

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Munculnya era pasar bebas membawa dampak persaingan bisnis yang semakin ketat, salah satunya adalah persaingan industri roti. Produk roti bukan hanya dilihat sebagai makanan sampingan, melainkan sudah menjadi makanan pokok bagi sebagian masyarakat, terutama bagi sebagian besar masyarakat perkotaan. Mengonsumsi roti dianggap lebih praktis bagi pola hidup masyarakat perkotaan yang cenderung sibuk dan aktif. Perusahaan perlu melakukan perubahan-perubahan agar dapat bersaing dengan perusahaan kompetitor. Perubahan tersebut memberikan dorongan bagi perusahaan dalam mengelola unit usahanya secara profesional, agar perusahaan dapat mempertahankan kelangsungannya maka diperlukan strategi – strategi yang tepat, guna meningkatkan aktivitas usaha secara optimal.

Salah satu cara yang harus dilakukan oleh manajemen perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan adalah melakukan pengukuran kinerja, dimana perusahaan terus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Manajemen perusahaan memerlukan suatu alat ukur untuk mengetahui seberapa baik keuangan perusahaan. Selama ini yang umum dipergunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan perspektif keuangan dirasakan banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan. Perusahaan-perusahaan diharuskan menerapkan suatu konsep pengukuran kinerja yang tidak hanya dilihat dari sisi keuangan namun juga dilihat dari sisi nonkeuangan. Salah satunya dengan cara menerapkan strategi yang baik dan unggul melalui perancangan strategi. Untuk membuat sebuah perancangan strategi yang baik, diperlukan alat manajemen strategi yang mampu secara komprehensif melihat perspektif yang ada dalam

suatu perusahaan yaitu *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (Yuwono dkk, 2006:8). Melalui pengukuran keempat perspektif ini, manajemen perusahaan akan lebih mudah untuk mengukur kinerja dari unit bisnis saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa depan dan dapat membantu untuk memantau performansi kerja suatu usaha serta penerapan strategi dalam pencapaian tujuan.

Kabupaten Jember merupakan salah wilayah yang memiliki perkembangan industri yang cukup pesat, salah satunya yaitu Perusahaan Roti Ceria. Perusahaan Roti Ceria merupakan suatu perusahaan manufaktur yang memproduksi berbagai macam jenis roti manis, perusahaan ini terletak di Jalan KH. Sidik No.46 Talangsari – Jember. Dari data Perusahaan Roti Ceria, menunjukkan bahwa produksi roti mengalami kenaikan. Pada tabel 1.1 terlihat bahwa produksi roti mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

Tabel 1.1 Jumlah Produksi Roti Perusahaan Roti Ceria dari Tahun 2012-2015

Tahun	Jumlah Produk yang Diproduksi
2012	1.331.250
2013	1.508.750
2014	1.686.250
2015	1.775.000

Sumber : Perusahaan Roti Ceria, 2016

Dilihat dari tabel tersebut, diketahui bahwa tingkat produksi perusahaan terus meningkat setiap tahunnya, artinya tingkat konsumsi masyarakat terhadap produk roti semakin meningkat. Seiring berjalannya waktu jumlah perusahaan roti juga meningkat pula. Banyaknya perusahaan terjun dalam industri roti. Perusahaan roti di Kabupaten Jember di antaranya Multirasa *bakery*, Fatimah *bakery*, Jeannete, Roti Sais's, Belqis *bakery*, Roti Willy, Roti 46 dan lainnya.

Dengan adanya pesaing roti yang begitu pesat, mengharuskan Perusahaan Roti Ceria untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat bersaing dengan para pesaing dalam bidang yang sama. Namun, sampai sejauh ini Perusahaan Roti Ceria menggunakan pengukuran kinerja tradisional atau hanya pada segi keuangan saja. Perusahaan belum menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja. Padahal kebutuhan akan suatu manajemen strategis yang memiliki metode penilaian yang komperhensif, koheran, terukur, dan seimbang mutlak diperlukan perusahaan untuk mencapai kesuksesan dalam persaingan di masa mendatang.

Dengan dasar tersebut, maka penulis ingin menerapkan elemen-elemen *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja komprehensif perusahaan yang terdiri dari aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi perusahaan dan nantinya setelah aspek-aspek non finansial tersebut diukur. Diharapkan dengan perancangan dan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* tersebut akan berguna bagi Perusahaan Roti Ceria agar dapat bertahan dan bahkan dapat unggul dalam persaingan di industri produksi roti yang kian sengit.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana kondisi internal dan eksternal Perusahaan Roti Ceria?
2. Rencana strategi apa yang tepat untuk dijalankan oleh Perusahaan Roti Ceria berdasarkan kondisi internal dan eksternal yang ada?
3. Bagaimana pengukuran kinerja pada Perusahaan Roti Ceria berdasarkan penerapan perspektif – perspektif dalam *Balanced Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mampu menjelaskan kondisi internal dan eksternal pada unit bisnis Perusahaan Roti Ceria.
2. Mampu menyusun rencana strategi apa yang tepat untuk dijalankan oleh Perusahaan Roti Ceria berdasarkan kondisi internal dan eksternal yang ada.

3. Mampu menjelaskan pengukuran kinerja Perusahaan Roti Ceria berdasarkan penerapan perspektif - perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan Roti Ceria

Penelitian ini diharapkan dapat membantu Perusahaan Roti untuk meningkatkan kinerja yang sudah ada dan dapat mendorong keunggulan bersaing di masa kini dan yang akan datang, serta akan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat memberikan tambahan wawasan dan pengetahuan mengenai kinerja perusahaan yang diukur berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*.

3. Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi untuk melakukan penelitian sehingga dapat memberikan perbandingan dalam mengadakan penelitian di masa yang akan datang dan memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.