

Analisa strategi PT. Poultry Agroindustry, Tbk. dengan balanced scorecard sebagai alat pengukur

Pande Putu Budi Herryawan, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=114886&lokasi=lokal>

Abstrak

Strategi yang jitu diperlukan untuk memenangkan suatu pertempuran. Pertempuran yang dimaksud tidak harfiah seperti pertempuran antara dua kelompok yang sama-sama mengangkat senjata untuk memaksakan kehendaknya. Pertempuran dalam kondisi saat ini bisa meluas menjadi pertempuran dalam memenangkan persaingan usaha atau bisnis. Perusahaan-perusahaan yang tidak memiliki strategi yang jitu akan terkalahkan oleh perusahaan-perusahaan yang memiliki strategi yang jitu. Saat ini, banyak sekali teori-teori mengenai strategi yang dapat dipakai sebagai acuan untuk pembuatan strategi yang jitu. Teori-teori tersebut beraneka ragam mulai dari strategi yang berasal dari strategi pertempuran pada masa Kekaisaran Ming, Strategi Sun Tzu, sampai dengan strategi-strategi modern seperti Blue Ocean Strategy. Semua jenis strategi tersebut dapat dipakai oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan usaha tetapi bila semudah itu dengan hanya mengikuti seperti di buku-buku strategi tersebut dapat memenangkan persaingan usaha maka semua orang di dunia ini akan menjadi pengusaha yang berhasil dan tidak ada lagi orang miskin atau karyawan. Kenyataan di dunia ini adalah persentase pengusaha berhasil sangat kecil sekali dibandingkan jumlah penduduk dunia. Lalu timbul pertanyaan apa yang membedakan pengusaha berhasil dengan sisa penduduk dunia lainnya. Jawaban dari pertanyaan tersebut di atas sebenarnya mudah saja, yaitu perusahaan harus menjadi The Right Man/Woman in The Right Place and Time. Untuk menjadi seseorang yang tepat di tempat dan waktu yang tepat, perusahaan harus melakukan pengenalan lingkungan terlebih dahulu. manajemen harus mengetahui kelemahan dan kekuatan relatif dibandingkan dengan perusahaan pesaing (faktor eksternal). Dengan mengetahui kelemahan dan kekuatan perusahaan, manajemen dapat mengetahui posisi perusahaan dan dapat memilih strategi apa yang harus dipilih bila berada di posisi tertentu. Semua ini karena strategi akan berbeda untuk perusahaan yang memiliki sumber daya berlimpah dengan perusahaan yang memiliki sumber daya minim. Setelah mengetahui posisi dibandingkan pesaing, manajemen melihat faktor-faktor internal perusahaan untuk melihat apakah kondisi internal dapat mendukung perusahaan apabila suatu strategi yang dipilih oleh manajemen diterapkan. Setelah mengetahui kekuatan dan kelemahan eksternal maupun internal, manajemen mulai dapat untuk memformulasikan strateginya. Tahap formulasi strategi harus dimulai dengan menetapkan misi perusahaan yaitu untuk apa perusahaan didirikan atau apa yang selama ini dilakukan perusahaan dan apa yang akan dilakukan oleh perusahaan. Setelah mengetahui batasan untuk apa perusahaan didirikan, manajemen dapat menetapkan visi perusahaan yaitu tujuan perusahaan di masa depan. Penetapan visi ini dapat diperjelas lagi dengan menetapkan tujuan perusahaan dalam rentang waktu tertentu, misalnya dalam waktu lima tahun. Setelah manajemen menetapkan batasan-batasan dalam hal kemampuan dan tujuan perusahaan, maka manajemen dapat dengan mudah untuk memilih strategi apa yang paling tepat dengan kondisi perusahaan. Perlu diingat bahwa formulasi strategi tidak hanya untuk tingkat perusahaan saja tetapi lebih baik lagi apabila dijabarkan ke dalam tingkat unit bisnis dan fungsional. Tetapi manajemen harus menekankan bahwa strategi tingkat bawah harus mendukung strategi tingkat di atasnya sehingga sinergi dapat tercipta.

