

# BAB I Pendahuluan

## I.1 Latar Belakang

Pertumbuhan industri di Indonesia dari tahun ke tahun mengalami kenaikan yang cukup signifikan. Berdasarkan situs resmi Badan Pusat Statistik, dalam periode tahun 2010 hingga 2014 jumlah industri di Indonesia berada dalam kisaran angka 23.000. Berikut tabel data jumlah industri skala besar dan sedang di Indonesia menurut Badan Pusat Statistik :

Tabel I. 1 Data Jumlah Industri Skala Besar Dan Sedang di Indonesia Periode Tahun 2010-2014

Tahun	2010	2011	2012	2013	2014
Jumlah	23.345	23.370	23.592	23.698	24.529

(Sumber : Badan Pusat Statistik, 2016)

Di tahun 2010 industri di Indonesia berjumlah 23.345. Tahun berikutnya, mengalami kenaikan jumlah industri sebesar 23.370. Tahun 2012 jumlah industri sebesar 23.592. Pada tahun 2013 jumlah industri mencapai angka 23.698. Pada tahun 2014 jumlah industri sebesar 24.529. Dari tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah industri di Indonesia pada periode tahun 2010-2014 selalu mengalami kenaikan.

Melihat pertumbuhan industri di Indonesia yang selalu mengalami kenaikan, hal tersebut menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan bisnis. Baik itu persaingan dalam konteks produksi, pemasaran, maupun sumber daya manusia. Persaingan yang terjadi membuat perusahaan-perusahaan berlomba untuk unggul dalam segi apapun agar tidak terjadi kemunduran. Perusahaan akan selalu mempersiapkan segalanya untuk mampu bersaing di lingkungan global.

Dengan terjadinya persaingan bisnis yang kompetitif, perusahaan dihadapkan dengan penentuan strategi dalam pengelolaan bisnisnya. Strategi merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam suatu bisnis agar menghasilkan kinerja yang baik. Maka dari itu dibutuhkan sistem manajemen kinerja suatu bisnis untuk menghasilkan kinerja yang baik agar bisnis tersebut mampu bertahan dan bersaing dengan pelaku bisnis lainnya. Sistem manajemen kinerja merupakan

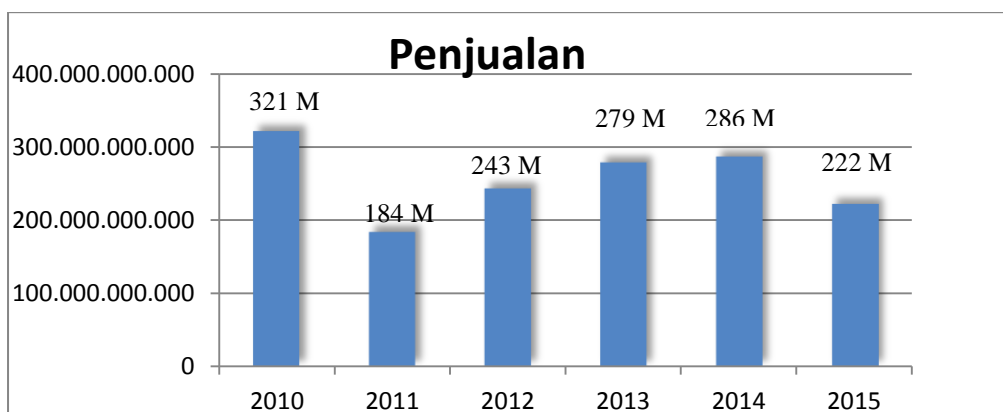
salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah organisasi. Sistem manajemen kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi. Dengan manajemen kinerja yang baik, perusahaan dapat mengelola seluruh aktivitasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk., adalah sebuah industri alas kaki yang dirintis sejak tahun 1988. Berawal dari nama PT. Bintang Kharisma, dengan status Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN). Di tahun 1994, Perseroan mencatatkan dan menjual sahamnya di Bursa Efek Jakarta, dan menjadi PT. Bintang Kharisma Tbk. Di tahun 1997, PT. Bintang Kharisma Tbk. berganti nama menjadi PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk.

PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk., memproduksi sepatu sport yang di pasarkan dalam negeri dengan merk “Tomkins”. Sampai saat ini penjualan sepatu “Tomkins” telah tersebar di seluruh Indonesia. Selain melayani pasar dalam negeri, PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. juga menerima order produksi sepatu dengan merk lain untuk keperluan ekspor seperti Lonsdale, Dunlop, Firetrap, dan lain-lain.

