

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang**

Pengukuran atau penilaian kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan serta sebagai dasar untuk menentukan tingkat gaji karyawan dan *reward* (Husein dan Umar, 2004). Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitik beratkan pada sisi keuangan. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang nyata mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal di luar sisi finansial, misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000).

Berdasarkan perspektif yang hanya menggunakan sisi finansial untuk melakukan pengukuran kinerja maka akan diaplikasikan perspektif selain finansial yaitu pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pengembangan di PT Tunggal Inti Kahuripan. PT Tunggal Inti Kahuripan sendiri terbentuk pada tanggal 18 agustus 1962 yang merupakan perusahaan produksi makanan ringan seperti misalnya goreng-gorengan, kering-keringan, *cookies*, roti-rotian, jajanan pasar dan sebagainya. Perusahaan ini memiliki keputusan yang selalu dipegang teguh yaitu, kualitas merupakan nomor satu.

Saat ini, PT Tunggal Inti Kahuripan hanya melakukan pengukuran kinerja karyawan dengan finansial perusahaan. Pengukuran yang dilakukan yaitu melihat laba bersih tahunan perusahaan dengan target yang ingin dicapai oleh perusahaan, target laba bersih PT Tunggal Inti Kahuripan berubah setiap tahunnya mengikuti laba bersih tahun sebelumnya. Jika laba bersih tahun sebelumnya tidak dapat dicapai oleh tahun selanjutnya maka laba bersih menurun dengan kinerja perusahaan menurun. Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur perusahaan pengukuran kinerja hanya

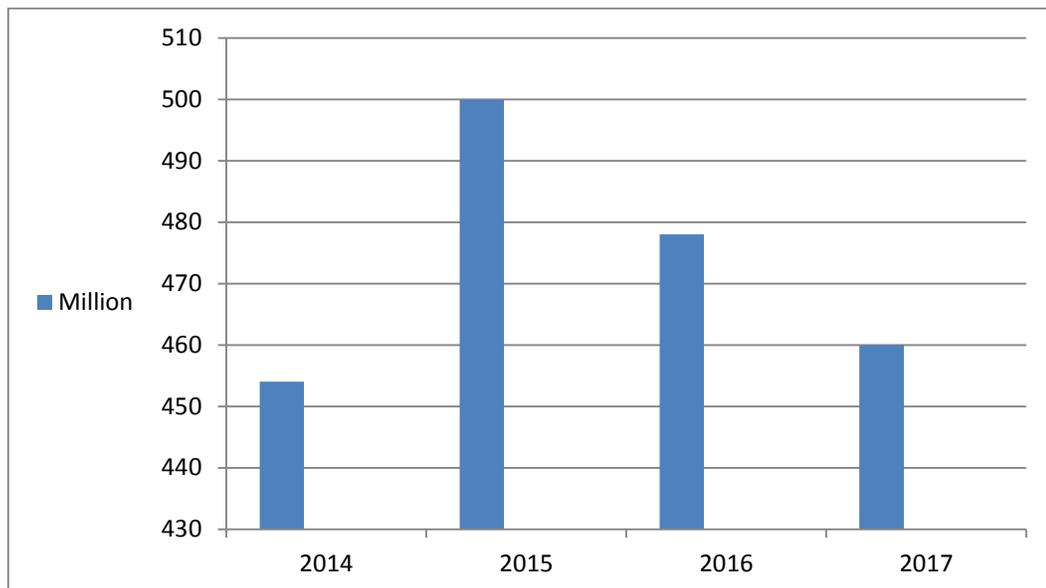
dilihat berdasarkan target perhari perusahaan. Selain hal tersebut hasil pengukuran kinerja ini sangat jarang dilakukan oleh pihak PT Tunggal Inti Kahuripan dan tidak adanya tindak lanjut evaluasi bagi karyawan dalam menentukan target di masa yang akan datang. Berikut merupakan hasil wawancara PT Inti Tunggal Kahuripan :

