

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan bisnis yang semakin ketat telah menyebabkan perubahan yang signifikan dalam berbagai aspek, termasuk persaingan itu sendiri, proses produksi, strategi pemasaran, manajemen sumber daya manusia dan cara perusahaan berinteraksi dan bertransaksi dengan pelanggan. Persaingan global yang ketat mengakibatkan penurunan laba bagi perusahaan yang berpartisipasi di dalam pasar internasional (Zuniawan *et al.* 2020). Hanya perusahaan yang unggul dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, menghasilkan produk berkualitas tinggi dan efektif dari segi biaya yang mampu bertahan (Maftuhah, 2021). Organisasi harus merespons perubahan ini dengan mempersiapkan diri secara menyeluruh untuk menghadapi tantangan dan peluang pasar internasional. Kualitas produk yang sangat baik, harga yang kompetitif, layanan yang unggul, pengiriman tepat waktu dan peningkatan kepuasan pelanggan adalah faktor kunci dalam memenangkan persaingan global (Lubis *et al.* 2023). Kinerja perusahaan sangat penting untuk bertahan dan berkembang dalam persaingan global yang ketat ini. Menurut Ekadjaja & Djaja (2022) pencapaian sebuah organisasi tercermin dari kinerjanya yang konsisten dari tahun ke tahun. Pertumbuhan penjualan dan peningkatan laba mencerminkan kinerja perusahaan yang baik (Arviolda dan Sha, 2021).

CV Astoetik Indonesia merupakan perusahaan industri yang berfokus pada produksi alat-alat batik listrik, seperti kompor batik listrik dan cangkir batik listrik. CV Astoetik Indonesia juga memproduksi alat lukis, alat sablon, gergaji tripleks dan alat ukir/pahat. Perusahaan ini menghadapi tantangan besar dalam mencapai target pendapatannya. Berdasarkan wawancara dengan Direktur CV Astoetik Indonesia, meskipun telah berupaya untuk meningkatkan kinerjanya, pendapatan perusahaan dalam beberapa tahun terakhir masih stagnan di angka kurang dari 3 miliar per tahun, padahal targetnya adalah mencapai 5 miliar setiap tahun. Pencapaian target pendapatan minimal sebesar 5 miliar per tahun memiliki dampak signifikan bagi perusahaan, mengingat pencapaian ini akan membuka peluang

untuk memperluas bisnis, mengembangkan produk baru dan memperluas pasar (Budianto & Dewi, 2023). Selain itu, pendapatan yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan modal yang signifikan untuk kegiatan penelitian dan pengembangan (R&D) yang penting untuk mencapai keunggulan teknologi dan inovasi produk (Wijaya *et al.* 2019).

Data penjualan CV Astoetik Indonesia ditampilkan pada tabel 1.1 meliputi tahun 2020 sampai dengan 2023.

Tabel 1.1 Data Pemasukan

Tahun	Modal Awal	Pengeluaran	Pemasukan	Laba
2020	180.223.990	2.159.524.372	2.694.353.667	396.605.306
2021	230.000.000	1.985.615.922	2.167.249.450	181.633.528
2022	280.000.000	1.608.951.059	1.799.045.069	190.094.010
2023	327.000.000	2.155.281.737	2.921.471.659	439.189.921

Sumber : CV Astoetik Indonesia

Data penjualan CV Astoetik Indonesia pada tahun 2020 hingga 2023 menunjukkan ketidakstabilan biaya pengeluaran, pemasukan dan laba perusahaan setiap tahunnya, mengindikasikan adanya tantangan untuk meraih target pendapatan yang diinginkan. Berdasarkan penelitian Yusup *et al.* (2021) mengungkapkan bahwa membangun strategi yang tepat sangat penting dalam menjembatani kesenjangan antara realisasi pendapatan dan target pendapatan. Selain menghadapi tantangan dalam mencapai target pendapatan, CV Astoetik Indonesia juga menghadapi sejumlah permasalahan internal yang perlu segera diselesaikan untuk menjamin keberlanjutan dan meningkatkan efisiensi bisnis. Permasalahan internal tersebut antara lain implementasi standar operasional prosedur (SOP) layanan yang dianggap masih kurang efisien, pemasaran yang kurang optimal terutama dalam hal promosi di media sosial, serta kurangnya pendekatan intensif ke dinas terkait dan program pelatihan rutin untuk karyawan. Untuk mencapai dan meningkatkan target volume penjualan produk alat batik, perusahaan harus menyusun strategi manajemen yang lebih tepat sasaran. Hal ini menuntut perusahaan untuk mencermati kekuatan dan kelemahan internalnya agar mampu mengelola peluang secara efektif dan merespons ancaman dari lingkungan eksternal yang berdampak signifikan terhadap kinerja perusahaan. CV Astoetik Indonesia saat ini belum memiliki strategi yang sistematis dan terorganisir untuk mempertahankan dan mengoptimalkan kinerja bisnisnya. Pada saat yang sama, penting untuk merancang

