

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Pengukuran kinerja adalah proses di mana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akuisi yang dilakukan. Proses pengukuran kinerja seringkali membutuhkan penggunaan bukti statistik untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih tujuannya.

PT. Denso Indonesia merupakan perusahaan *joint venture* antara DENSO CORPORATION dan PT. Astra International di dalam grup PT. Astra Otoparts Tbk., yang bergerak dibidang manufaktur komponen otomotif, dengan produknya seperti Spark Plug, Car/Bus/Truck AC, Radiator, Filter, Magneto, dan lain-lain. Untuk dapat memiliki keunggulan dalam persaingan bisnis yang pesat, PT. Denso Indonesia perlu memiliki kerangka kinerja sistem pengukuran kinerja yang tepat.

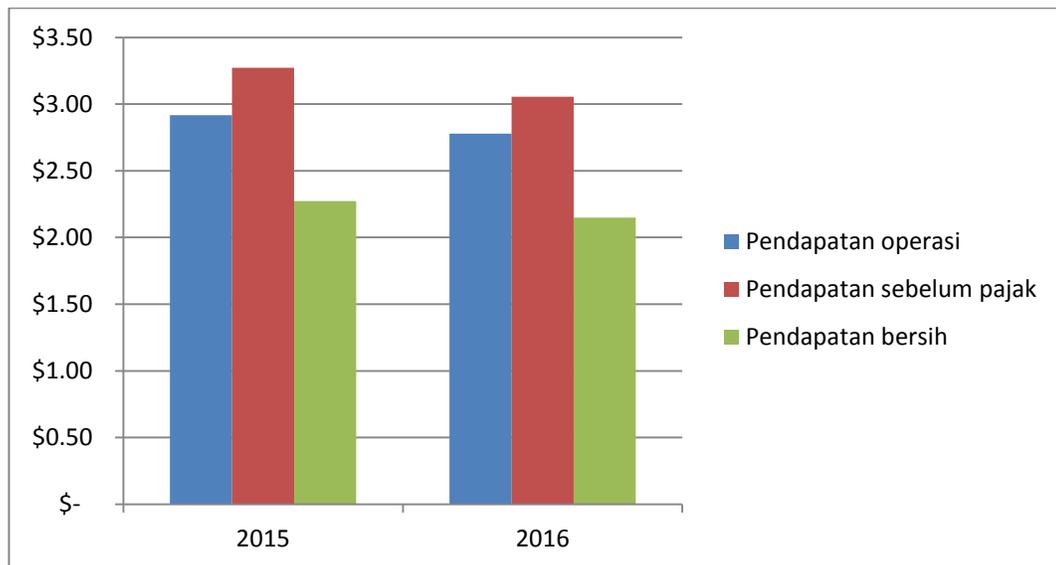
Berdasarkan wawancara dengan HRD, PT. Denso Indonesia telah menerapkan pengukuran aspek karyawan sebagai acuan perbaikan kinerja perusahaan dengan nama pengukuran kinerja yaitu *Performance Evaluation*. Diperlihatkan pada Tabel 1.1 pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT Denso Indonesia.

Tabel I. 1 Pengukuran *Eksisting* Perusahaan

Nama Pengukuran	Target	Waktu	Cara Pengukuran	Apabila Tidak Tercapai
<i>Performance Evaluation</i>	Peningkatan tingkat kehadiran karyawan	Bulanan	Memantau absensi karyawan setiap bulan oleh atasan masing-masing perdirektorat	Memberikan teguran lisan kepada karyawan
	Peningkatan produktivitas karyawan	Tahunan	Melakukan evaluasi hasil kerja karyawan setiap tahun oleh atasan masing-masing perdirektorat	Memberikan <i>training</i> dan motivasi kepada karyawan

Pada kondisi *eksisting* perusahaan pengukuran kinerja yang dilakukan hanya melihat karyawan saja sebagai acuan perbaikan kinerja perusahaan. Akan tetapi pengukuran kinerja dalam aspek ini tidak dapat mengontrol proses operasional yang ada di perusahaan, pelanggan dan keuangan. Maka itu, diperlukan pengukuran kinerja yang mencakup lini yang lebih luas dan dapat diselaraskan dengan strategi perusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Pada pengukuran *eksisting* juga tidak terdapat tindak lanjut dalam menentukan target di masa yang akan datang.

Berdasarkan data sekunder yang diperoleh oleh peneliti, terlihat bahwa terjadi penurunan pendapatan PT. Denso Indonesia pada tahun 2015 ke 2016. Berikut adalah data pendapatan tahun 2015 dan 2016 dari PT. Denso Indonesia.



Gambar I. 1 Grafik Pendapatan PT. Denso Indonesia

Pada gambar 1.1 dapat dilihat bahwa terjadi penurunan pendapatan yang meliputi pendapatan operasi, pendapatan sebelum pajak dan pendapatan bersih pada tahun 2015 ke 2016. Hal ini akan berdampak pada penurunan laba PT. Denso Indonesia yang mempengaruhi profitabilitas perusahaan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap pihak HRD perusahaan masih terdapat *human error* pada proses operasional yang mencakup proses produksi dan pengiriman sehingga menyebabkan perusahaan harus melakukan ganti rugi terhadap pelanggan selain itu juga masih terdapat keluhan pelanggan terhadap perusahaan.