Tabel I. 1 Data Wawancara PT. Inti Tunggal Kahuripan

Jabatan	Permasalahan	Sumber
Direktur	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penilaian kinerja hanya mengacu pada finansial atau keuangan perusahaan</li> <li>2. Melakukan teguran dikarenakan adanya isu keterlambatan</li> </ol>	Wawancara dengan Direktur PT. Inti Tunggal Kahuripan
Marketing	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terjadinya penurunan laba bersih PT. Inti Tunggal Kahuripan 2 tahun terakhir</li> <li>2. Terjadinya kasus keterlambatan pegawai</li> </ol>	Wawancara dengan bagian Marketing dan HRD
HRD	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya keterlambatan pegawai dikarenakan urusan pribadi</li> <li>2. Tidak adanya penilaian kinerja yang tepat hanya melihat sisi finansial dan ketepatan bekerja</li> </ol>	Wawancara bagian HRD
Produksi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sering terjadi masalah <i>human error</i> yang menyebabkan <i>packaging</i> tidak tepat</li> <li>2. Target yang diinginkan perusahaan perhari kadang tidak tercapai</li> <li>3. Etika yang dinilai buruk</li> </ol>	Wawancara bagian produksi dan HRD

Berdasarkan tabel I.1 dapat ditarik kesimpulan bahwa PT Inti Tunggal Kahuripan telah menerapkan penilaian kinerja namun hanya dalam aspek keuangan saja ( finansial) sebagai acuan perbaikan kinerja perusahaan. Akan tetapi, penilaian tersebut tidak dapat mengontrol proses operational perusahaan. Maka dari itu perlu

adanya penilaian non finansial, penilaian ini lebih dapat diselaraskan dengan strategi perusahaan untuk mencapai visi, misi perusahaan. Serta memungkinkan perusahaan untuk mengukur penyebab-penyebab terjadinya perubahan di dalam perusahaan dan melakukan *continuous improvement and action* dengan demikian perusahaan dapat menciptakan nilai di perspektif non finansial dan dapat meningkatkan daya saing perusahaan (Abidin dan Robby, 2007). Seperti yang dijelaskan sebelumnya menurut (Kaplan dan Northon, 2000) jika perusahaan hanya pengukuran kinerja perusahaan yang terlalu ditekankan pada sudut pandang finansial akan menghilangkan sudut pandang lain yang tentu saja tidak kalah pentingnya bagi perusahaan. Berdasarkan data pendapatan empat tahun terakhir PT. Inti Tunggal Inti Kahuripan dilihat bahwa :

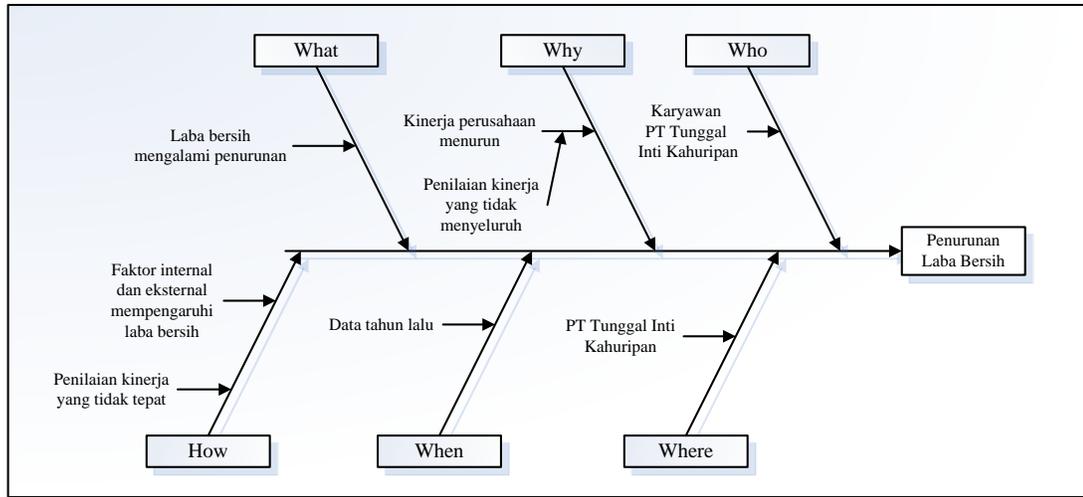


Gambar I. 1 Grafik Laba Bersih

(Sumber : Data Laporan Keuangan PT. Inti Tunggal Kahuripan)

