalty*. *Balanced scorecard* menyarankan bahwa hal tersebut harus selaras dengan strategi agar lebih mudah dikomunikasikan dan memotivasi kinerja yang lebih baik (Pandey, 2005).
2. Proses penyusunan dan pengembangan *balanced scorecard* itu sendiri. Pengembangan *Balanced Scorecard* yang tidak tepat pada akhirnya akan kembali mengantarkan perusahaan kepada model manajemen yang tidak mampu menjelaskan strategi perusahaan. Dengan kata lain, perusahaan menerapkan model manajemen yang relatif berimbang saja atau bahkan hanya merupakan model manajemen kinerja yang berbasis keuangan belaka.

3. Dua faktor penting yang membuat implementasi *balanced scorecard* dapat sukses, yaitu *focus* dan *allignment*. Kaplan dan Norton (2001)

Berdasarkan uraian di atas, *balanced scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. *Balanced scorecard* tidak hanya bermanfaat bagi pengukuran kinerja, namun juga membantu para perencana dalam mengidentifikasi apa yang seharusnya mereka perbuat dan mereka ukur. Hal tersebut akan membantu para manajer dan eksekutif melakukan eksekusi strategi secara lebih akurat.

Masalah pengembangan perusahaan, selama ini masih terjebak dalam persoalan-persoalan klasik seperti lemahnya partisipasi dan rendahnya kualitas SDM dan rendahnya akses perusahaan terhadap sumber permodalan, pasar dan teknologi. Sehingga dibutuhkan suatu metode pengukuran agar perusahaan bisa bertahan dan berkembang.

PT Swadaya Graha mempunyai visi yaitu untuk menjadi perusahaan terkemuka dan handal dibidang konstrukai dan pilihan yang dapat diandalkan pelanggan di bidang Teknik, Pengadaan dan Konstruksi Industri jasa .

Dengan visi ini kiranya akan sulit untuk diwujudkan tanpa adanya suatu strategi dan cara pengukuran yang jelas dan terstruktur.

Selaras dengan pemikiran Balance Scorecard, PT Swadaya Graha ingin mengadopsi Balance Scorecard untuk dijadikan alat untuk mengukur kinerja organisasinya.

Dengan PT Swadaya Graha menerapkan *Balance Scorecard* diharapkan dapat meningkatkan Strategi organisasi sehingga dapat menciptakan nilai bagi para pemegang saham, pelanggan, dan anggota organisasinya. *Balanced Scorecard* adalah alat manajemen yang powerful. Untuk hasil yang maksimum, sistem pengukurannya harus fokus pada strategi organisasi – bagaimana ekspetasinya untuk menciptakan masa depan, dan nilai yang berkelanjutan.

Keberhasilan penerapan *balanced scorecard* di PT Swadaya Graha sangat ditentukan oleh proses penyusunan dan pengembangan *balanced scorecard* itu sendiri. Pengembangan *Balanced Scorecard* yang tidak tepat pada akhirnya akan kembali mengantarkan perusahaan kepada model manajemen yang tidak mampu menjelaskan strategi perusahaan. Dengan kata lain, perusahaan menerapkan model manajemen yang relatif berimbang saja atau bahkan hanya merupakan model manajemen kinerja yang berbasis keuangan belaka.

Oleh sebab itu peneliti merasa perlu melakukan penelitian ini dimana dalam penelitian ini dilakukan dimulai dari evaluasi Visi dan Misi perusahaan, serta penentuan Strategi Perusahaan, maka disusunlah *Strategy Map* yang menggambarkan hubungan antara isu-isu strategis perusahaan, juga menggambarkan strategi, tujuan dan pengukuran.

Secara umum, tujuan perusahaan adalah untuk berhasil dan tetap tumbuh dalam persaingan di abad informasi, dengan lingkungan yang terus berubah dengan sangat dinamis, maka perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan.

Atas dasar beberapa alasan yang melatarbelakangi dan agar pengukuran kinerja manajemen bisa lebih baik dan terukur, untuk maksud tersebut maka tesis ini diberi judul : " Perancangan Strategy Maps dan Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen di PT Swadaya Graha ”.

