

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada saat ini perusahaan berpacu dengan cepat untuk memperoleh tempat dipasaran, bukan hanya untuk alasan meningkatkan *market share* para pemegang saham, tetapi juga untuk dapat bertahan di dunia bisnis, bahkan memiliki harapan terbesar yaitu menjadi pemimpin pasar pada industri yang digelutinya. Dalam mewujudkan keinginan tersebut, yang harus diperhatikan adalah dalam rangka membangun sebuah perusahaan yang diperlukan bukanlah hanya sebatas sumberdaya (*resources*) seperti: modal (*capital*), tenaga kerja (*labor*), mesin (*machine*), ataupun teknologi (*technology*), namun yang paling penting adalah strategi yang dibuat oleh perusahaan itu sendiri. Strategi yang dibuat haruslah selaras dengan visi dan misi perusahaan, dan dapat digunakan untuk mencapai sasaran (*objective*) dan tujuan (*goal*) dari perusahaan tersebut. Kesuksesan sebuah perusahaan sangatlah bergantung pada strategi apa yang telah mereka lakukan. Strategi perusahaan ini yang dapat memposisikan perusahaan pada pasar yang telah mereka pilih., kesuksesan dalam berkompetisi, dapat menyenangkan konsumen dan mencapai kinerja (*performance*) dalam bisnis yang baik.

Selama ini banyak perusahaan umumnya gagal dalam mengimplementasikan strategi dalam mengelola kegiatan operasionalnya karena terjadinya *lack* (kesenjangan) pada sistem manajemen untuk mengintegrasikan dan menyelaraskan kedua hal tersebut. Dalam proses pengelolaan strategi ada beberapa hal yang harus di perhatikan, yaitu: menterjemahkan strategi, untuk menjelaskan artikulasi dari strategi perusahaan dan pengukurannya, mengelola inisiatif strategi, yaitu mengolah batasan jumlah dari kunci inisiatif strategi, menyelaraskan unit organisasi dengan strategi, mengkomunikasikan strategi, pada seluruh unit bisnis dan unit *support*-nya, yaitu melakukan *review* dengan mengadakan *regular meeting* untuk

melaporkan pengelolaan strategi, serta mengadakan secara regular melakukan *update strategy* untuk perubahan kondisi yang terjadi.

Saat ini Industri Tekstil Indonesia sedang menghadapi ketidakpastian pasar, dimana tercatat persaingan semakin tinggi sehingga menghasilkan peningkatan *supply* untuk barang-barang Tekstil dan Produk Tekstil (TPT). Namun permintaan atas TPT ini cenderung selalu berubah sehingga mengakibatkan tingkat ketidak pastian yang semakin tinggi. Apa yang terjadi pada pasar industri tekstil di Indonesia ini ternyata merupakan efek dari krisis Amerika Serikat, dimana krisis yang dialami harus diakui memiliki dampak besar bagi seluruh dunia termasuk Indonesia. Pada saat terjadi krisis di Amerika Serikat, Eropa dan Jepang berdampak pada tingkat permintaan Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) di masing-masing Negara tersebut. Berdasarkan data artikel dalam website¹ menyatakan bahwa : *“pada periode Januari-Agustus 2008, impor TPT AS dari dunia minus, baik itu nilainya (-3,68% dari USD 64,05 milyar) maupun volumenya (-5,24% dari SME 35,50 milyar). Begitu pula yang terjadi dengan Jepang, untuk impor TPT nya turun yang secara nilai -7,80% (dari 2,24 trilyun YEN) dan volume -1.14% (dari 1,56 milyar Kg).”*

Permasalahannya yang lebih kompleks lagi adalah dimana Negara-negara tersebut juga merupakan pasar eksportir dari hasil TPT yang ada di Indonesia, sehingga dengan adanya krisis tersebut maka para eksportir Indonesia menerima dampaknya. Saat ini yang menjadi masalah terbesarnya adalah hasil TPT kita tidak bisa diekspor keluar negeri, namun untuk pasaran domestik kita juga bersaing dengan hasil TPT yang berasal negara-negara tersebut dan plus dari negara Cina yang produknya semakin marak di Indonesia dengan harganya yang semakin murah. Berdasarkan data artikel dalam website² menyatakan bahwa : *“diperkirakan sudah terjadi*

¹ <http://egismy.wordpress.com/2008/11/20/pasar-domestik-sebagai-guaranteed-market-industri-garment-kecil-dan-menengah>

² <http://egismy.wordpress.com/2008/11/20/pasar-domestik-sebagai-guaranteed-market-industri-garment-kecil-dan-menengah>

sejak 6 (enam) tahun terakhir, dimana konsumsi TPT di pasar domestik selalu naik, dari 888 ribu ton pada tahun 2001 hingga menjadi 1,220 ribu ton tahun 2007. Sementara impor juga meningkat, dari 43 ribu ton (2001) menjadi 88 ribu ton (2007). Sedangkan share penjualan produk dalam negeri di pasar domestik malah turun, dari 844 ribu ton (2001) menjadi 271 ribu ton (2007).”

