

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan memasuki periode pertumbuhan yang pesat diakibatkan oleh integrasi ekonomi global, persaingan antar bisnis di dunia menjadi semakin ketat (Ta, Doan, Tran, Dam, dan Pham, 2022). Kondisi ini menuntut perusahaan untuk mampu serta terus beradaptasi dan berinovasi agar dapat bertahan di tengah dinamika pasar yang terus berubah. Perkembangan teknologi dan globalisasi mempercepat perubahan preferensi konsumen, sehingga perusahaan tidak hanya dituntut memberikan respon cepat, tetapi juga memastikan setiap proses internal (perusahaan) sesuai dengan tujuan jangka panjang. Dengan hal itu, ketangkasan organisasi, ketepatan arah strategis, dan kemampuan menciptakan keunggulan kompetitif menjadi faktor kunci untuk mempertahankan posisi di pasar. Agar seluruh upaya tersebut berjalan terarah dan dapat dievaluasi secara objektif, perusahaan memerlukan suatu alat yang mampu mengukur, memantau, dan mengelola kinerja secara menyeluruh. Oleh karena itu, dibutuhkan alat pengukuran dan sistem manajemen kinerja strategis yang dapat mendukung perusahaan dalam memenuhi harapan pasar (Kumar, Li, Sureka, Jabbour, dan Bamel, 2024).

Fenomena tersebut tidak hanya terjadi pada skala global, tetapi juga memberikan dampak nyata terhadap dinamika persaingan bisnis di Indonesia, terutama pada sektor industri manufaktur yang menjadi motor penggerak utama perekonomian nasional. Pada sektor industri manufaktur yang memiliki peranan besar dalam menciptakan nilai tambah, meningkatkan produk domestik bruto (PDB), mendorong ekspor, serta menyediakan lapangan kerja yang luas (Prabowo, 2025). Posisi strategis tersebut membuat sektor industri manufaktur memiliki sifat yang sangat sensitif terhadap perubahan pasar global dan menuntut perusahaan untuk memperkuat daya saing, efisiensi operasional, serta kemampuan inovasi.

Gambar 1.1 Pertumbuhan Industri Manufaktur



Sumber: CNBC (2025)

Di Indonesia, industri manufaktur memiliki lebih dari 30.000 perusahaan (BPS Indonesia, 2024). Jika dilihat pada gambar 1, pertumbuhan industri manufaktur di Indonesia mengalami peningkatan selama lima tahun terakhir. Pada kuartal II 2025, sektor ini mencatat pertumbuhan sebesar 5.68%, meningkat dari 4.89% pada kuartal I 2025, untuk nilai tertingginya, atau naik sebesar 0.79% (CNBC Indonesia, 2025). Peningkatan ini menjadi salah satu yang tertinggi sejak masa pemulihan pasca pandemi Covid-19 di Indonesia. Kondisi ini membuka peluang bagi perusahaan-perusahaan yang ingin bergerak untuk memperluas peran dan kontribusinya di sektor manufaktur. Di Provinsi Jawa Barat sendiri, jumlah perusahaan manufaktur mencapai 8.239 menurut data dari Jawa Barat Badan Pusat Statistik (JABAR BPS, 2024). Tingginya tingkat persaingan di sektor tersebut mendorong perusahaan untuk menerapkan strategi bisnis yang efektif agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk menilai keberhasilan strategi yang telah diterapkan, perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan strategi tersebut. Oleh karena itu, diperlukan suatu alat evaluasi yang dapat mengukur keberhasilan pelaksanaan strategi secara komprehensif.

Ketatnya persaingan pada sektor industri manufaktur menuntut setiap perusahaan untuk memiliki strategi bisnis yang tidak hanya dirumuskan dengan

