

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan usaha *retail* yang menjual kebutuhan sehari-hari berkembang dengan pesat di negara ini, hampir pada setiap harinya terdapat retail baru. Alasan inilah yang membuat investasi di bidang *retail* diminati, hampir terdapat di setiap kota kabupaten, kota kecamatan, bahkan di perumahan dan perkampungan penduduk yang terkadang posisinya saling bersebelahan. Usaha ini dapat berkembang karena barang yang dijual merupakan kebutuhan sehari-hari.

Berdasarkan informasi dari *website data Consult (Business research Studies Report)*, dalam periode lima tahun terakhir (2007-2011) jumlah gerai ritel di Indonesia mengalami pertumbuhan hingga 17,57% pertahun. Hal ini ditunjukkan dengan munculnya usaha *retail* dari kelas minimarket, supermarket, toserba, *department store* sampai kelas *hypermarket* berskala nasional (seperti Matahari, Ramayana, Indomart, Alfamart dan lain-lain) dan berskala internasional (seperti Giant dan Carrefour). Persaingan yang ketat membawa dampak semakin kompetitif dan sempitnya ruang gerak para pengusaha dalam memenuhi permintaan konsumen jika tidak disertai dengan manajemen usaha yang handal dan mampu bersaing. Tak jarang banyak toko yang pailit karena pengelolaan yang kurang optimal dan tidak mampu bersaing dengan pelaku bisnis *retail* lainnya.

Perusahaan *retail* yang sangat banyak untuk memperebutkan *market share* yang sama menimbulkan adanya persaingan yang ketat sehingga memaksa

perusahaan-perusahaan *retail* memikirkan bagaimana menjadi lebih baik sehingga diterima oleh konsumen. Bisa jadi perusahaan-perusahaan *retail* yang kecil jauh lebih efisien, oleh karena itu perlu adanya pengukuran kinerja.

Menurut Wibowo (2007) mengatakan bahwa dalam suatu sistem manajemen perusahaan, komponen yang sangat vital adalah pengukuran kinerja. Dengan keberadaan pengukuran kinerja yang baik maka strategi-strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat dikomunikasikan, dijalankan dan juga dapat diukur tingkat efektifitasnya. Jadi pengukuran kinerja menunjukkan pencapaian target kerja yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Oleh karena itu pengukuran kinerja sangat penting untuk perusahaan agar dapat bersaing dengan perusahaan *retail* lainnya serta bertahan di persaingan yang begitu ketat.

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai dengan jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan hasil yang diharapkan (Wibowo, 2007). Terdapat beberapa pendekatan yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja organisasi atau perusahaan, diantaranya adalah *balance scorecard*, *the European foundation for quality management model*, *economic value added*, dan *traditional financial measures*.

Menurut Bernandine (2001) menyatakan bahwa keunggulan utama *Balanced Scorecard* adalah mencakup secara keseluruhan perspektif kinerja jangka panjang perusahaan secara berimbang antara kinerja keuangan dan non keuangan antara jangka panjang maupun jangka pendek, serta kinerja internal dan kinerja eksternal perusahaan. *Balance scorecard* mengukur pengukuran kinerja dari empat perspektif, yaitu *customer perspectives*, *internal perspectives*, *learning & growth perspectives* dan *financial perspectives*.

Sedangkan metode pengukuran *European foundation for quality management model* hanya berfokus terhadap kepemimpinan untuk mencapai kepuasan pelanggan, kepuasan pekerja dan dampak pada masyarakat. Kemudian metode pengukuran kinerja *economic value added* merupakan satu metrik yang melengkapi *Balanced Scorecard*, yaitu sebagai ukuran perspektif keuangan. Sehingga pengukuran kinerja tidak maksimal jika perusahaan hanya mengukur kinerja dari satu perspektif saja. Sama halnya dengan *traditional financial measures* merupakan ukuran finansial tradisional, yang mengukur kinerja keuangan saja.

Balanced Scorecard tidak hanya mencakup secara keseluruhan perspektif kinerja perusahaan, namun *Balanced Scorecard* juga mempunyai karakteristik keunggulan yang menyertai penerapan *Balanced Scorecard* dalam sistem manajemen strategik kontemporer, menurut Bernandine (2001) yaitu meliputi komprehensif, koheren, seimbang dan terukur.