Setelah strategi diformulasikan, manajemen sebaiknya memasyarakatkan strategi ini ke semua tingkatan di perusahaan sehingga diharapkan pada tahap pelaksanaan strategi tidak ada satupun unsur di dalam perusahaan yang melenceng dari strategi induk perusahaan. Manajemen tidak perlu khawatir strategi ini akan diduplikasi oleh perusahaan pesaing sebab strategi yang tepat untuk satu perusahaan belum tentu akan berhasil jika diterapkan di perusahaan lain. Semuanya bersumber dari faktor kekuatan dan kelemahan eksternal maupun internal perusahaan yang kemungkinan besar berbeda-beda. Apabila strategi telah dilaksanakan maka kemungkinannya hanya akan dua yaitu sukses atau gagal. Penetapan kata sukses atau gagal dapat ditentukan oleh berbagai macam metode. Metode penilaian keberhasilan yang paling umum digunakan adalah dengan memakai indikator-indikator keuangan. Tetapi pada saat ini, penilaian berdasarkan indikator-indikator keuangan ini mulai diragukan keakuratannya. Indikator indikator keuangan hanya dapat menjelaskan kegagalan setelah semuanya telah terjadi (atau disebut lagging indicator) tetapi tidak mampu menjelaskan faktor-faktor penyebab kegagalan atau kesuksesan (atau disebut dengan leading indicator). Teori Balanced Scorecard mencoba untuk menambahkan tiga indikator tambahan sebagai leading indicator yang dapat menjelaskan faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan atau kesuksesan perusahaan. Indikator-indikator ini (atau yang diistilahkan dalam Teori Balanced Scorecard sebagai perspektif) adalah indikator pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Karya akhir ini mencoba untuk mengevaluasi langkah-langkah PT. Poultry Agroindustry, Tbk. dalam melakukan kebijakan strategisnya dan mencoba untuk menilai apakah manajemen berhasil melaksanakan kebijakan strategis yang diambil dengan baik atau gagal dengan memakai pendekatan Balanced Scorecard. Berdasarkan hasil analisa yang dilakukan, dapat diambil keputusan bahwa perusahaan telah melakukan tahap-tahap pembuatan strategi yang tepat. Perusahaan telah melakukan analisa kekuatan dan kelemahan internal dan eksternal perusahaan.

Berdasarkan hasil tersebut, manajemen menetapkan misi, visi, dan tujuan perusahaan tetapi tetap terlihat masih ada keterbalikan pengertian misi dan visi yang dilakukan oleh manajemen. Terakhir manajemen telah menetapkan langkah-langkah strategis yang akan diambil oleh perusahaan berdasarkan misi, visi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Hal yang dapat dipuji dari tim manajemen adalah manajemen telah menetapkan strategi untuk tingkatan unit bisnis dan fungsional walaupun tidak dipisahkan secara tegas. Dalam penilaian kinerja perusahaan, selama ini PT. Poultry Agroindustry hanya memakai indikator keuangan. Dilihat dari indikator-indikator keuangan, perusahaan masih jauh di bawah para pesaingnya.

Karena hanya memiliki lagging indicator maka manajemen tidak pernah tahu apa penyebab mereka selalu inferior dibandingkan pesaingnya. Oleh karena itu, perusahaan diberikan beberapa indikator yang dapat membantu manajemen mengetahui penyebab mengapa perusahaan lebih inferior dibandingkan pesaing-pesaingnya. Sebagai saran yang membangun, perusahaan disarankan untuk melakukan perubahan-perubahan dalam strateginya untuk melakukan alih teknologi, membuka diri terhadap usaha di luar bisnis inti, dan memperbaiki kualitas sumber daya manusia. Selain itu juga disarankan untuk mengembangkan konsep Balanced Scorecard ini sampai per deskripsi kerja dengan harapan perusahaan dapat mendeteksi faktor penghambat (bottle neck) secara lebih akurat dan detail.