

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pernyataan visi dan misi suatu organisasi menurut Imelda (2004) merupakan gambaran ideal organisasi atas apa yang dicapai dimasa yang akan datang melalui kegiatan operasionalnya. Untuk mencapai visi dan misi tersebut organisasi menyusun rencana-rencana strategis yang harus dilakukan oleh setiap anggota organisasi. Dalam mengimplementasikan rencana-rencana strategis tersebut, organisasi sering menghadapi hambatan bahkan kegagalan.

Hambatan-hambatan yang menyebabkan organisasi mengalami kegagalan dalam mengimplementasi rencana-rencana strategis 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). Untuk itu organisasi membutuhkan “alat komunikasi” yang dapat digunakan untuk mengkomunikasikan rencana-rencana strategis tersebut kepada semua anggota organisasi. Alat komunikasi yang bisa digunakan oleh organisasi adalah *Balanced Scorecard* (Malina dan Selto 2001).

Balanced Scorecard menterjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Kaplan dan Norton, 1996). Jika visi dan strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan strategi organisasi tercapai. (Imelda, 2004)

Menurut Mulyadi (2007) kekomprehensifan dan kekoherenan rencana strategik yang dihasilkan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* berdampak besar terhadap proses perencanaan berikutnya: penyusunan program (*programming*) dan penyusunan anggaran (*budgeting*). Program dan anggaran yang dimanfaatkan untuk menjabarkan lebih lanjut inisiatif strategik pilihan akan berisi rencana laba panjang dan rencana laba jangka pendek yang komprehensif dan koheren pula.

Pada hakikatnya tujuan utama pengelolaan perusahaan adalah untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pelipatganda kekayaan. Oleh karena itu, proses pengelolaan diarahkan untuk menghasilkan kinerja keuangan luar biasa berkesinambungan (perspektif keuangan). Untuk mencapai sasaran keuangan tersebut, pengelolaan diarahkan untuk menghasilkan produk dan jasa yang mampu memenangkan pilihan pelanggan (perspektif pelanggan). Untuk berkemampuan memenangkan pilihan pelanggan di pasar yang menjadi target perusahaan, pengelolaan diarahkan untuk membangun kompetensi inti yang unggul

pesaing. Oleh karena itu, proses pengelolaan diarahkan untuk membangun keunggulan proses yang dimanfaatkan untuk menghasilkan produk dan jasa (perspektif proses) dan membangun keberdayaan sumber daya manusia melalui pembangunan modal manusia, modal informasi dan modal organisasi (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). (Mulyadi, 2007)

PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk adalah suatu badan usaha negara yang bergerak dalam bidang penyediaan jasa transportasi dan jasa-jasa lain yang terkait. Maskapai penerbangan nasional terbesar di Indonesia ini telah melayani penerbangan delegasi dari 29 negara. PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk berjuang sekuat tenaga dalam membangun citra bangsa dan negara melalui pelayanannya. Kini jaringan penerbangan PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk telah menjangkau seluruh wilayah Republik Indonesia, sedangkan ke luar negeri meliputi kota-kota di Benua Asia, Australia dan Eropa. Di lingkungan bisnis tersebut terdapat banyak pesaing, baik di dalam negeri maupun luar negeri. PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk harus mampu bersaing dengan banyak perusahaan penerbangan lain dan memberikan keunggulan kompetitif serta menunjukkan kinerja yang semakin baik. Oleh karena itu diperlukan strategi yang baik dan relevan dengan kondisi saat ini.

Persaingan yang semakin ketat di industri penerbangan mengharuskan manajemen untuk memiliki keunggulan kompetitif, sehingga PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk dapat terus berkembang dan mampu mencapai visi melalui misinya. Manajemen strategik menjadi penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Tahap manajemen strategik meliputi perencanaan atau

perumusan strategi, pelaksanaan atau implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Selain perusahaan harus memiliki perencanaan yang baik, perusahaan juga harus melakukan evaluasi strategi untuk mengetahui keefektifan implementasi dari strategi yang telah dirumuskan. Dalam rangka manajemen strategik, kegiatan kunci yang dapat memberikan umpan balik dari keseluruhan rangkaian tindakan manajemen adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan penilaian atau perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual sehingga menjadi pengetahuan bagi perusahaan untuk melakukan tindakan korektif jika hasil kinerja perusahaan tidak memuaskan.

Oleh karena itu, untuk mengetahui kinerja perusahaan PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk, maka dilakukan analisa manajemen strategik PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* diharapkan dapat menjembatani strategi dan kegiatan kerja sehari-hari. Implementasi *Balanced Scorecard* yang sistematis dan runtut memungkinkan setiap orang dalam organisasi memahami peran dan tugas yang harus mereka lakukan dalam keseharian untuk menunjang pencapaian strategi perusahaan termasuk ukuran kesuksesannya. Mengacu pada uraian di atas, penulis mengambil judul **“ANALISA MANAJEMEN STRATEGIK PADA PT. GARUDA INDONESIA BERDASARKAN BALANCED SCORECARD TAHUN 2010-2011”** sebagai judul dari skripsi ini.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dan diteliti adalah "Bagaimana manajemen strategik PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk apabila di tinjau dengan *Balanced Scorecard*?" Proses penerapan *Balanced Scorecard* tersebut menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

1.3 Batasan Masalah

Mengingat luasnya ruang lingkup objek penelitian, maka penulis perlu membatasi masalah supaya penelitian tidak menyimpang dari pokok permasalahan. Adapun batasan yang diperlukan sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan yang dimaksud adalah ukuran kinerja finansial yang memberikan petunjuk mengenai strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan ukuran yang digunakan berupa *net profit*, *subsidiaries operating profit* dan EBITDA.
2. Perspektif pelanggan yang dimaksud adalah mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi akan bersaing yang bertujuan pemuasan kebutuhan pelanggan. Ukuran-ukuran yang digunakan antara lain kepuasan pelanggan, pangsa pasar nasional dan internasional selama tahun penelitian dan jumlah anggota Garuda *Frequent Flyer*.

3. Perspektif proses bisnis internal yang dimaksud adalah mengidentifikasi proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan (kepuasan pelanggan) dan organisasi (pencapaian tujuan finansial perusahaan). Ukuran yang digunakan dalam proses bisnis internal adalah ketepatan waktu (*on time performance*), tingkat keterisian penumpang dan angkutan (*seat load factor* dan *cargo load factor*), dan jumlah pesawat baru (*number of new aircraft*).
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dimaksud adalah proses mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang khususnya sumber daya manusia. Ukuran yang bisa digunakan antara lain *average training hours/employee* dan *percentage of employee satisfaction*.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja manajemen PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk dengan cara analisa manajemen strategik berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak terutama:

1. Bagi penulis

Selain sebagai syarat untuk mempertahankan gelar kesarjanaan S1, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana dalam menerapkan teori dan praktek manajemen strategik dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengukur kinerja dan mengembangkan rencana strategik untuk menjadi keunggulan bersaing.

3. Bagi pihak lain

Penelitian ini dapat dijadikan sumbangan pemikiran bagi pihak-pihak yang tertarik pada permasalahan dibidang manajemen strategik khususnya tentang pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* dan diharapkan juga dapat menjadi acuan penelitian lebih lanjut.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika dari pembahasan ini adalah untuk memberikan gambaran secara umum mengenai keseluruhan bab yang akan dibahas, adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Berisi tentang teori-teori yang digunakan sebagai dasar penelitian dan dasar teoritis yang digunakan berhubungan dengan masalah yang terdapat dalam penelitian ini.

BAB III : METODELOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang jenis penelitian, teknik pengumpulan data, jenis data, serta teknik analisis data.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Berisi tentang uraian profil perusahaan secara umum yang meliputi sejarah perusahaan, struktur organisasi, produk dan layanan, dan lain-lain yang berhubungan dengan perusahaan.

BAB V : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berisi tentang uraian analisa dan pembahasan atas BAB III berdasarkan teori BAB II.

BAB VI : PENUTUP

Berisi kesimpulan yang ditarik dari analisa dan pembahasan dari BAB V, keterbatasan penelitian, serta saran-saran yang sesuai dengan kesimpulan-kesimpulan tersebut.