Pengukuran yang lebih holistic, luas dan menyeluruh (komprehensif) ini berdampak bagi perusahaan untuk lebih bijak dalam memilih strategi korporat dan

memampukan perusahaan untuk memasuki arena bisnis yang kompleks. Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam 4 perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard* personal staff dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggungjawab untuk memajukan perusahaan. *Balanced Scorecard* menyajikan semua action dapat diukur (terukur).

Koheren dalam *Balanced Scorecard* pada penerapannya dalam sistem manajemen strategik juga akan menghasilkan kepaduan antara perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan anggaran dalam kaitannya dengan kecepatan perusahaan merespon setiap perubahan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan. Dengan adanya keseimbangan sasaran strategik tersebut maka perusahaan akan mampu menghasilkan *financial return* yang berlipat ganda pada perspektif keuangan, kualitas produk bagi pelanggan pada perspektif customer, produktivitas kerja dan *cost effectiveness* pada perspektif bisnis internal, serta komitmen sumber daya pada perspektif pertumbuhan (Bernandine, 2001)

Sebagai teknologi alternatif dalam penyusunan rencana, sekarang ini beberapa institusi menerapkan *Balanced Scorecard* pada organisasinya. Di lingkungan pendidikan, *Balanced Scorecard* menjadi bagian materi perkuliahan dan digunakan sebagai pendekatan dan alat analisis penyusunan skripsi atau tesis. Di lingkungan pemerintahan, beberapa institusi pemerintah telah menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai tools penyusunan rencana dan program kerja kantor pemerintah itu. Di lingkungan perusahaan swasta, perusahaan milik daerah,

perusahaan milik negara juga menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai tools penyusunan rencana strategis perusahaan. Di lingkungan perusahaan kecil menengah yang berkembang, *Balanced Scorecard* relatif masih baru dan masih sangat minim yang menerapkannya. Menyimak manfaat lebih *Balanced Scorecard* inilah, kemudian menjadi dasar pemikiran untuk menyebarluaskan dan menerapkan *Balanced Scorecard* pada perusahaan yang memiliki potensi tumbuh besar namun masih menggunakan alat pengukuran kinerja tradisional.

Seperti dilangsing dalam majalah *Fortune*, bahwa 60% dari 1000 organisasi dalam *fortune* menggunakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* semakin banyak di adopsi di Eropa, Australia dan Asia oleh organisasi besar, menengah dan kecil serta berbagai macam perusahaan seperti bank, jasa konsultan, IT, perminyakan, farmasi, penerbangan termasuk perusahaan *retail* seperti supermarket.

Cerita sukses penerapan konsep *Balanced Scorecard* pada berbagai perusahaan juga dilaporkan pada artikel Harvard Business Review (1996) yang berjudul "*Using Balanced Scorecard as a strategik management sistem*". Terobosan konsep *Balanced Scorecard* menyebar dengan cepat melalui seminar, artikel manajemen, academic dan journal ekonomi seluruh dunia. Dari percobaan penggunaan *Balanced Scorecard* perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam eksperimen tersebut memperlihatkan pelipat gandaan kinerja keuangan mereka.

Keberhasilan ini disadari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang komprehensif. Dengan menambahkan ukuran kinerja non keuangan seperti kepuasan pelanggan, produktifitas dan efisiensi biaya proses

bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan, eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) untuk mewujudkan kinerja keuangan. Karena itulah *Balanced Scorecard* ini disebut sebagai “*measures that drive performance*”.

Penggunaan *Balanced Scorecard* juga dilengkapi dengan kejelasan indikator kinerja dan standar kinerja, sehingga penilaian terhadap suatu event menjadi jelas dan terukur. Dengan menggunakan parameter standar *Balanced Scorecard*, suatu rencana kerja yang baik tercermin pada; kejelasan visi, misi, tujuan organisasi, kejelasan indikator kinerja, standar kinerja, inisiatif program dan kegiatan, waktu pencapaian tujuan, serta integrasi antara satu elemen dengan elemen lain.