Sebagai perusahaan yang terus melakukan perkembangan agar mampu bersaing dalam lingkungan global, PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. berupaya untuk mengoptimalkan produktivitasnya guna menjadi industri alas kaki nomor satu di Indonesia. Hal itu dibuktikan dengan data keuangan PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. pada **Lampiran A** sebagai berikut :

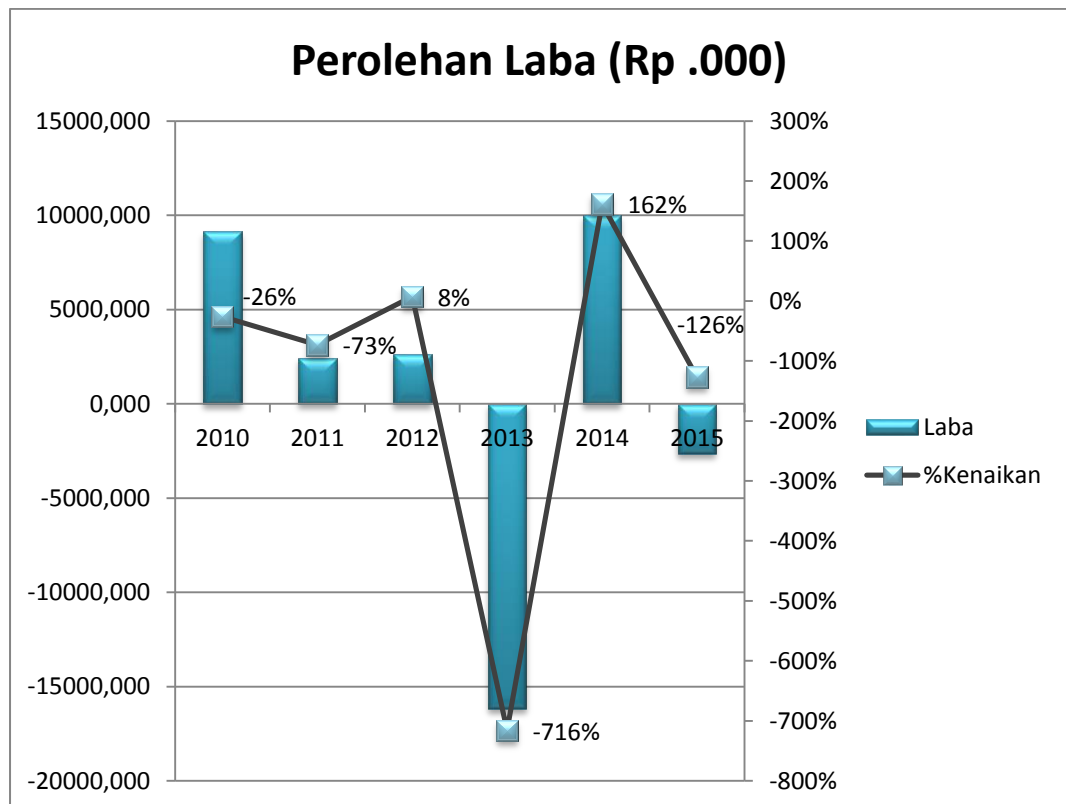
a. Performansi Pendapatan Penjualan



Gambar I. 1 Grafik Data Penjualan

Berdasarkan gambar grafik I.1 diatas terlihat pertumbuhan penjualan dari tahun 2010 hingga tahun 2015. Pada tahun 2010, penjualan di PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. sebesar Rp. 321.452.243.820. Di tahun 2011 mengalami penurunan penjualan. Perseroan hanya memperoleh penjualan sebesar Rp. 184.387.175.932. Namun pada tahun 2012 sampai dengan 2014, perseroan mengalami peningkatan penjualan secara berturut-turut yakni sebesar Rp. 243.531.037.253, Rp. 279.150.207.182, Rp. 286.688.094.220. Pada tahun 2015, perseroan mengalami penurunan penjualan dan mendapatkan Rp. 222.363.830.677. Penurunan pendapatan penjualan diakibatkan karena turunnya penjualan produk *export*.

b. Performansi Perolehan Laba



Gambar I. 2 Grafik Perolehan Laba

Berdasarkan gambar grafik I.2 diatas terlihat pertumbuhan perolehan laba dari tahun 2010 hingga tahun 2015. Pada tahun 2010, perolehan laba di PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. turun sebanyak 26% dari tahun sebelumnya. Laba yang diperoleh sebesar Rp. 9.153.188.108. Di tahun 2011 perolehan laba mengalami penurunan. PT. Primarindo Asia Infrastructure