baik, tetapi juga dijalankan dan dievaluasi secara konsisten. David dan David (2017) menjelaskan bahwa manajemen strategis terdiri dari tiga tahap yang saling berkaitan, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi, yang di mana keberhasilan suatu strategi bisnis sangat bergantung pada sejauh mana ketiga tahapan tersebut berjalan secara berkesinambungan. Tingginya tingkat persaingan pada sektor industri membuat strategi yang efektif dapat kehilangan relevansinya akibat perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, evaluasi strategi menjadi tahap yang tidak dapat diabaikan untuk memastikan strategi yang dijalankan tetap selaras dengan tujuan perusahaan. Untuk dapat melakukan evaluasi strategi secara objektif, perusahaan membutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang tepat, yang mampu menerjemahkan pencapaian strategi ke dalam indikator-indikator yang terukur.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), sistem pengukuran yang digunakan oleh suatu organisasi memiliki pengaruh besar terhadap perilaku individu maupun kelompok, baik di dalam maupun di luar organisasi. Perusahaan yang ingin bertahan dan berkembang di era persaingan informasi harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang selaras dengan strategi dan kapabilitas internal mereka. Untuk mewujudkan hal tersebut, diperlukan alat evaluasi strategi yang efektif, salah satunya adalah metode *Balance Scorecard* (BSC). Metode ini dikembangkan oleh Kaplan dan Norton yang pada awalnya bekerja sama dengan dua belas perusahaan, salah satunya Apple Inc. yang dikenal sebagai perusahaan teknologi terkemuka di dunia. *Balance Scorecard* kemudian banyak diterapkan oleh berbagai organisasi sebagai *strategic management cockpit*, yaitu sebagai alat bantu untuk memantau dan mengarahkan pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Konsep ini memungkinkan manajemen untuk menilai kinerja organisasi dari empat perspektif utama yang saling berkaitan, sehingga memberikan pandangan menyeluruh terhadap efektivitas strategi yang dijalankan. Setiap perspektif memuat tujuan strategis, indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*), target yang ingin dicapai, serta inisiatif tindakan yang diperlukan (Molenda, Groneberg, Schotz, dan Dopfer, 2023).

Balance scorecard memiliki peran penting dalam sistem manajemen strategis dan memiliki keunggulan dalam mengintegrasikan indikator internal dan eksternal, baik yang bersifat keuangan maupun non-keuangan (Priliska, Kurniadewi, dan Winarno, 2023). Sebagai metodologi manajemen strategis, *balance scorecard* membantu organisasi membangun indikator kinerja yang kompetitif dengan memetakan serta mengukur keberhasilan secara holistik dari berbagai perspektif. Ekowati dan Sierita (2022) juga menyatakan *balance scorecard* dinilai cocok untuk diterapkan baik dalam sektor publik maupun sektor swasta, karena tidak hanya menekankan aspek kuantitatif dan keuangan, tetapi juga memperhatikan dimensi kualitatif dan non-keuangan yang berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Ta et al (2022) menyatakan metode ini telah banyak diterapkan di berbagai negara, termasuk Vietnam yang digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi dan mengendalikan kinerja organisasi. Peneliti di Eropa dan Asia juga menegaskan bahwa *balance scorecard* dipandang sebagai instrumen manajemen strategis yang bernilai tinggi. Penerapannya tidak terbatas pada perusahaan besar dan terdaftar, tetapi juga diadopsi oleh perusahaan kecil maupun menengah untuk mendukung pengembangan strategi dan peningkatan daya saing mereka.

Kemudian Lee, Tsui, dan Yau (2023) menyatakan bahwa *balance scorecard* merupakan alat manajemen yang paling berpengaruh dan banyak digunakan. Metodologi ini berfokus pada pandangan holistik dalam sistem manajemen kinerja (*Performance Management System* atau PMS) yang selaras dengan arah strategis organisasi. *Balance scorecard* memfasilitasi visi kepemimpinan, mempertahankan nilai-nilai bisnis, mendukung pengambilan keputusan yang bijak, memperkuat struktur manajemen, serta mendorong penerapan praktik terbaik di seluruh tingkatan organisasi. Dengan mengubah tujuan strategis menjadi sasaran, ukuran, target, dan inisiatif kinerja yang terukur. Pendekatan ini mengintegrasikan empat perspektif yang saling berkaitan; keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, yang dihubungkan melalui hubungan sebab akibat. *Balance scorecard* juga telah menjadi salah satu instrumen implementasi dan pengendalian strategi yang paling menonjol dalam tujuh dekade

terakhir (Thuong dan Singh, 2023). Model tersebut menjadi relevan untuk diterapkan pada perusahaan manufaktur yang menghadapi tekanan kompetitif dan tuntutan inovasi dalam persaingan industri.