Balanced Scorecard diharapkan dapat membawa perubahan (*change*) bagi karyawan dan perusahaan. Perubahan urutan pertama, adalah perubahan mindset untuk mau menerima dan menjalankan mekanisme organisasi menjadi jelas dan tegas arah organisasi (visi, misi dan tujuan), terukur yang dituangkan pada kejelasan indikator kinerja, standar kinerja, efisien yang dituangkan dengan kejelasan aktivitas atau kegiatan, beserta biaya yang diperlukan sesuai beban kegiatan, serta waktu. Perubahan ini sekaligus merupakan tantangan, untuk mau dan mampu berubah menghasilkan rencana (program) kerja yang berkualitas agar perkembangan dan pertumbuhan perusahaan dapat dirasakan dengan cepat.

Implikasi lebih lanjut yaitu perubahan penggunaan teknologi dan metode penyusunan rencana (program) kerja perusahaan, dari kondisi sekarang ini

berubah dengan menggunakan tools, mekanisme yang dimiliki *Balanced Scorecard*. Kedua bentuk perubahan tersebut, pada tahap awal memang tidak mudah. Kebiasaan yang sudah melekat bertahun-tahun, kesiapan mindset menjadi organisasi yang transparan, terukur, efisien dan ditambah dengan masih terbatasnya penguasaan ketrampilan (skill) teknis *Balanced Scorecard*, menjadi satu tantangan tersendiri. Pelatihan *Balanced Scorecard* hanya memenuhi syarat “cukup” namun perlu dilengkapi dengan pendampingan penerapannya untuk memenuhi syarat “memadai”.

Penelitian ini merupakan salah satu upaya pendampingan perusahaan dalam menggunakan metode pengukuran *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja. Perusahaan yang menjadi studi kasus adalah Supermarket Sakinah. Ada tiga hal yang menjadi alasan peneliti memilih perusahaan sakinah, yaitu pertama Sakinah memiliki track record perkembangan yang baik Bermula dari Kegiatan usaha koperasi pada tahun 1991 dengan melakukan suplai kebutuhan bahan pokok kepada anggota secara khusus serta donatur dan simpatisan pesantren secara umum. Pada tahun 1993 dibuka mini market seluas 200 m². Kemudian pada tahun 2000 tempat usaha diperluas lagi menjadi 500 m² Tempat Usaha ini sebagai cikal bakal berkembangnya Sakinah. Pada tahun 2004 Kopontren As Sakinah memperluas lokasi pertokoan menjadi 1.100 m², dengan adanya tambahan lokasi pertokoan tersebut maka usaha terus berkembang, dalam perjalanannya hingga saat ini setiap tahun menunjukkan angka penjualan yang semakin meningkat, seiring dengan meningkatnya potensi pasar di lokasi tersebut. Hingga sekarang Sakinah Merupakan Supermarket terlengkap di kawasan Surabaya Timur.

Kemudian Sakinah Supermarket memiliki tempat sangat strategis di kawasan tersebut, dekat dengan perguruan tinggi sebut saja, ITS dan Universitas Hang Tuah Surabaya yang bertempat tinggal atau kos di keputih dan sekitarnya. Sakinah memperluas pangsa pasar dimana sekarang sudah membuka beberapa cabang di daerah Surabaya. Sakinah Supermarket terdiri dari dua lantai, yang menyediakan segala kebutuhan sehari-hari. Untuk lantai satu terdiri dari keperluan sehari-hari (sembako, snake, kosmetik, peralatan dapur, perlengkapan rumah tangga, fashion). Sedangkan untuk lantai dua tersedia perlengkapan sekolah, mahasiswa, kantor.

Selain itu, Selama ini metode pengukuran kinerja yang digunakan perusahaan Sakinah hanya mengukur kinerja individu secara tradisional saja dan belum dapat mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif. Dalam mengukur kinerja individu, metode ini masih belum mencakup semua aspek kinerja, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif sehingga metode ini di anggap kurang efektif dalam mengukur kinerja di perusahaan retail ini. Dengan demikian, pihak manajemen merasa membutuhkan suatu sistem perancangan pengukuran kinerja baru yang mampu mengukur kinerja secara lebih akurat dan kompetitif yang dilihat baik dari sisi keuangan maupun non keuangan yang bisa diimplementasikan secara efektif dan efisien dalam sistem manajemen performansi.

