

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Untuk bersaing dan tumbuh dalam persaingan, perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran maupun manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Dalam menghadapi persaingan dibutuhkan suatu pengukuran kinerja, yang dapat menilai seluruh komponen kunci yang ada di perusahaan. Sistem tersebut harus dapat mengetahui keadaan dan kedudukan perusahaan di bidang usahanya. Dari informasi yang dihasilkan oleh sistem pengukuran kinerja tersebut, pihak manajemen dapat menentukan langkah-langkah strategis untuk mengantisipasi perkembangan masa kini.

Untuk melakukan penilaian kinerja dapat dilakukan dengan mengevaluasi strategi jangka panjang atau jangka pendek. Dalam menilai kinerjanya, banyak perusahaan yang hanya mengandalkan *financial performance* saja. Hal ini tidak dapat dijadikan sebagai acuan karena hanya dapat menjelaskan peristiwa di masa lampau yang tidak fokus pada kaitannya dengan pelanggan, pekerja, pemasok dan hanya berkonsentrasi pada investasi jangka pendek. Sedangkan yang dibutuhkan perusahaan untuk berkembang adalah sistem

pengukuran manajemen strategis, yang komprehensif dan diturunkan dari kemampuan dan strategi perusahaan sebelumnya serta antisipasi keadaan di masa depan.

Pendekatan yang dilakukan pada *Balanced Scorecard* menghubungkan strategi yang ada dalam suatu organisasi/perusahaan, mulai dari visi, misi *critical success faktor* dan pengukuran kinerja keberhasilan. Pengukuran dalam *Balanced Scorecard* dibagi dalam empat perspektif: *Customer Perspective*, *Internal Business Process Perspective*, *Learning and Growth Perspective* dan *Financial Perspective*.

Perspektif pelanggan menggunakan ukuran berupa “nilai” yang diberikan kepada pelanggan dilihat dari segi waktu, kuantitas, performansi dan layanan dan biaya.

Pada perspektif internal, dapat mengevaluasi ekspektasi yang diharapkan pelanggan agar dapat terpenuhi melalui perbaikan proses di internal organisasi tersebut. Disini kita juga dapat mengukur tingkat keahlian dan produktifitas karyawan, kualitas yang dihasilkan oleh organisasi tersebut, dan atau sistem informasi yang baik yang berjalan dalam organisasi.

Pembelajaran dan pertumbuhan dari suatu organisasi dapat diukur melalui peningkatan dan inovasi yang berkelanjutan, terhadap produk-produk yang dimiliki.

Apabila target-target diatas sudah terpenuhi, maka efeknya akan berdampak pada perspektif financial. Ini dapat dilihat dengan mengukur pendapatan dan pengeluaran.

## **1.2 Pokok Bahasan**

Puspa Catering merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa catering. Sebagai perusahaan jasa boga, Puspa Catering memproduksi makanan dan minuman. Puspa Catering juga melakukan jasa-jasa yang berkaitan dengan upacara adat, upacara resmi, penyelenggaraan hiburan.

Sebagai perusahaan professional yang ingin terus berkembang Puspa Catering menyadari pentingnya merumuskan visi dan misi perusahaan, untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Sangat penting bagi karyawan untuk mengetahui visi dan misi perusahaan, karena apabila karyawan tidak mengetahui visi dan misi dari perusahaan maka karyawan hanya akan merasa sebagai pekerja saja dan tidak mempunyai rasa kepemilikan perusahaan sehingga menyebabkan kurangnya loyalitas.

Dalam menghadapi persaingan di industri jasa boga, Puspa Catering harus mampu beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang berubah-ubah dan keharusan bersaing dengan pasar yang begitu luas. Dengan demikian Puspa Catering harus dapat meningkatkan performa perusahaan, agar dapat mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasarnya serta bersaing

menempati posisi puncak dalam bisnis penyediaan di bidang jasa catering. Oleh karena itu untuk mengikuti tingkat persaingan yang semakin tinggi, perlu dilakukan suatu pengukuran untuk mengetahui dan menilai seberapa besar kinerja perusahaan dalam mencapai visi dan misinya.

Pokok bahasan yang akan ditulis adalah:

1. Mengidentifikasi visi, misi dan strategi perusahaan kedalam penentuan sasaran-sasaran.
2. Menentukan pengukuran kinerja yang akan digunakan.
3. Membuat desain *Balanced Scorecard* bagi perusahaan, sehingga dapat dilakukan pengukuran dari target-target yang ditentukan oleh perusahaan.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Diharapkan penelitian ini dapat berguna sebagai bahan pertimbangan perusahaan dan didalam usahanya meningkatkan kinerja dari fungsi-fungsi departemen didalamnya. Dimana Puspa Catering belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang dapat mengukur kinerja perusahaan yang bukan hanya dari segi keuangan saja, melainkan secara keseluruhan yang mampu memberikan umpan balik bagi pencapaian tujuan dan perencanaan strategis perusahaan.

Tujuan dari penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut :

- a) Menerjemahkan visi dan misi Puspa Catering ke dalam tujuan-tujuan strategis perusahaan.
- b) Mengidentifikasi tolak ukur keberhasilan tujuan strategis perusahaan dan menentukan inisiatif strategis perusahaan.
- c) Merancang sistem pengukuran kinerja Puspa Catering dengan metode *Balanced Scorecard*.

#### **1.4 Ruang Lingkup Pembahasan**

Ruang lingkup pembahasan penelitian ini adalah melakukan analisis internal dan eksternal perusahaan, didalamnya termasuk analisa visi, misi dan strategi perusahaan. Kemudian menetapkan sasaran-sasaran strategis perusahaan, sekaligus tolak ukur yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan bersaing Puspa Catering.

Untuk lebih jelasnya pembahasan yang dilakukan pada Tesis ini, adalah sebagai berikut:

- Visi, misi dan strategi Puspa Cateering untuk mencapai tujuan perusahaan.
- Analisis perusahaan: pada tahap ini dilakukan studi untuk mengetahui visi, misi dan kompetensi perusahaan. Dari hasil studi ini, akan dapat diketahui gambaran dari perusahaan sehingga mendapat tujuan perusahaan dapat tercapai.

- Analisis departemen: melakukan identifikasi fungsi umum yang ada di dalam setiap departemen.
- Perancangan sistem *Balanced Scorecard* : sistem ini akan memberikan gambaran dari tiap penetapan sasaran-sasaran stratejik bagi perusahaan dan departemen dalam tiap perspektif. Dengan adanya sistem pengukuran dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, diharapkan Puspa Catering akan dapat fokus terhadap tujuan-tujuannya.
- Perancangan *Key Performance Indicator* (KPI), untuk tingkat perusahaan dan setiap departemen.
- Perancangan *Pilot Project Key Performance Indicator* (KPI), untuk personil tingkat manager dan staff pada departemen Penjualan dan Pemasaran.
- Penetapan-penetapan sasaran strategis dalam *balance scorecard*. Analisa kemungkinan penerapan sistem pengukuran kinerja berbasis *balance scorecard*, untuk mendorong mencapai tujuan perusahaan.