Tbk. hanya memperoleh laba sebesar Rp. 2.436.791.765 menurun 73% dari tahun 2010. Pada tahun 2012 perseroan hanya meningkat tipis sebesar 8%. Laba yang diperoleh sebesar Rp. 2.623.173.812. Tahun 2013 perolehan laba merosot jauh hingga -716%. Perseroan mengalami kerugian sebesar minus Rp. 16.149.760.144. Tahun 2014, PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. memperoleh laba yang meningkat jauh dari tahun sebelumnya yaitu sebesar 162% di angka Rp. 9.979.198.125. Namun kembali mengalami penurunan yang cukup drastis sebesar 126%. Perseroan mengalami kerugian komprehensif sebesar minus Rp. -2.639.975.210. Hal ini diakibatkan oleh beban keuangan yang meningkat. Beban keuangan tersebut berasal dari beban bunga, pinjaman dan administrasi Bank.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dengan pihak PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk., dalam kegiatan operasionalnya, PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. telah merumuskan perencanaan bisnis dimana di dalamnya diterapkan visi dan misi perusahaan serta strategi yang digunakan dalam bersaing. Visi PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. yaitu “Menjadi pemimpin dalam industri sepatu di Indonesia” Untuk mewujudkan visinya, PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. mempunyai misi yaitu :

1. Mempunyai proses produksi yang paling efisien.
2. Menghasilkan produk berkualitas tinggi untuk memenuhi kepuasan pelanggan.
3. Menjadi mitra usaha terpercaya dalam menghadapi tantangan saat ini dan di masa depan.
4. Mempunyai sepatu merk sendiri yang menjadi nomor satu di pasar dalam negeri.

Dari visi dan misi tersebut, PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. menghasilkan suatu strategi perusahaan untuk menjalankan proses bisnisnya. Adapun strategi yang dimiliki PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. antara lain :

1. Menyempurnakan *Standard Operating Procedure* guna meningkatkan efisiensi dan meminimalkan risiko usaha
2. Mengoptimalkan peran dan fungsi pengendalian internal
3. Meningkatkan kompetensi karyawan melalui berbagai pelatihan

4. Meningkatkan kerjasama dengan segenap pemangku kepentingan untuk mengoptimalkan kinerja.

Selain itu PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. mempunyai target dalam mengukur tingkat keberhasilan strategi dengan menetapkan target perolehan laba yang ditunjukkan dalam tabel dibawah ini :

Tabel I. 2 Data Target Perolehan Laba PT.Primarindo Asia Infrastructure Tbk. Tahun 2010 - 2015

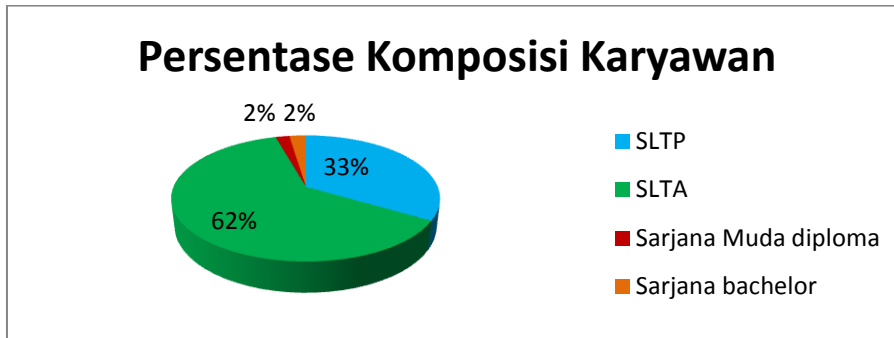
Tahun	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Laba Perusahaan Rp. 000	9.153.188	2.436.791	2.623.173	(16.149.760)	9.979.198	(2.639.975)
Target Laba Rp. 000	8.745.258	9.238.146	5.657.549	3.126.000	5.854.672	7.254.631

Terkait dengan visi dan misi serta strategi perusahaan, PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. masih belum sepenuhnya mencapai keberhasilan. Hal ini ditunjukkan dengan realitas perolehan laba dalam kurun waktu tahun 2010-2015 terakhir tidak mencapai target laba perusahaan seperti yang ditunjukkan pada tabel diatas.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat 2 hal penyebab terjadinya kondisi dimana perusahaan tidak dapat mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Adapun 2 hal tersebut yaitu :