Untuk mengatasi hal ini berdasarkan data artikel dalam website ³ maka pemerintah dalam hal ini Departemen Perdagangan telah menerbitkan dua kebijakan dalam waktu yang sama, yaitu Peraturan Menteri Perdagangan No. 44 Tahun 2008 mengenai Ketentuan Impor Produk Tertentu (Permendag No. 44/2008) dan dibentuknya Tim Terpadu Pengawasan Barang Beredar. Kebijakan ini berfungsi sebagai pengaturan dan pengawasan atas peredarannya produk garmen. Namun ternyata krisis ini tidak berhenti disini karena ternyata industri domestik tetap harus bersaing ketat dengan TPT dari Cina yang semakin dalam memasuki pasar domestik Indonesia, bahkan saat ini mereka berencana untuk membuka pabriknya di Bandung (Jawa Barat) untuk memperlancar perdagangan mereka. Pihak dari Cina mencoba untuk menjalin kerjasama dengan industri Bandung dengan diberlakukannya Asean-China Free Trade Area (ACFTA), dimana hal ini terjadi untuk menyambut terbukanya perdagangan bebas.

PT. Sinar Pasific Indah merupakan salah satu industri tekstil yang memproses benang menjadi kain *grey* dan kain *finished* yaitu kain *grey* yang melalui proses *dyeing* (pencelupan) dan kemudian diubah menjadi produk tekstil yaitu garment. Kondisi industri tekstil yang terjadi di Indonesia saat ini tentunya juga dirasakan oleh PT. Sinar Pasific Indah, dimana perusahaan menghadapi tingginya persaingan dari dalam kota (Bandung), pasar domestik (Indonesia), dan pasar luar negeri terutama dari Cina. Berdasarkan kondisi-kondisi tersebut maka pembuatan strategi perusahaan merupakan hal yang paling penting didalam menjalankan operasional usaha untuk

³ ibid

mencapai keunggulannya. Untuk itu perusahaan melakukan terobosan baru dalam membuat strategi bisnisnya, dimana hal ini dilakukan untuk mempertahankan eksistensi perusahaan dan untuk *survive* di pasar industri tekstil. Untuk menjalankan strateginya seperti yang telah dijelaskan sebelumnya maka ada beberapa perangkat yang harus disiapkan perusahaan agar implementasi dari strategi tersebut sesuai dengan apa yang direncanakan. Saat ini perusahaan belum menemukan cara yang tepat dalam mengimplementasikan strateginya kedalam seluruh perangkat organisasi perusahaan.

Berdasarkan tujuan dan kondisi perusahaan yang dihadapi tersebut maka, penelitian ini membahas mengenai strategi yang dilakukan pada PT. Sinar Pasific Indah dan juga membuat implementasi strategi perusahaan dalam bentuk *strategy map* dan pengukuran *balanced scorecard*. Sehingga itu menjadi alasan untuk mengambil judul “*Perancangan Strategi Map dan Balanced Scorecard dengan Fokus Learning and Growth, studi kasus pada PT. Sinar Pasific Indah*” .

1.2. Perumusan Masalah

Dalam pembahasan penelitian ini, rumusan masalah yang dilakukan adalah:

1. Apakah strategi yang telah disusun oleh pihak perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan?
2. Bagaimana strategi perusahaan yang tepat untuk dijalankan saat ini?
3. Bagaimana strategi perusahaan tersebut diimplementasikan kedalam *strategy map* dan pengukuran *Balanced Scorecard* ?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk melakukan analisis sebagai berikut :

1. Melakukan analisis SWOT atas kondisi yang dialami oleh perusahaan.

2. Melakukan analisis kesesuaian strategi perusahaan dengan visi dan misi perusahaan serta membandingkannya dengan hasil analisis SWOT.
3. Menjabarkan strategi perusahaan dalam bentuk *strategy map* dengan pengukuran *Balanced Scorecard*.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah untuk memenuhi tugas karya akhir yang diminta oleh pihak Universitas sebagai syarat dalam penyelesaian studi pasca sarjana pada program Magister Akuntansi. Selain itu penelitian ini juga dimaksudkan untuk :

1. Memberikan solusi dari permasalahan yang dihadapi PT. Sinar Pasific Indah dalam tahapan untuk menjalankan strategi perusahaannya, dalam bentuk usulan pemetaan strategi dengan memberikan pengukuran yang tepat untuk setiap tahapannya.
2. Memberikan usulan tindakan yang tepat untuk menumbuhkan *culture* dan *mindset* pada seluruh karyawan sebagai motor perusahaan dalam mengimplementasikan strategi yang diciptakan oleh Eksekutif yang diberikan dalam bentuk *learning and growth*.

1.5. Batasan Penelitian

Penelitian yang dibuat terbatas pada kasus yang terjadi ada PT. Sinar Pasific Indah. Data yang diperoleh merupakan data yang berakhir pada tahun 2009, bahasan yang dikaji terbatas mengenai *strategy map*, pengukuran dengan *Balanced Scorecard* dan pengembangan rancangan pada *learning and growth perspective*.

1.6. Model Operasional Penelitian

Metode penelitian yang akan dilakukan yaitu dengan metode deskriptif kualitatif, dalam bentuk penelitian lapangan (*field research*). Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang akan dilakukan yaitu dengan cara :

- *Observasi*: Penelitian dilakukan dengan pengamatan secara langsung pada perusahaan dengan meninjau beberapa departemen yang berkaitan dengan topik penelitian yang diambil. Bagian yang diamati adalah: Divisi Perajutan, Divisi Pencelupan, Divisi Garmen, Bag. Administrasi, Bag. Personalia, Bag. Gudang dan Konsultan Manajemen perusahaan. Setiap divisi dilakukan pengamatan atas seluruh bagian yang terlibat didalamnya.
- *Wawancara*: dalam penelitian ini, proses wawancara dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan topik pembahasan penelitian pada seluruh elemen divisi dan bagian yang sama dengan bagian dan divisi yang dilakukan pengamatan secara langsung. Selain itu wawancara juga dilakukan terhadap eksekutif sebagai pembuat strategi dan penentuan target yang ingin dicapai.
- *Dokume*: Dokumen yang diambil adalah *company profile*, dan dokumen yang berkaitan dengan hasil pengamatan dan wawancara yang terjadi di perusahaan.
- *Studi Literatur*: Literatur yang akan digunakan adalah artikel-artikel yang berkaitan dengan perkembangan industri tekstil di Indonesia dan buku-buku yang berkaitan dengan pembuatan *strategy map*, *Balance Scorecard*, dan *Learning and Growth*.

1.7. Sistematika Penulisan

Bab 1 : Pendahuluan

Mengulas mengenai apa yang menjadi latar belakang dari penelitian yang dibuat. Pengulasan dari data yang bersifat umum hingga merujuk pada kasus yang dialami perusahaan yang menjadi studi kasusnya. Menginformasikan mengenai tujuan dan penulisan, manfaat penulisan, batasan dari penulisan yang disajikan serta metode penelitian yang digunakan dalam penulisan ini.

Bab 2 : Landasan Teori

Mengulas mengenai literatur teoritis yang digunakan dalam mengelola data perusahaan untuk dapat diselesaikan. Semua bahan data yang digunakan disajikan secara utuh disini.

Bab 3 : Gambaran Umum Perusahaan

Mengulas mengenai gambaran umum perusahaan secara menyeluruh untuk bisa memahami kondisi perusahaan dilapangan. Pada bab ini juga memasukkan data-data hasil kesimpulan dari *observasi* serta wawancara yang terjadi di perusahaan.

Bab 4 : Analisis dan Pembahasan

Menyampaikan hasil analisis yang terbagi atas analisis SWOT, analisis strategi perusahaan, perancangan *strategy map*, perancangan *Balanced Scorecard*, dan perancangan detail *Learning and Growth Perspective*.

Bab 5 : Kesimpulan dan Saran

Menyampaikan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian dan analisis yang dilakukan, serta memberikan saran yang diperlukan bagi perusahaan untuk dapat mencapai tujuan dari perusahaan tersebut.