

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari bagaimana perusahaan tersebut merumuskan, merencanakan, dan mengimplementasikan strategi-strateginya. Strategi akan menentukan keberhasilan perusahaan, apakah perusahaan dapat mencapai tujuannya atau tidak. Oleh karena itu, perusahaan harus merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang tepat. Tanpa strategi yang tepat, penggunaan sumber daya perusahaan menjadi tidak efektif dan efisien sehingga dapat mengakibatkan kegagalan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Strategi memainkan peran penting dalam menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan terutama pada lingkungan bisnis yang kompetitif.

Strategi yang ditetapkan oleh perusahaan seringkali hanya berfokus pada aspek keuangan karena aspek non-keuangan dianggap tidak begitu penting. Akibatnya perusahaan akan menghasilkan strategi yang kurang tepat, misalnya strategi yang hanya berfokus pada pencapaian laba atau target penjualan saja dan kurang memperhatikan aspek kepuasan pelanggan. Bila strategi ini diterapkan, maka citra perusahaan dalam benak pelanggan akan menurun sehingga perusahaan tidak dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan aspek non-keuangan dalam menetapkan strateginya.

Perusahaan memerlukan sebuah konsep untuk memperluas strateginya agar tidak terfokus pada aspek keuangan saja. Strategi yang dihasilkan perusahaan harus mencakup berbagai aspek, yaitu keuangan dan non-keuangan. Salah satu konsep yang dapat membantu manajemen dalam menyusun strategi dengan mempertimbangkan beberapa aspek adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan konsep manajemen yang mencoba mengukur kinerja organisasi secara seimbang dari berbagai perspektif dengan fokus pada keberhasilan implementasi strategi organisasi.

Dalam *Balanced Scorecard*, strategi organisasi diuraikan dalam berbagai sasaran strategis yang dapat diukur keberhasilannya dengan adanya indikator dan target kinerja yang ingin dicapai. Ukuran keberhasilan strategi organisasi dalam BSC tidak hanya dilihat dari perspektif keuangan (*financial perspective*), tetapi juga dilihat dari perspektif non-keuangan, yaitu perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Keempat perspektif tersebut menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang.

Balanced Scorecard merupakan instrumen bagi manajemen untuk membuat terlaksananya visi strategis organisasi di semua tingkat organisasi. Hal itu didasarkan pada faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, dan tindakan perbaikan. *Balanced Scorecard* dapat menjadikan visi terukur dan menerjemahkannya secara sistematis ke dalam suatu tindakan. *Balanced Scorecard* juga dipakai sebagai alat analisa untuk memberi informasi bagi pihak

internal perusahaan. Dengan *Balanced Scorecard* ini seluruh data keuangan tetap dipakai, tetapi didukung dengan investasi pada pelanggan, pemasok, karyawan, proses, dan teknologi informasi. Jadi informasi yang diberikan kepada pihak internal perusahaan bukan hanya untuk menghasilkan strategi jangka pendek saja, melainkan juga untuk menghasilkan strategi jangka panjang perusahaan.

Balanced Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan BSC sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting sebagai berikut: (Kaplan dan Norton, 2000:9)

- Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
- Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
- Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif
- Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Mengingat pentingnya strategi bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang kompetitif, penulis bermaksud melakukan penelitian tentang penyusunan strategi perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*. Berkaitan dengan hal tersebut, penulis memilih PT. X yang merupakan perusahaan perorangan yang bergerak di bidang industri tahu. Perusahaan ini telah berdiri sejak lama dan memiliki keunggulan dalam kualitas produknya. Untuk mempertahankan dan mengembangkan usahanya, perusahaan perlu menetapkan strategi yang tepat. Selama ini PT. X masih menggunakan sistem manajemen tradisional dalam mengelola usahanya. Oleh karena itu, penulis ingin

mengimplementasikan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategis untuk menghasilkan strategi-strategi bagi PT. X.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang:

“Implementasi *Balanced Scorecard* dalam Menyusun Strategi pada PT. X”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, penulis mencoba untuk mengidentifikasi masalah-masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi yang telah ditetapkan oleh PT. X saat ini?
2. Apakah strategi-strategi yang dihasilkan oleh PT. X sudah mencakup empat perspektif *Balanced Scorecard*?
3. Bagaimana implementasi *Balanced Scorecard* dalam menyusun strategi pada PT. X?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab permasalahan yang ada, oleh karena itu penulis menetapkan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengetahui strategi-strategi yang telah ditetapkan oleh PT. X saat ini;
2. Menjelaskan apakah strategi-strategi yang dihasilkan oleh PT. X sudah mencakup empat perspektif;
3. Menjelaskan implementasi *Balanced Scorecard* dalam menyusun strategi pada PT. X.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak sebagai berikut:

- Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini, terutama penggunaan model *Balanced Scorecard*, diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam membuat strategi dan pengambilan keputusan lainnya secara tepat.

- Bagi masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan masyarakat luas mengenai penerapan *Balanced Scorecard*, juga dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

- Bagi penulis

Penelitian ini menjadi sarana bagi penulis untuk menerapkan teori-teori yang telah dipelajari selama perkuliahan, khususnya mengenai *Balanced Scorecard*, di dunia bisnis, serta untuk menambah wawasan dan pengetahuan penulis.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri makanan, yaitu PT. X yang merupakan salah satu produsen tahu terbesar di kota Bandung. Penulis melakukan penelitian ini mulai dari bulan April 2010 sampai dengan selesai.