

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada umumnya semua organisasi memiliki tujuan yang sama dalam menjalankan aktivitasnya yaitu dapat mempertahankan kelangsungan hidup usahanya dan dapat memperluas usahanya. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus memiliki suatu keunggulan dalam bersaing sehingga perusahaan dapat bertahan dalam menghadapi persaingan antar perusahaan. Terlebih lagi dalam era globalisasi seperti saat ini, pertumbuhan dan perkembangan dari sebuah organisasi, baik organisasi bisnis maupun pemerintah terus berkembang dengan pesat. Dan hal tersebut membuat persaingan antar perusahaan semakin ketat.

Perusahaan yang memiliki kemampuan melipatgandakan kinerjanya, dapat bertahan dan bertumbuh dalam lingkungan bisnis yang kompetitif tersebut. Dengan demikian perusahaan dituntut memiliki kemampuan yang baru agar tetap unggul dalam bersaing dengan tidak mengurangi kualitas dari produk atau jasanya. Oleh karena itu setiap perusahaan harus memiliki strategi bersaing yang sesuai dengan situasi usaha saat ini agar dapat menunjang keberhasilan perusahaan di masa datang dan jangka panjang.

Dalam mengimplementasikan strategi tersebut, organisasi sering menghadapi hambatan bahkan kegagalan. Hambatan-hambatan yang menyebabkan organisasi mengalami kegagalan

dalam mengimplementasikan strategi tersebut antara lain: 1) hambatan visi, dimana tidak banyak orang dalam organisasi memahami strategi organisasi mereka 2) hambatan orang, banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi 3) hambatan sumber daya, waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting dalam organisasi 4) hambatan manajemen, manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk strategi organisasi dan terlalu banyak waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek (Gaspersz, 2003; dalam Imelda, 2004). Untuk mengatasi hambatan-hambatan yang ada, dibutuhkan “alat komunikasi” yang dapat digunakan untuk mengkomunikasikan strategi tersebut kepada semua anggota organisasi. Alat komunikasi yang bisa digunakan oleh organisasi adalah *Balanced Scorecard* (Melani dan Selto, 2001; dalam Imelda, 2004).

Balanced Scorecard (BSC) terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* (kartu skor) adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* (berimbang) adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2001:1).

Sistem BSC ini menyediakan sebuah kerangka kerja yang komprehensif untuk pengukuran yang strategis dan juga membentuk sebuah sistem manajemen yang sesuai dengan strategi untuk

mencapai visi misi perusahaan. BSC berfokus pada hasil usaha perusahaan, khususnya bagaimana pelayanan dari organisasi tersebut dilaksanakan dan dengan siapa mereka berinteraksi baik dengan pihak internal dan eksternal. Dimana pihak internal adalah karyawan dari organisasi sendiri, sedangkan pihak eksternal adalah pelanggan.

Dalam membuat BSC, pihak manajemen perusahaan harus menentukan faktor-faktor apa saja yang menjadi penentu kesuksesan (*critical success factors*-CSF) dari perusahaan. Faktor-faktor tersebut dapat mendukung keberhasilan penerapan strategi perusahaan, sehingga sesuai dengan lingkungan bisnis perusahaan. Terdapat dua faktor, yaitu internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam perusahaan, sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar perusahaan. Untuk menganalisa faktor-faktor tersebut, manajemen perusahaan dapat menggunakan analisis SWOT. Dengan analisis SWOT manajemen perusahaan dapat mengetahui kekuatan (*streght*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Informasi strategis yang diidentifikasi berdasarkan CSF, menjadi peta bagi perusahaan untuk menunjukkan jalan ke arah keberhasilan kompetitif. Ukuran-ukuran keuangan seperti profitabilitas merupakan sebuah pengukuran jangka pendek. Tanpa informasi strategis tersebut, perusahaan akan sering tersesat dalam perjalanannya menuju keberhasilan kompetitif dan sering salah

dalam mengambil keputusan; misalnya metode pemasaran dan distribusi yang salah (Febrina, 2012).

