

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan dunia bisnis saat ini memunculkan tantangan-tantangan baru bagi para pelaku bisnis. Dalam menghadapi tantangan-tantangan tersebut dan agar dapat mempertahankan eksistensi di dunia bisnis diperlukannya strategi yang tepat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Agar sebuah perusahaan dapat berjalan selaras dengan strateginya maka diperlukan visi dan misi. Visi dan misi tersebut merupakan kunci keberhasilan dalam mengimplementasikan strategi, oleh sebab itu visi dan misi tersebut harus jelas dan dapat dipahami di setiap unit dan individu di dalam suatu perusahaan. Namun pengimplementasian strategi tidaklah mudah, terkadang banyak hambatan yang akan ditemui. Hambatan-hambatan tersebut salah satunya adalah tidak terkomunikasikannya visi dan misi yang telah dibuat, sehingga muncul ketidakseimbangan antara proses operasional dengan keberhasilan strategi perusahaan.

Demikian pula di PT. Magna Transforma, suatu perusahaan konsultan yang bergerak di bidang jasa konsultasi manajemen strategi. Dalam upaya merancang dan mengukur kinerja operasional agar selaras dengan strategi perusahaan, PT. Magna Transforma telah menerapkan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* (BSC) adalah suatu alat untuk menerjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam tindakan nyata yang terukur. Menurut Robert S.Kaplan dan Robert P.Norton

(2010) sebuah survei menjelaskan bahwa 46 persen organisasi menggunakan proses manajemen kinerja formal. Dari organisasi-organisasi tersebut 25 persen diantaranya menggunakan bentuk *Total Quality Management* (TQM) sebagai sistem kinerja utama sedangkan 75 persen lainnya menggunakan sistem manajemen yang berbasis *Balanced Scorecard*.

Untuk meninjau dan mengembangkan penerapan BSC di PT. Magna Transforma agar strategi perusahaan dapat selaras dengan strategi unit kerja, serta mendapatkan proses *cascading* dengan metodologi yang lebih jelas dan benar, dan untuk mendapatkan inisiatif agar penerapan BSC dapat meningkatkan kinerja organisasi, maka penyusun mengambil judul “**ANALISIS PENGEMBANGAN DAN PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DI PERUSAHAAN JASA KONSULTASI (STUDI KASUS: PT. MAGNA TRANSFORMA)**”.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Dari identifikasi yang dilakukan, rumusan masalah yang kami angkat adalah:

- Bagaimana rancangan sistem kinerja operasional yang selaras dengan strategi di tingkat unit kerja di PT.Magna Transforma?
- Bagaimana rancangan pengukuran kinerja operasional yang selaras dengan strategi di tingkat unit kerja di PT. Magna Transforma?

### 1.3 Ruang Lingkup Pembahasan

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

- Penelitian dilakukan selama tiga bulan, dimulai dari Bulan April hingga Juni 2011.
- Tidak membahas secara detil tentang perspektif *finance*, karena merupakan hal yang *confidential*.
- Perancangan *Balanced Scorecard* di PT. Magna Transforma akan di *cascade* hingga tingkat unit kerja.

### 1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

#### 1.4.1 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk:

- Mendapatkan rancangan sistem kinerja operasional yang selaras dengan strategi di tingkat unit kerja di PT.Magna Transforma.
- Mendapatkan rancangan pengukuran kinerja operasional yang selaras dengan strategi di tingkat unit kerja di PT. Magna Transforma.

#### 1.4.2 Manfaat

Penyusunan tugas akhir ini bermanfaat baik bagi kami sebagai penyusun, bagi pihak perusahaan maupun bagi pembaca laporan ini. Manfaat yang kami peroleh adalah kami dapat mengaplikasikan ilmu yang telah dipelajari selama perkuliahan dan memperkaya wawasan penyusun mengenai strategi yang tepat

dan baik dalam merancang sistem kinerja untuk penyelarasan strategi perusahaan ke tingkat unit-unit kerja dalam sebuah instansi atau perusahaan.

Manfaat bagi PT. Magna Transforma adalah dapat lebih mempertajam strategi sehingga BSC perusahaan lebih selaras dengan strategi unit kerja. Selain itu agar proses *cascading* peta strategi perusahaan ke peta strategi unit kerja sesuai dengan metodologi sehingga lebih jelas dan mendapatkan usulan agar penerapan BSC dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Tugas akhir ini juga diharapkan dapat menambah wawasan bagi pembaca tentang peningkatan kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan dapat memberikan inspirasi bagi para pembaca tentang proses *cascading* di perusahaan.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan laporan Tugas Akhir terdiri dari 5 bab yang masing-masing berisi :

- **BAB 1 : PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, identifikasi dan perumusan masalah, ruang lingkup pembahasan, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

- BAB 2 : LANDASAN TEORI

Bab ini berisi landasan teori dari buku-buku, jurnal, ataupun literatur lain yang digunakan sebagai landasan untuk kerangka berpikir dalam menghasilkan solusi.

- BAB 3 : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi *flow diagram* yang berisi langkah-langkah penelitian yang dilakukan selama melakukan Tugas Akhir serta penjelasannya.

- BAB 4 : PENGUMPULAN, PENGOLAHAN DAN ANALISIS DATA

Bab ini berisi data-data yang berkaitan dengan rumusan masalah yang diangkat. Kemudian dari data-data yang telah didapat, langkah pertama adalah dilakukan analisa tentang visi dan misi perusahaan. Selanjutnya dilakukan analisis Porter untuk menganalisa pengembangan strategi bisnis dan analisis *Strength, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT), analisis TOWS, serta kompetensi inti untuk mengidentifikasi dan mengetahui sasaran-sasaran strategis baru yang harus dicapai. Setelah sasaran-sasaran strategis yang harus dicapai telah diketahui, maka langkah berikutnya adalah menyusun peta strategi perusahaan beserta *Key Performance Indicators* (KPI) dan target. Kemudian dari peta strategi perusahaan, di *cascade* menjadi peta strategi unit-unit kerja beserta KPI dan target sebagai acuan pengukuran kinerja, dan terakhir adalah menentukan strategi inisiatif untuk mencapai sasaran-sasaran

strategis, serta menganalisa rancangan sistem kinerja operasional yang selaras dengan strategi PT.Magna Transforma.

- **BAB 5 : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis dan saran yang berhubungan dengan kesimpulan yang telah didapat sebelumnya.