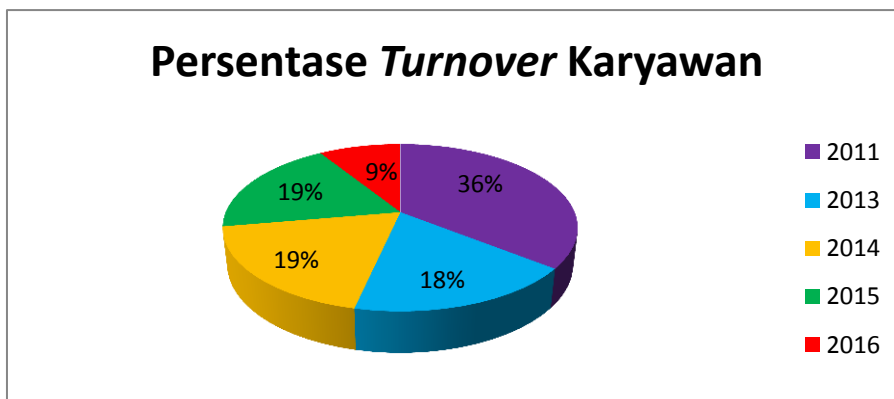
1. Aspek *People*

Dilihat dari asepek *people*, terindikasi masalah terkait kapabilitas/kompetensi pekerja yang disebabkan karena level pendidikan yang masih dibawah standar. Pekerja di PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. didominasi hanya lulusan SMA/SMK dan SLTP. Berikut persentase jumlah karyawan pada PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. :



Gambar I. 3 Persentase Komposisi Karyawan PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk.

Selain itu, persentase *turnover* karyawan juga terlalu tinggi. Berikut data *turnover* karyawan PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. :



Gambar I. 4 Persentase *Turnover* Karyawan Tahun 2011-2015

Berdasarkan gambar I.5, perseroan hampir setiap tahun melakukan *turnover* karyawan. Hal ini diakibatkan penurunan jumlah permintaan pada produk *export* dan meningkatnya upah minimum daerah sehingga perseroan melakukan *turnover* karyawan.

## 2. Aspek Proses Bisnis

Dilihat dari proses bisnis, produktivitas perusahaan belum optimal. Hal ini terlihat dari kapasitas produksi dari tahun ke tahun yang cenderung tetap, tidak ada peningkatan yang signifikan. Penyebab masalah tersebut dikarenakan tidak ada pertumbuhan permintaan pasar. Sehingga Perseroan memproduksi dengan jumlah yang sama pada tahun sebelumnya bahkan menurun.

Berdasarkan analisis penyebab permasalahan yang terjadi di perusahaan , terindikasi bahwa masalah yang terjadi tergolong dalam permasalahan manajemen kinerja perusahaan. PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. sebagaimana

umumnya perusahaan-perusahaan lainnya di Indonesia masih menggunakan teknik konvensional dalam melakukan penilaian kinerja perusahaan. Teknik konvensional ini menganalisis keberhasilan organisasi yang melibatkan unsur-unsur seperti profitabilitas, pertumbuhan penjualan dan pendapatan. Teknik konvensional ini lebih mudah diterapkan karena tolok ukur kinerja perusahaan hanya melihat dari sisi keuangan saja.

Teknik konvensional yang digunakan PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. menjadikan perusahaan kurang memperhatikan faktor lain seperti nilai pelanggan, nilai tambah produk, dan proses bisnis internal. Padahal langkah-langkah operasional seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal dan inovasi organisasi, serta peningkatan operasional kerja merupakan langkah-langkah pendorong kinerja keuangan masa depan dan merupakan roda penggerak bisnis perusahaan. Penggunaan teknik konvensional pada PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. mengakibatkan perusahaan hanya memperhatikan manajemen dalam jangka pendek dan tidak memperhatikan pertumbuhan perusahaan untuk masa yang akan datang.

Kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam sistem pengukuran konvensional mendorong Kaplan dan Norton melakukan penelitian pada tahun 1990 tentang "Pengukuran Kinerja Organisasi Masa Depan". Penelitian dilakukan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian tersebut menghasilkan suatu konsep yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. Konsep tersebut menjelaskan bahwa pengukuran kinerja eksekutif di masa depan perlu menggunakan ukuran yang komprehensif yang meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Konsep *Balanced Scorecard* ini berguna untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan dan non-keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam penelitian tersebut menerapkan konsep *Balanced Scorecard*. Perusahaan tersebut menggunakan ukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang komprehensif dan hasilnya menunjukkan kinerja keuangan perusahaan yang meningkat drastis. Dengan menambahkan ukuran kinerja non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis internal,

dan pembelajaran dan pertumbuhan eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan (Mulyadi, 2007).