PT XYZ adalah perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur dan fabrikasi, dengan fokus pada layanan *fabrication*, *machining*, *welding* dan *piping*, *maintenance*, serta dukungan *engineering* seperti desain, gambar kerja, dan dokumentasi. Perusahaan ini didirikan pada tahun 2014 dan melayani berbagai proyek EPC (*Engineering, Procurement, Construction*) di berbagai wilayah Indonesia. Sejak awal berdirinya, perusahaan ini telah berupaya membangun reputasi yang mengutamakan ketepatan waktu, kualitas hasil, dan keselamatan kerja. PT XYZ berkomitmen terhadap penerapan standar mutu melalui implementasi Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) dalam operasionalnya. Adapun lokasi PT XYZ berada di Citeureup, Kabupaten Bogor, Provinsi Jawa Barat.

Sebagai perusahaan yang melayani sektor industri, PT XYZ menghadapi dinamika persaingan yang menuntut inovasi berkelanjutan dan efisiensi operasional. Dengan memiliki cakupan layanan nasional dan memiliki pengalaman lebih dari satu dekade, PT XYZ menjadi relevan dalam penelitian ini karena berada pada fase penting dalam penguatan daya saing strategis di tengah meningkatnya kompetisi industri manufaktur di Indonesia, terkhusus di Provinsi Jawa Barat. Penerapan *balance scorecard* sangat relevan bagi PT XYZ pada kondisi saat ini, mengingat perusahaan masih berfokus pada laporan keuangan sebagai penilaian kinerja utama. Dengan menggunakan *balance scorecard*, evaluasi kinerja dapat mencakup seluruh faktor strategis secara komprehensif, sehingga perusahaan mampu merespon persaingan yang terus berubah sekaligus memastikan pencapaian jangka panjang.

Dalam praktiknya, mayoritas perusahaan termasuk PT XYZ masih menjadikan laporan keuangan sebagai tolak ukur keberhasilan strategi yang dijalankan. Pendekatan evaluasi yang berorientasi tunggal pada aspek finansial memiliki sejumlah kelemahan seperti, hanya mencerminkan hasil dari Keputusan dan aktivitas yang terjadi di masa lalu, sehingga tidak mampu memberikan

peringatan terhadap permasalahan pada aspek lainnya seperti operasional, kualitas layanan, dan kepuasan pelanggan. Kemudian, ketergantungan pada aspek finansial dapat mendorong pengambilan keputusan yang bersifat jangka pendek, dan sedikitnya atau tidak adanya indikator non-keuangan yang terukur membuat karyawan tidak memiliki standar evaluasi yang jelas dan dapat menimbulkan demotivasi kerja. Kondisi ini menegaskan bahwa sistem pengukuran yang digunakan suatu organisasi memiliki pengaruh besar terhadap perilaku individu maupun kelompok, baik di dalam maupun di luar organisasi (Kaplan dan Norton, 1996). Sehingga kelemahan pada sistem evaluasi akan berdampak langsung pada arah perilaku dan motivasi kerja karyawan.

Oleh karena itu, *balance scorecard* dipandang sebagai pendekatan yang tepat untuk membantu perusahaan dalam menilai dan mengarahkan kinerja secara holistik. Melalui integrasi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan dapat mendukung pengembangan berkelanjutan, meningkatkan efisiensi internal, memperkuat orientasi pelanggan. Penelitian ini berupaya menyoroti pemanfaatan *balance scorecard* sebagai instrumen evaluasi strategis yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis pasca pandemi Covid-19, serta mengisi kesenjangan penelitian terdahulu yang masih terbatas pada perusahaan besar, khususnya pada sektor manufaktur skala menengah di Jawa Barat. Kondisi ini membuat hal tersebut menjadi sangat potensial untuk dikaji lebih mendalam.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimanakah perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran pada PT XYZ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui perspektif keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, serta pertumbuhan dan pembelajaran pada PT XYZ.
2. Untuk menganalisis perbandingan antara sistem pengukuran kinerja saat ini dan sistem berbasis *balance scorecard* di PT XYZ.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Teoritis

- Memberikan kontribusi pada pengembangan penggunaan *balance scorecard* dalam evaluasi strategi.
- Menjadi literatur tambahan mengenai penerapan *balance scorecard* di perusahaan manufaktur skala menengah.

2. Praktis

- Bagi PT XYZ, sebagai bahan evaluasi strategi dan dasar perbaikan dalam menghadapi persaingan industri.
- Bagi manajemen, sebagai kerangka kerja praktis dalam memantau kinerja perusahaan dari sisi keuangan dan non - keuangan.
- Bagi akademisi atau peneliti, sebagai referensi dalam penelitian serupa di bidang manajemen strategis.