Metode BSC dipilih dalam penelitian dikarenakan metode ini dapat membantu perusahaan dalam menerapkan strategi, karena BSC dapat menterjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu: Pertama, perspektif keuangan. Kedua, perspektif pelanggan. Ketiga, perspektif bisnis internal. Keempat, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. BSC digunakan dalam penerapan strategi perusahaan agar perusahaan mampu merancang sekaligus menilai berbagai strategi yang cocok untuk dijalankan oleh perusahaan sesuai dengan lingkungan bisnis.

Strategi yang diterapkan harus tepat dan sesuai dengan kondisi perusahaan. Strategi yang tepat tersebut akan mampu membawa perusahaan ke dalam keberhasilan kompetitif. Untuk mendukung hal tersebut manajemen perusahaan harus berpikir apakah memang benar strategi yang telah diterapkan telah sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan. *Key Performance Indicators* (KPI) dapat membantu manajemen perusahaan dalam menerapkan strategi. Dengan demikian manajemen perusahaan dapat mengetahui dengan benar bagaimana posisi keberhasilan strategi perusahaan.

Berkaitan dengan pentingnya proses penerapan strategi yang tepat yang dilakukan manajemen, maka objek yang penulis pilih adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa yaitu PT. Bank

ANDA. PT. Bank ANDA merupakan bank swasta kecil yang memiliki kantor pusat di Surabaya, tepatnya berlokasi di Bongkaran No. 28-30. Perusahaan ini belum menerapkan metode BSC dalam menerapkan strateginya. Agar dapat mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan, maka perusahaan harus memiliki strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan. Manajemen perusahaan harus dapat memastikan bahwa strategi tersebut telah benar-benar mampu membawa perusahaan ke arah keberhasilan.

Tidak hanya untuk menghadapi ancaman persaingan saja, adanya peraturan perbankan yang semakin ketat juga dapat mengancam keberadaan perusahaan. Adanya ketentuan mengenai konsolidasi bank-bank kecil, membuat PT. Bank ANDA harus memahami strategi apa yang mampu membuat perusahaan dapat bertahan. Dengan alasan-alasan tersebut, penulis tertarik dalam membuat penelitian ini. Menerapkan metode BSC dengan implementasi KPI sebagai alat bantu untuk menerapkan strategi pada PT. Bank ANDA. Dengan tujuan perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain serta mampu mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian yang telah diuraikan di atas, permasalahan yang diangkat oleh peneliti dalam penelitian ini adalah bagaimanakah peran KPI dalam BSC sebagai alat penerapan strategi pada PT. Bank ANDA?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas untuk mengetahui peran KPI dalam BSC sebagai alat penerapan strategi pada PT. Bank ANDA.

1.4 Manfaat Penelitian

Sesuai dengan latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian yang dikemukakan, adapun manfaat bagi akademik dan manfaat praktik :

a. Manfaat akademis

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan gambaran dan pemahaman atas peran KPI dalam BSC sebagai alat penerapan strategi pada PT. Bank ANDA. Serta dapat memberikan wawasan dan pemikiran ilmiah mengenai perkembangan ilmu akuntansi manajemen dengan pokok bahasan BSC. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

b. Manfaat praktis

Dapat memanfaatkan hasil penelitian ini sebagai input bagi pihak manajemen perusahaan dalam menerapkan strategi perusahaan yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan sehingga perusahaan dapat bersaing dalam lingkungan bisnis.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tugas akhir skripsi ini dibagi menjadi 5 bab, terdiri dari:

BAB 1 : Pendahuluan

Bab ini akan menjelaskan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB 2 : Tinjauan Pustaka

Bab ini akan menjelaskan tentang konsep-konsep dan teori-teori yang melandasi topik permasalahan yang dirumuskan.

BAB 3 : Metode Penelitian

Bab ini akan menjelaskan cara-cara untuk melakukan kegiatan penelitian berupa desain penelitian, identifikasi variable, definisi operasional dan pengukuran variable, jenis data dan sumber data, alat dan metode pengumpulan data, teknik analisis data.

BAB 4 : Analisis dan Pembahasan

Bab ini akan menjelaskan mengenai karakteristik obyek penelitian, deskripsi data, analisis data, dan pembahasan.

BAB 5 : Simpulan, Keterbatasan, dan Saran

Bab ini akan menjelaskan mengenai simpulan, keterbatasan, dan saran yang diharapkan dapat dijadikan masukan bagi perusahaan di masa datang.