Balanced Scorecard diciptakan untuk mengatasi problem kelemahan sistem pengukuran kinerja tradisional yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan implementasinya

tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif modern namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik. *Balanced Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi manajemen eksekutif dalam mewujudkan kinerja keempat perspektif agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan bersifat *sustainable* (bertahan lama) dan memungkinkan mereka untuk mengukur unit bisnis mereka melalui penciptaan nilai saat ini dengan tetap mengacu pada tujuan perusahaan. Mereka mampu melihat pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur dalam perbaikan kinerja mendatang. Disamping itu, para manajer mampu menilai apa yang telah mereka bina di dalam *intangible asset* (sumber daya tak berwujud) seperti merk, hak cipta dan kepuasan pegawai yang selanjutnya berpengaruh pada loyalitas pelanggan.

Sebagai sistem manajemen, *Balanced Scorecard* dapat dimanfaatkan oleh pihak manajemen untuk melaksanakan berbagai proses manajerial yang penting dalam suatu perusahaan yaitu: (1) memperjelas dan menjabarkan visi dan strategi, (2) mengkomunikasikan dan menghubungkan tujuan strategis dan tolok ukurnya, (3) merencanakan, menentukan target, dan menyusun inisiatif strategis, (4) memperluas umpan balik dan proses pembelajaran yang strategis.

Paparan diatas memberikan gambaran ringkas tentang *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* merupakan reengineering di bidang organisasi dan manajemen, yang memberi manfaat dan nilai tambah bagi organisasi, perusahaan, koperasi untuk meraih tujuannya. *Balanced Scorecard* ini digunakan untuk penyusunan rencana (strategik) suatu organisasi, dan sekaligus sebagai alat monitoring dan evaluasi. *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan untuk

melihat hasil financial sekaligus memantau progress dalam membangun kemampuan dan memperoleh aset tidak berwujud yang mereka perlukan untuk pertumbuhan dimasa depan (Kaplan & Norton, 1996). Selain itu Sumber daya manusia serta IT yang memadai juga dibutuhkan untuk bisa mengaplikasikan dengan baik metode ini agar bisa diterapkan di perusahaan Sakinah Supernarket. Sehingga diharapkan dapat membangun keunggulan kompetitif dan merumuskan perencanaan strategik jangka panjang yang diuraikan dalam perspektif pengukuran dimana pada setiap perspektif tersebut memiliki tujuan strategis dan faktor keberhasilan agar visi perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan penjelasan diatas, penelitian ini akan mengambil judul ”Perancangan Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Supermarket Sakinah Surabaya)”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah yang menjadi dasar penelitian adalah “Bagaimana perancangan alat pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* sebagai upaya peningkatan kinerja pada perusahaan Sakinah Supermarket?”

1.3 Tujuan penelitian

Tujuan penelitian ini berdasarkan rumusan masalah di atas adalah membantu perusahaan dalam merancang pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* dan memberikan indikator-indikator pengukurannya.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak:

1. Bagi perusahaan

Perusahaan dapat memperoleh masukan mengenai bagaimana perancangan pengukuran/evaluasi kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam menjalankan proses bisnis nya.

2. Bagi penulis

Sebagai sarana untuk penerapan yang diperoleh selama kuliah pada kondisi sebenarnya dan memberikan pemahaman yang lebih banyak mengenai manajemen pengukuran kinerja dan penerapannya pada perusahaan

3. Bagi Peneliti

Sebagai panduan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian pada objek atau masalah yang sama.

1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika penulisan skripsi ini disusun dengan urutan sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan. Bagian ini juga menjelaskan bagaimana korelasi antara konsep yang digunakan, data penelitian, dengan tujuan penelitian.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai teori yang terkait mengenai kualitas, teori dan konsep pengukuran kinerja, *strategy map*, dan *key performance indicator*, dan alat pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* serta kajian lain yang berhubungan dengan permasalahan penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan berisikan mengenai metodologi yang digunakan seperti, pendekatan penelitian, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data yang digunakan, dan teknis analisis yang akan digunakan. Pada bagian ini dapat diketahui secara jelas bagaimana proses yang berlangsung pada penelitian ini.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan berisikan mengenai gambaran umum obyek dan subyek penelitian yang meliputi sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, identifikasi masalah alat pengukuran kinerja pada Sakinah Supermarket. Analisa data yang akan berfokus pada perancangan metode *Balanced Scorecard* sesuai metode penelitian.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan berisikan mengenai kesimpulan penelitian dan saran-saran yang dapat diberikan kepada pihak Sakinah Supermarket. Kesimpulan dan saran akan menjawab dari rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini.