

BAB I

PENDAHULUAN

A Latar Belakang

Pada era globalisasi seperti sekarang, dunia usaha semakin *turbulence*, perubahan pasar berubah dengan cepat. Persaingan yang semula berfokus pada tingkat lokal atau nasional, selanjutnya berubah pada tingkat regional atau internasional. Hal ini terjadi karena adanya perubahan pada lingkungan makro. Globalisasi pada kenyataannya bermula ketika beberapa perusahaan berambisi untuk mempercepat memasuki pasar pada tingkat dunia dengan mengembangkan pasar pada beberapa negara. Globalisasi dipercepat dengan adanya peningkatan pasar pada beberapa negara, yang merupakan dampak dari adanya perubahan peraturan dari beberapa negara untuk mengurangi hambatan perdagangan (*trade barrier*) atau untuk membuka pasar bagi pesaing dari luar negeri.

Adanya perubahan lingkungan makro yang menyebabkan globalisasi, berpengaruh terhadap persaingan. Hal ini karena hampir tidak ada sekat antar negara atau pembatasan antar negara. Perubahan pada meningkatnya pasar maupun meningkatnya jumlah pesaing yang datang tidak hanya dari dalam negeri tapi juga dari luar negeri. Bagi yang memenangkan persaingan akan mendapatkan pasar yang lebih besar, sehingga membuka kesempatan untuk berkembang menjadi besar, tapi juga memerlukan modal yang besar. Sedangkan yang kalah dalam persaingan akan kehilangan pasar, yang bisa berdampak pada tutupnya

merespon adanya perubahan tersebut, sehingga bisa bersaing dengan perusahaan baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri.

Dalam menghadapi perubahan lingkungan pasar yang semakin *turbulence*, ada tiga tipe yang dilakukan perusahaan yaitu : (Thompson Jr. At all, 2003)

1. Bereaksi untuk berubah.

Perusahaan merespon adanya suatu produk baru dari pesaing dengan suatu produk yang lebih baik. Perusahaan memperbaiki sesuatu yang tidak dikehendaki pelanggan dengan melakukan *redesign*, *repacking*, maupun melakukan promosi dengan menawarkan produk yang berbeda. Pada tipe ini perusahaan melakukan strategi bertahan, tidak menciptakan kemungkinan yang baru, namun demikian ini merupakan hal yang penting sebagai senjata perusahaan dalam menghadapi pesaing.

2. Mengantisipasi perubahan.

Perusahaan membuat rencana menyesuaikan dengan perubahan yang dikehendaki dan mengikuti rencana tersebut sampai perubahan terjadi. Perusahaan melakukan analisa kedepan tentang tingkah laku, kebutuhan, dan harapan pembeli, selanjutnya melakukan persiapan mulai dari produksi, distribusi, sampai pasar yang terlibat. Sebagaimana seperti tipe sebelumnya, tipe ini secara mendasar masih termasuk defensif, yang masih membuka kemungkinan pesaing untuk masuk.

3. Memimpin perubahan.

Perusahaan bertindak sebagai pemimpin dalam melakukan perubahan. Memimpin perubahan berarti menjadi yang pertama di pasar dengan produk baru dan pelayanan yang penting, dengan memimpin secara teknologi, sibuk mempersiapkan produk generasi baru dibanding pesaing, dan memiliki produk yang menjadi harapan pelanggan. Untuk memenangkan persaingan, perusahaan harus leading dalam menghadapi perubahan.

Disamping harus memimpin dalam perubahan untuk memenangkan persaingan, perusahaan harus memberikan pelayanan ke pelanggan dengan kualitas (*quality*) produk yang baik, memberikan biaya (*cost*) yang murah, dan dapat mengirim barang (*delivery*) sesuai dengan waktu yang diminta pelanggan. Pengertian kualitas dalam arti luas merupakan semua yang diinginkan dan diharapkan pelanggan. Hal ini berbeda dengan pengertian kualitas yang berhubungan dengan mutu produk itu sendiri. (Domingo, 1999)

Dampak globalisasi yang menyebabkan persaingan semakin ketat juga berlaku pada perusahaan *Plastic Packaging*. PT Abadi Adimulia merupakan perusahaan yang memproduksi *plastic packaging* atau kemasan plastik yang berupa botol dan bagian pelengkapannya. Semula merupakan perusahaan keluarga yang melayani kemasan untuk produk Viva. Dengan meningkatnya pesanan yang datang dari beberapa perusahaan, selanjutnya berkembang menjadi perusahaan yang cukup maju dan dikelola oleh manajemen profesional. Pada saat ini PT Abadi Adimulia telah memiliki beberapa pelanggan yang merupakan perusahaan

disamping pelanggan lokal yang ada seperti Erela, Bimoli, dll. Ditinjau berdasarkan omzet dari pelanggan yang ada, Unilever merupakan pelanggan terbesar yang memberikan sekitar 50 % dari keseluruhan omzet perusahaan, sedangkan yang lain besarnya hampir merata. Produk yang dilayani meliputi kemasan untuk kosmetik, farmasi, minyak goreng, minyak pelumas, dll mulai dari ukuran 5 ml sampai 30 L. Sifat pekerjaan merupakan *job order*, dimana produk yang dibuat didasarkan pada pesanan. Jenis produk yang dibuat tidak dibeli langsung oleh pengguna akhir, melainkan dibeli oleh perusahaan yang biasa disebut *customer goods*.

Globalisasi yang membuat persaingan semakin ketat, memberikan dampak pada PT Abadi Adimulia dalam menjalankan bisnisnya, terutama yang berhubungan dengan pelanggan perusahaan multinasional. Untuk bisa menjadi *supplier* produk baru pada perusahaan multinasional, PT Abadi Adimulia harus bersaing dengan perusahaan dari dalam negeri maupun dari luar negeri, yang semuanya merupakan perusahaan besar. Untuk memenangkan persaingan, PT Abadi Adimulia harus bisa memberikan pelayanan yang unggul dengan cara memberikan kualitas yang baik, pengiriman yang tepat waktu, memberikan respon yang baik, dan memberikan harga yang bersaing. Namun demikian hal tersebut bukan hal yang mudah dicapai karena membutuhkan komitmen yang tinggi dari keseluruhan manajemen dan karyawan. Sebagai *supplier*, PT Abadi Adimulia juga harus bisa mendukung kelancaran bisnis pelanggan dengan mengadakan inovasi

membantu pelanggan dalam bersaing, disamping kebutuhan internal supaya bisa bersaing dengan perusahaan pesaing.

Disamping adanya persaingan pada produk yang sejenis, PT Abadi juga dihadapkan pada kenyataan adanya barang pengganti (*substitution goods*), yaitu adanya kemasan *flexible packaging* untuk kemasan isi ulang yang bisa merebut sebagian pasar kemasan botol, sehingga akan menurunkan volume penjualan. Dengan kemasan isi ulang, pembeli mendapatkan harga yang lebih murah dengan tidak mengurangi fungsi dari produk.

Dalam perkembangan beberapa tahun terakhir, PT Abadi Adimulia mengalami beberapa hal merugikan yang memerlukan perhatian secara khusus, karena bisa berdampak pada kelangsungan bisnis dalam jangka panjang. Contoh dari hal tersebut adalah lepasnya produk yang pindah ke pesaing, karena kalah dalam *bidding*. Hal ini karena adanya perubahan kebijakan yang dilakukan oleh pelanggan. Kalau dalam kebijakan yang lama untuk mendapatkan *order* cukup didasarkan pada hubungan baik yang dijaga dengan pelanggan, namun sekarang harus melalui *bidding* yang diikuti oleh beberapa *supplier*. Pemenang dari *bidding* adalah yang dapat memberikan harga yang paling murah dengan spesifikasi yang telah ditentukan. *Bidding* yang dilakukan pada produk baru apabila kalah maka kerugian yang didapat adalah tidak mendapatkan *order* baru, namun kalau kalah dalam *bidding* untuk produk yang sudah ada maka dampaknya adalah kehilangan order tersebut.