II.1 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan diatas, maka rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

Bagaimana rancangan strategy map dan balanced scorecard sebagai alat pengukuran kinerja manajemen di PT Swadaya Graha ?

III.1 TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini memiliki tujuan untuk :

1. Membuat *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja manajemen di PT Swadaya Graha . Dengan cara memetakan isu-isu strategis yang ada untuk dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan di dalam Rencana Kerja Anggaran perusahaan (RKAP), dan atas dasar pemetaan strategi itu maka ditetapkan langkah-langkah strategis yang dapat untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Dengan memakai model *Balanced Scorecard* diharapkan agar kinerja manajemen PT Swadaya Graha dapat lebih mudah di ukur dan bisa

bersaing di bisnis yang ada saat ini sehingga bisa lebih mudah untuk mencapai visi dan misi yang sudah ditetapkan.

IV.1 MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

1. Pengembangan Teori

Sebagai sumbangan pikiran bagi disiplin ilmu manajemen khususnya manajemen strategik dalam penyusunan Strategy Map model *Balanced Scorecard* pada perusahaan konstruksi.

2. Pengembangan Praktik

Sebagai bahan masukan dalam hal :

- a. Penilaian kinerja PT. Swadaya Graha mengacu pada model *Balanced Scorecard* yang sesuai dengan visi, misi, tujuan, strategi PT. Swadaya Graha.
- b. Peningkatan efektivitas implementasi strategi korporat yang berfokus pada fungsi koordinasi dan konfigurasi bisnis pada multimarket
- c. Menjadikan *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk menjabarkan dan mengkomunikasikan visi, misi, strategi PT. Swadaya Graha.

3. Peneliti Lain

Sebagai bahan acuan bagi peneliti lain yang meneliti penyusunan model *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis dan instrumen pengukuran

kinerja serta mendorong dilakukannya penelitian-penelitian sistem manajemen strategik.

Studi ini dibuat untuk memperbaiki suatu pemahaman sistem manajemen strategik dan instrumen pengukuran kinerja dalam PT. Swadaya Graha, untuk memberikan suatu ilustrasi tentang perubahan masa depan untuk PT. Swadaya Graha, yang berdasarkan pada *Balanced Scorecard* untuk mencapai visi, misi, dan tujuan-tujuan dari PT. Swadaya Graha dan menentukan target dan *action dan* sebagai suatu dasar untuk mencapai target strategik bagi PT. Swadaya Graha.

V.1 SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Untuk mempermudah penulisan dan studi maka sistematika yang ada akan disusun sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan, merupakan awal dari penelitian yang akan menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka, yang akan menguraikan berupa penelitian sejenis yang mungkin sebelumnya pernah dilakukan baik oleh para peneliti luar maupun oleh mahasiswa Universitas Airlangga dalam hal penyusunan *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis. Tinjauan pustaka juga menguraikan teori-teori manajemen terutama yang terkait dengan *Balanced Scorecard* dan teori-teori lainnya yang ada relevansinya dengan penelitian ini.

Bab III Metode Penelitian, mengulas alasan pemilihan metode penelitian dan detail mengenai metode yang dipakai, yang mana penelitian ini akan menggunakan metode *single case study* oleh Yin.

Bab IV Hasil Penelitian, mengulas tentang obyek penelitian, kebijakan perusahaan, sasaran perusahaan dan startegi, pokok-pokok rencana kerja perusahaan, gambaran umum perusahaan, mulai dari sejarah singkat perusahaan, visi, misi, struktur organisasi, KPI, Target, inisiatif PT Swadaya Graha.

Bab V Pembahasan Hasil Penelitian, menguraikan analisis visi, misi dan strategi bisnis pada industri konstruksi, yang akan dilanjutkan dengan penelitian internal perusahaan terkait dengan penyusunan *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard* PT. Swadaya Graha serta keterbatasan penelitian.

Bab VI, Kesimpulan dan Saran, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih berupa kesimpulan dan saran yang dapat menjadi bahan kajian secara akadernis maupun dapat menjadi pertimbangan praktek di PT Swadaya Graha.