Berdasarkan Gambar I.1 tersebut dapat dilihat bahwa laba bersih pada tahun 2015 mendapat kenaikan dibandingkan tahun sebelumnya yaitu 2014. Sedangkan dilihat dari tahun 2016 dan 2017 perusahaan mengalami penurunan. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan PT. Inti Tunggal Kahuripan perlu melakukan pembenahan pada perusahaan terhadap pengukuran kinerja perusahaan. Berikut merupakan analisis lebih terperinci dalam menemukan penyebab-penyebab suatu

masalah, ketidaksesuaian, dan kesenjangan yang ada dengan menggunakan analisis *fishbone*.



Gambar I. 2 Diagram *Fishbone*

Pada Gambar I.2 diagram *fishbone* adanya penyebab dari penurunan laba bersih perusahaan dikarenakan kinerja perusahaan yang menurun hal ini disebabkan oleh penilaian kinerja perusahaan yang tidak menyeluruh, yaitu tidak adanya keterkaitan antara perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran). Maka dari itu perusahaan membutuhkan adanya penilaian kinerja yang tepat untuk perusahaan PT Tunggal Inti Kahuripan. *Fishbone* melihat sebab berdasarkan 5W + 1H (*What, Why, Who, When, Where* dan *How*).

Diketahui terdapat tiga metode untuk merancang pengukuran kinerja yang paling umum digunakan oleh sebagian besar perusahaan, yaitu *Balanced Scorecard*, *Performance Prism*, dan *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*. Kerangka kerja *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangannya, meliputi: *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective* dan *learning and growth perspective* (Tunggal, 2002). Pada *Performance Prism* yang merupakan pengembangan dari *Balance Scorecard* yaitu seluruh aspek yang berhubungan dengan *stakeholder* yaitu kontribusi dan kepuasan dari *stakeholder* diukur, yang akan

mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang. Metode *Integrated Performance Measurement Systems* (IPMS) membagi level bisnis suatu organisasi menjadi 4 level yaitu *Business Corporate* (Induk Bisnis), *Business Unit* (Unit Bisnis), *Business Process* (Proses Bisnis), dan *Business Activity* (Aktivitas Bisnis). Menurut (Rifky, 2015) keunggulan *Balance 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*.

Dalam penelitian ini akan digunakan metode *Balance Scorecard* untuk usulan perancangan pengukuran kinerja untuk membangun sistem manajemen kinerja perusahaan. Metode ini dipilih dikarenakan tujuan suatu perusahaan tidak hanya dilihat dari sisi finansial saja, melainkan penjabaran lebih lanjut dalam pengukuran pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan bagaimana perusahaan dalam melakukan pertumbuhan dan pengembangan. Metode *Balance Scorecard* juga sudah umum digunakan oleh perusahaan-perusahaan dan mudah diaplikasikan dengan perusahaan PT Tungga Inti Kahuripan dikarenakan hanya mengacu pada visi, misi dan tujuan serta internal dan eksternal perusahaan. Sedangkan metode *Performance Prism*, cakupan output terlalu luas karena melibatkan kontribusi seluruh stakeholder. *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) memiliki keluaran (*output*) yaitu pengukuran kinerja pada level unit bisnis yang terintegrasi dengan bisnis induknya. keterbatasan pengukuran kinerja ini hanya pada level unit bisnis bukan kepada fungsi-fungsi manajemen perusahaan seperti keuangan, SDM, pemasaran, dan operasional serta produksi.

