



## BAB I

### PENDAHULUAN



Hak cipta milik IBI IKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

#### A. Latar Belakang Masalah

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen perusahaan yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, karena dengan menggunakan system manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan usaha maka perusahaan akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik. Manajemen merupakan pemain utama dalam suatu kegiatan organisasi. Berhasilnya tidaknya suatu organisasi untuk berkembang ada di tangan seorang manajer. Merekalah yang menentukan arah perusahaan. Manajemen adalah pihak yang mengelola dan menjalankan perusahaan. Mereka dipercaya dan diberi wewenang untuk mengelola sumber daya yang diinvestasikan ke dalam perusahaan oleh pemilik. Manajemen bertugas menjalankan kegiatan bisnis perusahaan. Konsekuensi dari hal ini adalah pihak manajemen harus mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang tersebut secara periodik kepada pemilik.

Dalam peranannya, manajemen dituntut memiliki kemampuan yang tinggi untuk memilih informasi yang diperlukan guna mendukung penyelenggaraan berbagai kegiatan manajerialnya. Berkaitan dengan hal ini manajemen diharapkan mampu memainkan peranan dalam penanganan dan pemanfaatan informasi, yaitu sebagai pemantau informasi, penanggung jawab penyebarluasan informasi, dan sebagai juru bicara perusahaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Mengingat begitu pentingnya peran seorang manajer bagi perusahaan maka diperlukan adanya suatu metode untuk menilai kinerja manajemen secara periodik untuk menghadapi persaingan yang saat ini semakin menguat. Kinerja juga akan mempengaruhi keuntungan dan volume penjualan, pemasok yang mampu bersaing dan memenangkan pesanan dalam jumlah besar dari konsumen akan mampu bertahan dalam persaingan tersebut.

Perusahaan-perusahaan di Indonesia merasakan bahwa mereka kurang dapat mengendalikan perusahaan secara baik terutama dalam menghadapi pesaing-pesaingnya. Perusahaan tersebut umumnya hanya menjadikan ukuran keuangan sebagai alat kendali dan ukuran keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Perusahaan perlu untuk menerapkan sistem manajemen yang baik untuk mengendalikan perusahaan, memperbaiki sistem yang ada dalam perusahaan sehingga dapat mencapai keseimbangan dari aspek-aspek yang diperlukan oleh perusahaan. Banyak perusahaan berharap dapat memberikan produk yang berkualitas baik dengan harga terjangkau.

Oleh karena itu, setiap perusahaan harus selalu mengawasi dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka untuk dapat bertahan dan mendapatkan keseimbangan dalam tercapainya tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Diperlukan juga suatu pengukuran yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dan keberhasilan implementasi strategi dari berbagai sudut pandang seperti financial performance, customer, internal business process, dan learning and growth. Dengan demikian, kinerja perusahaan dapat dianalisa dan dievaluasi untuk mengukur kinerja perusahaan sehingga dikemudian hari dapat menjadi pemicu peningkatan kinerja perusahaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Implementasi strategi perusahaan selama ini tidak berjalan lancar. Hal ini dikarenakan karyawan kurang memahami dan mengerti dengan baik apa yang menjadi misi dan strategi yang ingin dicapai. Selain itu, banyak perusahaan masih menggunakan pengukuran kinerja tradisional, yang melihat keberhasilan perusahaan cenderung dari aspek keuangannya saja.

Secara tradisional, kinerja organisasi selalu diukur dari perspektif keuangan belaka. Jika keuangan perusahaan itu baik, maka diyakini keseluruhan komponen di dalam perusahaan tersebut juga baik. Ternyata pola pikir seperti itu tidak selalu benar. Keahlian para ahli keuangan dan akuntansi melakukan rekayasa keuangan seperti window dressing membuat laporan keuangan menjadi cantik, tetapi aslinya keropos di dalam.

Akhirnya, Balance Scorecard tampil untuk mengatakan bahwa ada 4 (empat) perspektif yang juga mesti diukur kinerjanya, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam studi kasus, penulis memilih PT Surya Citra Media Tbk sebagai objek penelitian. PT Surya Citra Media Tbk merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang media. Selama ini, Surya Citra Media Tbk hanya melihat pengukuran kinerja serta keberhasilan perusahaan cenderung dari aspek keuangannya saja. PT Surya Citra Media Tbk belum pernah menerapkan system pengukuran kinerja berdasarkan prinsip Balance Scorecard. Ada beberapa masalah yang dihadapi Surya Citra Media Tbk saat ini dilihat dari perspektif : Perspektif pelanggan, perspektif, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Penerapan *Balanced Scorecard* diharapkan dapat membantu Perusahaan dalam peningkatan kinerjanya. *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja dan sistem manajemen strategi yang memberikan kerangka *comprehensive* untuk menjabarkan misi dan strategi perusahaan ke dalam berbagai tujuan, ukuran, target, dan inisiatif melalui empat *perspective*, yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective*. Penulis berharap dengan digunakannya metode *Balance Scorecard*, perusahaan dapat berhasil mencapai strateginya, dapat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki melalui pengukuran kinerjanya sehingga kinerja yang kurang baik dapat segera diperbaiki, serta dapat mengidentifikasi keunggulan-keunggulan yang ada untuk terus ditingkatkan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Agar lebih mengerti dengan jelas mengenai implementasi metode *Balance Scorecard* demi mencapai tujuan operasional perusahaan, maka penulis ingin menerapkan prinsip *Balance Scorecard* pada PT Surya Citra Media Tbk. Untuk menganalisa metode *balance scorecard* yang diterapkan oleh PT Surya Citra Media Tbk dalam mengukur kinerja demi mencapai tujuan operasional perusahaan, penulis mengambil topik ” **Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Pada PT Surya Citra Media Tbk tahun 2009 – 2010.**”

## B. Identifikasi Masalah

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang menyalin atau seluruhnya atau sebagian tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBLKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBLKKG.





Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan serta pengetahuan kepada pihak-

pihak yang membutuhkan yakni :

1. Manfaat bagi penulis:

a. Dapat menambah wawasan mengenai *balanced scorecard* dan cara penerapannya dalam merumuskan strategi kinerja karyawan pada perusahaan.

b. Memberikan kontribusi bagi penulis untuk bisa memberikan saran atau masukan bagi perusahaan yang dampaknya bisa meningkatkan kualitas kinerja.

2. Manfaat bagi perusahaan:

a. Sebagai dasar pengambilan keputusan PT Surya Citra Media Tbk dalam memecahkan masalah atau persoalan perusahaan yang masih sulit dipecahkan.

b. Sebagai alternatif pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dalam menilai kinerja PT Surya Citra Media Tbk Menambah wawasan bagi manajemen dan karyawan mengenai pentingnya faktor-faktor financial serta nonfinancial yang mempengaruhi kinerja

c. Menciptakan kinerja yang lebih baik dalam mencapai strategi dan tujuan perusahaan.

3. Manfaat bagi pembaca:

a. Untuk membantu pembaca yang ingin mengetahui bagaimana sebuah perusahaan yang

b. bergerak di bidang media dapat maju dan berkembang melalui metode Balance Scorecard

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.