strategi yang tepat sangat diperlukan untuk memastikan bisnis tetap kompetitif. Strategi yang telah disiapkan harus diterapkan secara efektif dan keberhasilannya perlu dievaluasi.

Sebelum merancang strategi, penting untuk terlebih dahulu memahami kinerja bisnis saat ini. Mengukur kinerja perusahaan memerlukan banyak aspek yang berbeda, namun sering kali perusahaan hanya fokus pada aspek keuangan atau pelaporan keuangan saja (Pratikno & Rahardjo, 2020). Pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada hasil keuangan tidak lagi memberikan gambaran yang lengkap mengenai keberhasilan organisasi. Untuk mengatasi masalah ini, Kaplan dan Norton (1996) menemukan dan memperkenalkan metode *balanced scorecard*. Metode *balanced scorecard* mengukur kinerja dari empat aspek perusahaan: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran serta pertumbuhan (Fitria & Ardiansyah, 2019). Namun cara ini masih mempunyai kelemahan yaitu cenderung hanya fokus pada persoalan internal. Meskipun memperhitungkan perspektif pelanggan, pengukuran kinerja dalam *balanced scorecard* tidak mencakup ancaman dan peluang yang dihadapi organisasi. Oleh karena itu, metode ini dapat dipadukan dengan analisis SWOT. Dengan terlebih dahulu menerapkan *balanced scorecard*, perusahaan dapat memperoleh gambaran kinerja internal secara utuh dari keempat perspektif tersebut. Langkah berikutnya adalah melakukan analisis SWOT untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang eksternal, sehingga strategi yang dikembangkan menjadi lebih komprehensif. Melalui analisis SWOT, perusahaan dapat dengan mudah mengevaluasi kinerja, menyusun strategi, dan memperoleh strategi pengembangan yang lebih baik, yang telah banyak digunakan di berbagai perusahaan dan organisasi (Gunawan *et al.* 2020).

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan, penelitian ini akan berfokus pada analisis *balanced scorecard* dan SWOT dengan tujuan untuk mengoptimalkan kinerja perusahaan CV Astoetik Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja perusahaan CV Astoetik Indonesia saat ini yang diukur dengan metode *balanced scorecard*?
2. Apa strategi yang dapat diterapkan guna meningkatkan kinerja perusahaan CV Astoetik Indonesia berdasarkan penerapan metode *balanced scorecard* dan analisis SWOT?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kinerja perusahaan CV Astoetik Indonesia saat ini yang diukur dengan metode *balanced scorecard*.
2. Menentukan strategi yang dapat diterapkan guna meningkatkan kinerja CV Astoetik Indonesia berdasarkan penerapan metode *balanced scorecard* dan analisis SWOT.

1.4 Manfaat Penelitian

Berikut adalah beberapa manfaat dari penelitian ini:

1. Mendapatkan penilaian kinerja secara komprehensif dan mengidentifikasi area perbaikan bagi perusahaan.
2. Menambah informasi dan menjadi referensi terkait penerapan *balanced scorecard* dan analisis SWOT bagi akademisi, pelajar dan praktisi.
3. Menyediakan rekomendasi strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan berdasarkan analisis *balanced scorecard* dan analisis SWOT.

1.5 Batasan

Batasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data keuangan yang dianalisis dalam penelitian ini mencakup periode empat tahun, yaitu dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2023.
2. Analisis perspektif selain keuangan pada *balanced scorecard* dilakukan menggunakan data tahun 2023.