## **I.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana perancangan pengukuran kinerja menggunakan metode *balance scorecard* sebagai upaya peningkatan kinerja pada PT Tunggal Inti Kahuripan?
2. Bagaimana bobot kepentingan untuk masing-masing perspektif dan KPI berdasarkan usulan yang diajukan berdasarkan *analytical hierarchy process*?

### **I.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian yang dilakukan ini adalah:

1. Menyusun rancangan pengukuran kinerja menggunakan metode *balance scorecard* sebagai upaya peningkatan kinerja pada PT Tunggal Inti Kahuripan.
2. Menentukan bobot kepentingan untuk masing-masing perspektif dan KPI berdasarkan usulan yang diajukan berdasarkan *analytical hierarchy process*

### **I.4 Batasan Masalah**

Adapun batasan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Penelitian yang dilakukan hanya sebatas perancangan alat ukur penilaian kinerja, tidak melakukan implementasi terhadap alat ukur tersebut.
2. Data yang digunakan adalah data perusahaan periode empat tahun terakhir 2014-2017 yang diperoleh saat melakukan penelitian.

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

Berisikan dampak yang akan dihasilkan dan biasanya berhubungan dengan alasan peneliti membuat laporan.

Manfaat yang diperoleh dari hasil penelitian ini diantaranya adalah bagi:

1. Bagi pihak perusahaan
  - a. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi PT Tunggal Inti Kahuripan
  - b. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai tolok ukur perbaikan kinerja bagi PT Tunggal Inti Kahuripan.
2. Bagi pihak peneliti
  - a. Penelitian ini dapat menambah wawasan mengenai salah satu metode dalam penilaian kinerja perusahaan yaitu dengan metode *Balanced Scorecard*

- b. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dan sebagai bahan informasi untuk penelitian selanjutnya di bidang sistem penilaian kinerja.

## **I.6 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

### **BAB I Pendahuluan**

Bab ini berisikan uraian mengenai latar belakang permasalahan perancangan penilaian kinerja pada PT Tunggal Inti Kahuripan.

### **BAB II Tinjauan Pustaka**

Bab ini berisikan literature yang berhubungan dengan penelitian kinerja yang akan dibahas. Bab ini bertujuan membentuk landasan teori serta pola pikir yang akan digunakan dalam penelitian.

### **BAB III Metode Penelitian**

Bab ini berisikan tentang metode dan teknik penelitian yang digunakan untuk menganalisis data sehingga dapat menjawab rumusan masalah penelitian dengan tujuan dari penelitian yang akan dilakukan. Melakukan identifikasi dan pendahuluan selanjutnya dengan tahap pengumpulan data dan pengolahan data menggunakan model penelitian yang terdiri dari model konseptual yang meliputi karakteristik penelitian, alat pengumpulan data, tahapan penelitian, pengumpulan data, teknik analisis data dan diakhiri dengan kesimpulan dan saran.

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

Bab ini berisikan data-data yang diperoleh dari PT.Tunggal Inti Kahuripan yang digunakan untuk menunjang penelitian, yang diperoleh berdasarkan hasil wawancara dan pengambilan data. Pengolahan data yang dilakukan menggunakan metode yang digunakan pada Bab III yang kemudian dilakukan analisis untuk mendapatkan rancangan terbaik untuk penilaian kinerja pada PT Tunggal Inti Kahuripan.

## **BAB V Analisis**

Bab ini berisikan analisis berdasarkan hasil akhir yang didapatkan dari perancangan penilaian kinerja yang dilakukan pada Bab IV.

## **BAB VI Kesimpulan dan Saran**

Bab ini berisikan kesimpulan dan saran berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan , saran yang dibuat akan diberikan kepada perusahaan sebagai solusi perbaikan serta untuk penelitian yang dilakukan dimasa mendatang.