

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Persaingan dalam dunia bisnis semakin hari semakin menunjukkan adanya persaingan yang semakin ketat. Banyak perusahaan baru yang terus bermunculan dengan menawarkan berbagai macam produk dan jasa demi memenuhi kebutuhan para konsumen yang tak pernah ada habisnya. Persaingan antar perusahaan untuk saling berebut perhatian demi memenangkan hati para konsumen juga tak terelakkan. Lingkungan bisnis yang sangat dinamis menuntut para pemilik atau manajer perusahaan untuk cepat beradaptasi agar dapat membawa perusahaan mereka ke dalam kesuksesan dalam jangka waktu yang lama.

Salah satu kunci sukses perusahaan dalam mempertahankan eksistensinya adalah perancangan strategi perusahaan yang sesuai dengan lingkungan bisnis saat ini dan mampu mengimplementasikan strategi tersebut dengan baik. Strategi yang ingin dirancang perusahaan haruslah berdasarkan visi, misi, dan tujuan perusahaan itu sendiri. Jika strategi yang diformulasikan sudah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan, maka implementasi dari strategi tersebut otomatis sesuai dengan tujuan akhir perusahaan. Oleh karena itu, para pemilik atau manajer perusahaan perlu melakukan perumusan strategis yang disesuaikan dengan arah dan tujuan perusahaan mereka agar tujuan utama

perusahaan tersebut dapat dicapai dengan baik. Strategi yang disusun dengan bijak dan matang akan membawa perusahaan kepada aktivitas bisnis yang efektif, efisien, dan menjamin keberlangsungan hidup perusahaan tersebut.

Sebelum merancang sebuah perencanaan strategis, perusahaan perlu melakukan analisis lingkungan perusahaan terlebih dahulu, yang meliputi lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Analisis ini biasa dikenal dengan analisis SWOT, yang merupakan singkatan dari Strength (kekuatan), Weakness (kelemahan), Opportunity (peluang), dan Threat (ancaman). Analisis SWOT berguna untuk mengetahui posisi perusahaan dalam persaingan bisnis saat ini dengan menggunakan matriks TOWS, sehingga setelah mengetahui posisi perusahaan mereka, para manajer atau pemilik perusahaan dapat merancang strategi yang sesuai dengan posisinya.

Untuk menjamin sebuah rencana strategis yang telah dirancang perusahaan berdasarkan hasil analisis SWOT dapat berjalan dengan baik, terdapat sebuah metode yang sangat sesuai diterapkan dalam lingkungan bisnis saat ini, yaitu *Balanced Scorecard*. Istilah *Balanced Scorecard* diciptakan oleh seorang Profesor Akuntansi Arthur Lowes Dickinson di Harvard Business School yang bernama Robert S. Kaplan dan seorang presiden Renaissance Solutions, Inc., yang bernama David P. Norton. Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru yang mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem

manajemen strategis. Selain tetap memberi penekanan pada pencapaian tujuan finansial, *Balanced Scorecard* juga memuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan finansial tersebut. *Scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (*balanced*): finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran serta pertumbuhan.

Analisis SWOT dan *Balanced Scorecard* memiliki hubungan yang saling berkaitan. Dengan menerapkan analisis SWOT terlebih dahulu kemudian mengimplementasikan rencana strategis yang telah disusun dengan *Balanced Scorecard*, maka akan tercipta suatu rangkaian strategi yang masuk akal dengan implementasi yang aktual (Lee dan Ko, 2000).

CV. Selomas merupakan sebuah perusahaan keluarga yang menjual berbagai kebutuhan bahan bangunan seperti triplek, MDF, paku, seng, semen, asbes, dll yang dijual dalam partai kecil maupun besar. Sejak perusahaan ini berdiri, yaitu sejak tahun 1990, hingga saat ini CV. Selomas masih menggunakan aspek finansial (kenaikan laba kotor dan *current ratio*) saja sebagai pedoman pokok kesuksesan strategi bisnisnya. Hal ini sangat disayangkan karena semakin hari lingkungan bisnis pasti akan berubah secara dinamis dan kunci pokok dari keberhasilan suatu strategi bisnis tidak hanya bergantung pada faktor finansial saja, melainkan perlu adanya faktor lain yang dipertimbangkan, seperti hubungan dengan pelanggan, hubungan dengan para karyawan, bagaimana perusahaan melakukan inovasi, dll.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, sangat menarik untuk menganalisis sejauh mana kegunaan *Balanced Scorecard* untuk merancang suatu perencanaan strategis perusahaan. Mengacu pada permasalahan yang dialami oleh CV. Selomas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan tema: **“Perumusan Perencanaan Strategis dalam Perusahaan Keluarga dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Toko Besi dan Bahan Bangunan CV. Selomas).** Karena hingga saat ini CV. Selomas belum menggunakan metode *Balance Scorecard* untuk merancang perencanaan strategis perusahaannya.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan pada latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang telah disusun dalam penelitian ini adalah: **“Bagaimana merumuskan dan mengimplementasikan strategi perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada toko besi dan bahan bangunan CV. Selomas?”.**

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah untuk menganalisis, merancang strategi, dan mengimplementasikan strategi tersebut dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada toko besi dan bahan bangunan CV. Selomas.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat untuk:

- 1) Perusahaan, diharapkan dapat memberi masukan mengenai perancangan rencana strategis perusahaan yang komprehensif dengan metode *Balanced Scorecard* sehingga CV. Selomas dapat mencapai tujuan perusahaannya dengan lebih efektif, efisien, dan sesuai dengan yang diharapkan.
- 2) Peneliti, agar lebih memahami mengenai perumusan dan implementasi strategi perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*, terutama dalam perusahaan keluarga.
- 3) Pembaca, sebagai tambahan informasi dan referensi bagi pembaca yang pada umumnya, dan khususnya bagi mahasiswa.

1.5 BATASAN MASALAH

Beberapa batasan masalah atau ruang lingkup dalam penelitian ini antara lain:

- 1) Penelitian ini hanya menggunakan satu perusahaan yang dijadikan objek penelitian, yaitu CV. Selomas yang berlokasi di Jl. Pramuka 58, Giwangan, Umbulharjo, Yogyakarta.
- 2) Tahun penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, khususnya untuk menganalisis perspektif keuangan adalah tiga tahun terakhir (tahun 2013, 2014, dan 2015). Alasan peneliti menggunakan tiga tahun tersebut karena informasi yang didapat masih lengkap dan terkini sehingga data yang didapat masih valid.
- 3) Karena keterbatasan waktu yang dimiliki oleh peneliti, maka kegiatan evaluasi dan pengendalian dalam proses manajemen strategis tidak dilakukan.

1.6 SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan penelitian ini dibagi dalam 5 bab, antara lain:

BAB I. PENDAHULUAN

Bab ini berisi mengenai latar belakang mengapa penelitian ini dirasa penting dan menarik. Hal ini dikarenakan sangat sedikit penelitian yang membahas mengenai perumusan perencanaan strategis perusahaan dengan menggunakan metode Balanced Scorecard dalam perusahaan kecil atau

perusahaan keluarga. Selain itu berisi mengenai rumusan masalah yang ingin dicapai dalam penelitian ini yang dihubungkan dengan tujuan dan manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini. Dalam bab ini juga mengemukakan beberapa batasan masalah dan sistematika penulisan dalam penelitian ini.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori-teori yang relevan dengan permasalahan penelitian. Penelitian perumusan perencanaan strategis perusahaan dengan menggunakan metode Balanced Scorecard ini masuk dalam kategori penelitian yang mengarah strategik. Oleh karena itu, dasar teoritis yang digunakan dalam penelitian ini antara lain mengenai manajemen strategik, dimana terdapat penjelasan mengenai analisis SWOT didalamnya. Kemudian dilanjutkan dengan pembahasan mengenai Balanced Scorecard. Dalam bab ini juga disajikan studi terkait atau penelitian terdahulu yang berisi mengenai perumusan dan implementasi Balanced Scorecard dalam berbagai perusahaan, khususnya perusahaan kecil.

BAB III. METODE PENELITIAN

Bab ini berisi mengenai metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini beserta penjelasan mengenai gambaran umum dari perusahaan yang diteliti, yaitu CV. Selomas. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang dilakukan dengan metode studi kasus (*case study*).

BAB IV. ANALISIS KASUS

Bab ini berisikan tentang analisis data yang didapatkan dari pengumpulan data dan diolah menjadi perumusan rencana strategis perusahaan yang berbasis Balanced Scorecard dan analisis SWOT.

BAB V. PENUTUP

Bab ini berisi mengenai kesimpulan dari penelitian ini dan saran dari peneliti yang ditujukan kepada pengambil kebijakan yang terkait dengan masalah yang diteliti atau kepada peneliti dalam bidang sejenis yang ingin melanjutkan atau mengembangkan penelitian yang sudah diselesaikan.