Adanya produk atau pelanggan yang pindah ke pesaing merupakan hal

yang merugikan dalam persaingan. Kehilangan produk atau pelanggan berarti

kehilangan omzet, dan fasilitas produksi seperti mesin yang ada akan tidak berproduksi, dan tenaga yang ada akan kehilangan pekerjaan. Dampak lain kehilangan produk atau pelanggan berarti produk atau pelanggan tersebut pindah ke pesaing, sehingga pada saat yang sama akan menambah kekuatan pesaing. Perpindahan pelanggan ke pesaing memberikan indikasi bahwa ada kekurangan pelayanan yang diberikan ke pelanggan, atau pelayanan yang diberikan pesaing ke pelanggan lebih baik dari yang diberikan perusahaan. Indikasi lain yang lebih membahayakan adalah pelanggan merasa tidak puas dengan pelayanan yang diberikan perusahaan sehingga mencari pengganti ke perusahaan lain.

Dengan kondisi persaingan yang sangat kompetitif dan adanya permasalahan kehilangan produk atau pelanggan tersebut, perusahaan harus melakukan perbaikan agar dapat menjalankan bisnisnya dengan efektif dan efisien. Dalam melakukan perbaikan, perusahaan harus melakukan evaluasi kinerja (*performance evaluation*) untuk mengetahui hasil dari kinerja yang telah dilakukan. Penilaian kinerja secara konvensional mengukur kinerja dari sisi keuangan dengan menitikberatkan pada untung rugi perusahaan. Penilaian dengan sistem ini memiliki kelemahan karena hanya menilai dari satu sisi yang memungkinkan terjadinya penilaian yang bias. Contoh penilaian bias adalah keuntungan yang didapat dimungkinkan bukan dari kinerja yang baik, tapi karena hal lain yang kemungkinan karena faktor keberuntungan, misalnya adanya perbedaan nilai mata uang, atau bisa karena penurunan bunga bank. Dari kejadian tersebut diperlukan suatu sistem penilaian yang menyeluruh (*comprehensive*) sehingga akan memberikan gambaran yang obyektif tentang kondisi perusahaan

sekarang maupun yang akan datang. Penilaian kinerja yang dilakukan selama ini di PT Abadi Adimulia belum menyeluruh terhadap beberapa perspektif, dan hanya dilakukan di lingkungan manufacturing. Untuk itulah diperlukan sistem manajemen *balanced scorecard* untuk menilai kinerja dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

B. Batasan Masalah

Untuk memfokuskan agar tidak melebar, pembahasan dibatasi dengan pengambilan data dilakukan di PT. Abadi Adimulia Surabaya, dengan melakukan evaluasi kinerja pada empat tahun terakhir. Evaluasi kinerja yang dilakukan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

C. Rumusan masalah

Dengan adanya persaingan yang semakin ketat akibat globalisasi, ditambah permasalahan kehilangan produk yang sebagian pindah ke pesaing, membuat perusahaan semakin berat dalam bersaing. Untuk itu perlu dilakukan evaluasi kinerja secara menyeluruh untuk mengetahui kinerja perusahaan dan selanjutnya dirumuskan dalam rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana hasil evaluasi kinerja perusahaan selama 4 tahun dengan pendekatan *balanced scorecard*?
2. Usulan strategi apa yang perlu dilakukan untuk memperbaiki kinerja

di lingkungan manufacturing agar dapat memenangkan persaingan?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian studi kasus di PT Abadi Adimulia adalah untuk:

1. Mengevaluasi kinerja perusahaan secara menyeluruh dengan pendekatan *balanced scorecard* dalam 4 tahun terakhir.
2. Memberikan usulan strategi yang perlu dilakukan untuk memperbaiki kinerja perusahaan untuk memenangkan persaingan :

E. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian tentang evaluasi kinerja perusahaan di PT Abadi Adimulia Surabaya, diharapkan akan memberikan manfaat bagi perusahaan maupun bagi pengembangan ilmu di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, yaitu sebagai berikut :

1. Memberikan gambaran yang *comprehensive* tentang kinerja perusahaan dalam empat tahun, sehingga dapat diambil kebijakan strategis untuk memperbaiki kelemahan yang masih ada, guna memenangkan persaingan, atau paling tidak dapat mempertahankan kinerja yang ada.
2. Menambah kasanah keilmuan, dengan mengaplikasikan teori yang ada

... dan lain-lain yang lebih memudahkan untuk