



## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Di tengah semakin tingginya tuntutan masyarakat akan kualitas kesehatan, bisnis air minum dalam kemasan (AMDK) dari tahun ke tahun semakin meningkat. AMDK merupakan air dari beragam sumber yang diproses dan dikemas sehingga memenuhi syarat sebagai air minum. Air minum dalam kemasan, terlanjur disalah artikan oleh masyarakat sebagai air mineral. Untuk acuan produk AMDK, perusahaan-perusahaan AMDK mendasari diri pada IBWA (*International Bottle Water Association*).

Air minum dalam kemasan di Indonesia dirintis oleh PT Golden Misissipi dengan nama Aqua pada tahun 1973 dan diikuti oleh ratusan perusahaan lain. Saat ini ada sekitar 300 perusahaan dengan lebih dari 300 merek yang beredar di seluruh Indonesia. Salah satu sebab banyaknya perusahaan dalam AMDK adalah rendahnya *entry barrier* dari industri ini (Kasali, 2000).

Pasar AMDK terutama untuk negara berkembang seperti yang ada di benua di Asia dan Afrika masih berkembang. Tidak seperti negara-negara maju yang sudah mulai jenuh, perkembangan pasar di negara seperti Indonesia, R.R.C, Vietnam dan India sangat menarik. Dari keempat negara tersebut, untuk dua tahun ke depan masih membutuhkan 20 milyar liter AMDK, dan Indonesia memerlukan 6 milyar liter. Hal ini karena Indonesia sudah mulai membuat AMDK

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



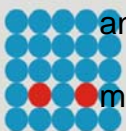
*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

sejak 27 tahun terakhir ini, yaitu sejak Aqua berdiri. Jika dibandingkan dengan R.R.C yang baru mulai sekitar 10 tahun belakangan maka pasar AMDK di Indonesia lebih matang dibandingkan negara lain di benua Asia (Kasali, 2000).

PT. "X" adalah sebuah perusahaan air minum dalam kemasan yang didirikan pada 1987 yang memasarkan produknya dengan tiga merk yaitu merk Sendang, Amin, dan Japra. Hasil produksi perusahaan adalah air minum dalam gelas plastik, botol plastik, dan *gallon* plastik. Kegiatan operasional perusahaan didukung oleh sebuah pabrik di Kotip Depok dan juga memiliki lokasi sumber air di Bogor dengan kapasitas 14 juta liter air per tahun.

Prospek usaha perusahaan ini di masa depan masih menjanjikan. Meningkatnya permintaan dan kebutuhan konsumen akan air minum kemasan pada gilirannya akan ikut meningkatkan pendapatan perusahaan. Jumlah penduduk Indonesia yang makin banyak, terutama masyarakat yang bertempat tinggal di kota besar dengan sendirinya akan menguntungkan perusahaan dalam memasarkan produknya. Penduduk kota lebih suka mengonsumsi air dalam kemasan.

Untuk melihat perkembangan perusahaan, perlu dilakukan analisis terhadap kinerja perusahaan sehingga para manajer dapat membuat perencanaan-perencanaan jangka panjang untuk perkembangan usahanya. Dengan adanya perubahan-perubahan yang cepat di dunia usaha, maka analisis kinerja operasi saja tidak



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

**MB-IPB**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

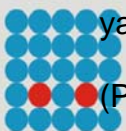


Hak cipta dilindungi Undang-Undang

cukup. Analisis keuangan harus juga mencakup pertimbangan tentang perkembangan strategis dan ekonomis yang harus diikuti perusahaan demi keberhasilan jangka panjangnya.

Dengan analisis kinerja yang baik, perkembangan suatu unit bisnis akan dapat diketahui. Analisis kinerja yang telah dikenal selama ini lebih memfokuskan aspek finansial saja sehingga banyak kalangan eksekutif dan profesional mengalami kesulitan dalam menentukan apakah peningkatan kinerja yang ada mencerminkan tercapainya tujuan jangka panjang perusahaan. Pengukuran kinerja yang berorientasi pada masa depan tersebut, tidak hanya memfokuskan pada aspek finansial suatu unit bisnis, tetapi juga aspek-aspek lain yaitu non-finansial. Perpaduan antara kedua aspek tersebut akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

*Balanced Scorecard* (Kartu Skor Berimbang) merupakan sistem manajemen yang dapat dipergunakan untuk menganalisis kinerja perusahaan, memantau perkembangan kinerja tersebut, serta menjalin strategi dengan program-program kerja perusahaan dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pimpinan perusahaan dapat menggunakan Kartu Skor Berimbang untuk senantiasa meneliti berbagai aspek (perspektif) dalam perusahaan, yang dikelompokkan dalam perspektif *Financial* (Keuangan), *Customer* (Pelanggan), *Internal Business Process* (Proses Bisnis Internal), dan *Learning and Growth* (Belajar dan Berkembang).