*Balanced Scorecard* berfungsi menyelaraskan visi, misi, dan tujuan perusahaan dengan strategi pencapaiannya. Selain itu, untuk menyelaraskan berbagai elemen organisasi (unit, divisi, departemen) agar kegiatan yang dilaksanakan dalam perusahaan tersebut dapat terorganisir dengan baik dalam rangka mencapai visi dan tujuan perusahaan. *Balanced Scorecard* juga berfungsi mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif agar keberhasilan keuangan perusahaan berkesinambungan.

Berdasarkan uraian diatas dan fakta yang terjadi dalam PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. terdapat kondisi yang mendukung dilakukannya perancangan dan penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen kinerja strategis. Oleh karena itu, diusulkan metode *Balance Scorecard* untuk merancang dan mengukur sistem manajemen kinerja suatu perusahaan dengan elemen-elemen yang terdapat di dalam *Balanced Scorecard* dalam penelitian yang berjudul “Perancangan Dan Pengukuran Sistem Manajemen Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT. Primarindo Asia InfrastructureTbk.)”.

## **I.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, maka permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana rancangan sistem manajemen kinerja PT. Primarindo Asia Infrasturcture Tbk. apabila dilakukan perancangan menggunakan metode *Balanced Scorecard* ?
2. Bagaimana ukuran kinerja PT. Primarindo Asia Infrasturcture Tbk. menggunakan metode *Balanced Scorecard* ?

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini berdasarkan permasalahan yang telah diidentifikasi yaitu



1. Untuk mengetahui rancangan sistem manajemen PT. Primarindo Asia Infrasructure Tbk. berdasarkan perancangan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.
2. Untuk mengetahui kinerja PT. Primarindo Asia Infrasructure Tbk. berdasarkan metode *Balanced Scorecard*.

#### **I.4 Batasan Penelitian**

Adapun batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Data yang digunakan adalah data pada saat dilakukan penelitian ini.
2. Penelitian ini hanya sampai pada tahap usulan, tidak mencapai tahap implementasi.

#### **I.5 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang didapatkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagi Perusahaan :
  - a. Dapat memberikan masukan dan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan pengukuran kinerja dengan memperhatikan seluruh aspek, baik aspek keuangan maupun non-keuangan yaitu dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard*.
  - b. Sebagai pedoman atau acuan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dalam jangka panjang dilihat dari segala aspek.
2. Bagi dunia pendidikan :
  - a. Sebagai pedoman untuk penelitian selanjutnya yang mengkaji permasalahan yang sama.
  - b. Sebagai wawasan dan pengetahuan tentang pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

## **I.6 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika sebagai berikut :

### **BAB I           Pendahuluan**

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian yang menjadi dasar dari topik penelitian dan metode yang digunakan dalam penelitian, rumusan masalah, dan tujuan penelitian yang dapat memperlihatkan permasalahan yang terjadi dalam penelitian, batasan penelitian serta manfaat penelitian yang diharapkan melalui penelitian ini.

### **BAB II           Landasan Teori**

Pada bab ini berisi uraian studi literatur yang relevan dengan teori-teori maupun metode-metode yang digunakan selama proses penelitian.

### **BAB III          Metodologi Penelitian**

Pada bab ini dijelaskan tentang model konseptual penelitian dan sistematika pemecahan masalah dalam penelitian yang meliputi tahap pengumpulan data, pengolahan data, perancangan, analisis, serta kesimpulan dan saran.

### **BAB IV          Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Pada bab ini dipaparkan tentang pengumpulan data yang meliputi data primer dan data sekunder. Data tersebut akan diolah dalam tahap pengolahan data hingga menghasilkan rancangan sistem manajemen kinerja yang akan dibandingkan dengan kondisi aktual perusahaan. Pada tahap ini juga dijelaskan penggunaan metode *Balanced Scorecard* dalam perancangan sistem manajemen kinerja.

### **BAB V           Analisis**

Pada bab ini menjelaskan tentang rancangan sistem manajemen dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* untuk PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. Selain itu juga dijelaskan

kelebihan dan kelemahan hasil rancangan apabila diimplementasikan serta penilaian efektif dan efisien hasil rancangan tersebut.

## **BAB VI Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini dipaparkan mengenai kesimpulan yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan, serta saran untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.