Berdasarkan fakta tersebut maka perlu dilakukannya perancangan indikator kinerja yang lebih komprehensif dan tidak terbatas hanya pada aspek karyawan saja. Sehingga, nantinya perusahaan dapat menetapkan sasaran strategis yang lebih tepat untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Oleh karena itu, dengan melihat kendala yang dialami oleh PT. Denso Indonesia yang hanya berpegang pada penilaian kinerja karyawan saja, maka diperlukan metode yang tepat dalam mengukur kinerja perusahaan agar dapat sukses dan bersaing di masa yang akan datang. Sistem pengukuran kinerja *eksisting* tidak dapat menjawab kebutuhan perusahaan dalam pencapaian visi misi perusahaan.

Menurut (Mulyadi, 2014) dari segi keunggulan *Balanced Scorecard* yaitu bersifat komprehensif sehingga mampu menjangkau perspektif yang lebih luas dan tidak hanya terbatas pada perspektif finansial melainkan juga nonfinansial seperti perspektif *customer*, proses bisnis internal serta *learning and growth*. Kekoheneran juga berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat di antara berbagai sasaran strategik perencanaan strategik. Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan. Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Maka penelitian yang akan dilakukan adalah merancang indikator kinerja PT. Denso Indonesia dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan menilai empat perspektif yaitu finansial, *customer*, proses bisnis internal dan *learning and growth*. Setelah merancang pengukuran kinerja pada PT. Denso Indonesia maka manajemen perusahaan dapat mengurangi masalah perusahaan serta melakukan pengembangan sesuai dengan sasaran strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, menarik untuk diteliti sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*, maka peneliti akan melakukan penelitian dengan judul “Perancangan indikator kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* (studi kasus : PT. Denso Indonesia).”

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, masalah yang dapat diangkat untuk menjadi penelitian tugas akhir ini adalah ”Bagaimana perancangan indikator kinerja menggunakan keempat perspektif *Balanced Scorecard* pada PT. Denso Indonesia?”

I.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang dilakukan adalah mengukur kinerja perusahaan pada PT. Denso Indonesia adalah sebagai berikut :

1. Menyusun indikator kinerja yang tepat sebagai ukuran kinerja untuk tiap perspektif *Balanced Scorecard* pada PT. Denso Indonesia
2. Menentukan bobot prioritas pada empat perspektif *Balanced Scorecard* dan indikator kinerja

I.4 Batasan Penelitian

Untuk mengarahkan peneliti agar maksud dan tujuan dari penelitian dapat tercapai, maka batasan penelitian yang ditentukan adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini tidak melakukan pengukuran kinerja perusahaan, melainkan perancangan sistem pengukuran kinerja
2. Penelitian tidak sampai pada tahap implementasi, melainkan hanya pada tahap perencanaan

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diberikan kepada PT. Denso Indonesia dengan adanya penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk sistem manajemen strategi perusahaan
2. Penelitian ini dapat memberikan rekomendasi sistem pengukuran kinerja agar dapat mengalami peningkatan dari periode-periode sebelumnya

I.6 Sistematika Penulisan

Secara garis besar kerangka penulisan dalam penyusunan tugas akhir ini terbagi ke dalam 6 (enam) bab, antara lain :

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang permasalahan yang menjadi dasar untuk melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*. Selain itu, terdapat pula rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan dalam penelitian ini.

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini diuraikan mengenai teori-teori dasar dalam melakukan penelitian ini dan membahas hubungan antar teori yang digunakan dan studi kasus penelitian. Dasar teori yang digunakan dalam penelitian ini berhubungan dengan kinerja, pengukuran kinerja, metode yang digunakan *Balanced Scorecard*, serta teori-teori pendukung lainnya yang dapat digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan. Bab ini bertujuan membentuk kerangka berpikir dan menjadi landasan teori yang akan digunakan dalam penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini berisi tahapan atau langkah-langkah yang dilakukan dalam memecahkan masalah yang digunakan untuk menyelesaikan penelitian sesuai tujuan dari permasalahan yang dibahas, serta berfungsi sebagai kerangka berpikir utama dalam menjaga penelitian agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemecahan masalah menggunakan metode yang berdasarkan kondisi nyata yang terjadi pada perusahaan dan sesuai dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini akan dipaparkan data dan kondisi umum perusahaan beserta data-data pendukung lainnya yang akan digunakan untuk mendekati penyelesaian masalah sesuai dengan konsep *Balanced Scorecard*. Data-data tersebut didapatkan dari data primer hasil wawancara dan observasi, serta data sekunder berdasarkan data yang dimiliki oleh perusahaan. Dari data-data yang sudah didapat akan diolah berdasarkan metodologi pada BAB III.

Bab V Analisis dan Rekomendasi

Pada bab ini akan dilakukan analisis dari pengolahan data dan rekomendasi perbaikan yang telah dilakukan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* pada BAB IV. Setelah itu disampaikan apakah tujuan tercapai atau tidak dalam penelitian ini, melalui perbandingan keadaan sekarang dengan hasil perbaikan.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab kesimpulan dan saran ini berisi tentang kesimpulan berdasarkan tujuan dari penelitian yang disesuaikan dengan hasil yang diperoleh pada pengolahan data dan saran yang ditujukan untuk perusahaan ataupun penelitian selanjutnya.