MB-IPB  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Berbeda dengan metoda-metoda analisis kinerja perusahaan lainnya, Kartu Skor Berimbang mencoba menyeimbangkan antara tujuan jangka-panjang dan jangka-pendek dari perusahaan, pengaruh eksternal dan internal perusahaan, serta faktor *leading* (pengarah) dan faktor *lagging* (pengikut) dalam perusahaan, dengan tujuan akhir pencapaian visi perusahaan. Suatu sistem Kartu Skor Berimbang yang baik diharapkan dapat mempermudah dan mempercepat para pengambil keputusan dalam perusahaan untuk secara sistematis, melakukan tindakan koreksi atas kekurangan-kekurangan yang terjadi dalam operasi bisnis dan manajemen perusahaan.

## B. Identifikasi Masalah

Analisis kinerja perusahaan hanya dengan menggunakan analisis keuangan seperti yang selama ini dilakukan oleh PT."X" menyebabkan perusahaan terpaku pada analisis internal saja tanpa melakukan perbandingan atau memperhatikan lingkungan di luar perusahaan. Hal ini akan mempersulit manajemen dalam menentukan strategi perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjang perusahaan atau visi perusahaan.

Disamping itu apa yang dilakukan selama ini oleh PT. "X" yang hanya bercermin pada diri sendiri menyebabkan perusahaan mengalami kesulitan dalam mengantisipasi persaingan bisnis yang berkembang saat ini. Keterbatasan riset pasar yang dilakukan oleh perusahaan menyebabkan perusahaan sulit untuk mengembangkan



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.





usahanya. Disamping itu keterbatasan kualitas sumber daya manusia yang mampu untuk melakukan inovasi membuat perusahaan berkembang dengan lambat.

### C. Pembatasan Masalah

Pada tesis ini dilakukan analisis terhadap kinerja perusahaan dengan kerangka *Balanced Scorecard*. Pada kerangka ini dipadukan berbagai aspek dalam manajemen perusahaan ke dalam empat perspektif yaitu *Financial* (Keuangan), *Customer* (Pelanggan), *Internal Business Processes* (Proses Bisnis Internal), dan *Learning and Growth* (Belajar dan Berkembang). Perpaduan keempat perspektif *balanced scorecard* dalam manajemen perusahaan dapat memberikan gambaran mengenai kinerja perusahaan secara keseluruhan.

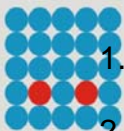
### D. Perumusan Masalah

Berdasarkan beberapa hal tersebut di atas, maka perumusan masalah dari penelitian ini lebih difokuskan pada analisis kinerja perusahaan dengan kerangka *balanced scorecard* studi kasus pada perusahaan AMDK, PT. "X" dengan memperhatikan beberapa hal berikut ini,

1. Bagaimana kinerja keuangan perusahaan selama ini ?
2. Apakah strategi pemasaran yang dilakukan selama ini telah tepat pada kebutuhan dan harapan pelanggan ?

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.





*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

3. Apakah proses internal perusahaan yang efisien dan produktif serta kerjasama yang sinergis telah dicapai ?
4. Sudah siapkah perusahaan dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi proses belajar dan proses inovasi untuk perkembangan perusahaan yang berkesinambungan ?

#### **E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Tujuan dari penelitian dan penulisan tesis ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan selama ini, memberikan rekomendasi mengenai strategi pemasaran, memberikan gambaran mengenai proses internal perusahaan yang efisien dan produktif serta mempersiapkan perusahaan dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi proses belajar dan inovasi. Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah memberikan gambaran kepada manajemen mengenai kinerja perusahaan selama ini serta menuntun manajemen dalam melakukan tindakan-tindakan strategis yang dapat meningkatkan kinerja perusahaannya.

© Hak cipta milik IPB, tahun 2010



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

**MB-IPB**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

## UNTUK SELENGKAPNYA TERSEDIA DI PERPUSTAKAAN MB IPB

© Hak cipta milik IPB, tahun 2010



*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*



**MB-IPB**  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.