

Bab I Pendahuluan

I.1 Latar Belakang

Perkembangan industri di Indonesia tiap tahunnya semakin meningkat yang disebabkan oleh perkembangan teknologi yang pesat. Industri pada bidang pembangunan juga mengalami peningkatan, dapat dilihat dalam pertumbuhan pembangunan sarana prasarana atau infrastruktur di Indonesia tiap tahunnya terus mengalami peningkatan, berdasarkan informasi yang didapatkan dari situs resmi Badan Pusat Statistik Indonesia, nilai konstruksi yang diselesaikan pada tahun 2015 menunjukkan peningkatan 11.38% dari tahun 2014. (Badan Pusat Statistik, 2016). Hal ini dinilai sebagai peluang bagi perusahaan yang bergerak di bidang jasa *general supplier* dan konstruksi untuk melayani kebutuhan pelanggan diseluruh wilayah Indonesia.

Perkembangan yang pesat dalam pembangunan infrastruktur membuat persaingan antar pelaku bisnis dalam bidang *general supplier* dan konstruksi semakin kuat. Perusahaan harus mengikuti perkembangan yang ada dan memperhatikan kinerja organisasinya supaya bisa tetap eksis dalam dunia bisnis. Untuk itu diperlukan suatu perancangan sistem pengukuran kinerja perusahaan, supaya dapat berhasil dan tumbuh dalam persaingan menggunakan sistem pengukuran yang diturunkan dari strategi manajemen dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan, karena perusahaan akan sulit dalam melakukan pengelolaan apabila tidak dapat mengukurnya (Kaplan dan Norton, 2000).

Pengukuran kinerja memberi kesempatan manajemen puncak untuk berkomunikasi dengan karyawan tentang visi, misi, strategi, nilai dan tujuan organisasi, serta menjabarkan strategi organisasi ke dalam kriteria kinerja individu (Rachana dan Anil, 2012). Melalui pengukuran kinerja seluruh sumber daya organisasi dikerahkan dan diarahkan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Perusahaan biasanya melakukan pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan saja, tapi hal tersebut memiliki beberapa kekurangan yang harus diperhitungkan antara lain tidak bisa menggambarkan kondisi perusahaan secara keseluruhan

sehingga tidak ada informasi mengenai kebijakan yang harus diambil untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan.

PT Trie Mukty Pertama Putra adalah perusahaan yang bergerak di bidang *General Suplier* dan Kontraktor yang melayani perusahaan menengah dan perusahaan besar, baik swasta maupun pemerintahan. PT Trie Mukty Pertama Putra Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang pengadaan barang dan jasa di dirikan pada tahun 1996. Tujuan didirikannya perusahaan ini adalah untuk menjadi pilihan utama bagi mitra bisnis perusahaan dengan memberikan kontribusi kepada setiap klien, melebihi dari yang mereka harapkan, melalui pelayanan istimewa secara profesional dan integritas penuh.

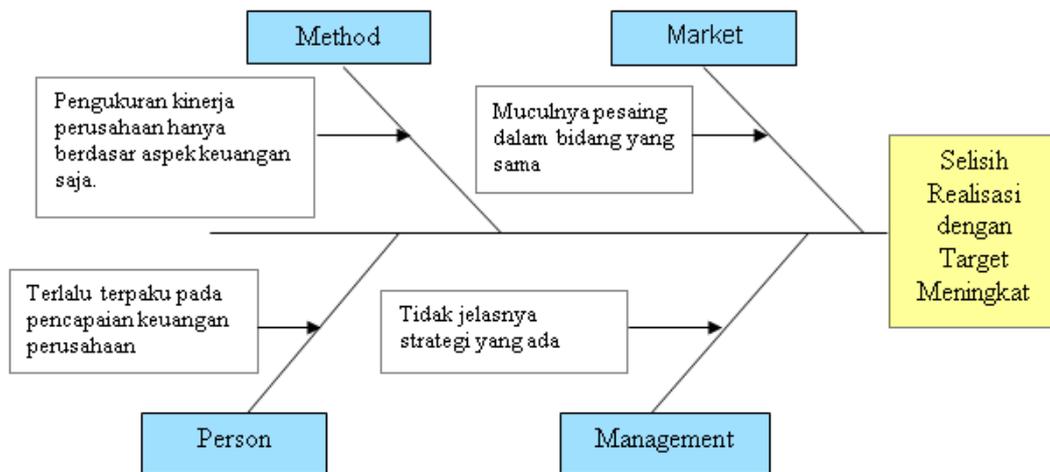
PT Trie Mukty Pertama Putra hanya melakukan pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan saja. Adapun data laba usaha PT Trie Mukty Pertama Putra dari tahun 2015 hingga tahun 2017 dapat dilihat pada gambar 1.1 berikut:



Gambar I. 1 Grafik Target dan Realisasi Laba Usaha
(Sumber : Data Laporan Laba Rugi PT Trie Mukty Pertama Putra)

Berdasarkan Gambar I. 1, maka dapat dilihat bahwa pencapaian laba usaha dari PT Trie Mukty Pertama Putra dalam keadaan baik, karena realisasi yang didapat sudah mendekati target dengan kenaikan 8% setiap tahunnya dan pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan mendapatkan nilai pencapaian 86% menunjukkan perusahaan dalam kondisi baik. Namun meskipun realisasi mendekati

target, ada peningkatan selisih target dengan realisasi setiap tahunnya, yaitu pada tahun 2015 sebesar Rp704.640.100, lalu meningkat pada tahun 2016 menjadi Rp13.686.145.342, dan pada tahun 2017 meningkat lagi sebesar Rp15.513.175.598. Berikut adalah *fishbone* diagram dari permasalahan terus meningkatnya selisih realisasi dengan target setiap tahunnya:



Gambar 1.2 *Fishbone* diagram

Dari Gambar 1.2 dapat diketahui perusahaan tidak memiliki strategi yang jelas dan pengukuran berdasar aspek keuangan yang hanya menjadi tolak ukur kinerja perusahaan. Selain itu, berdasarkan data perusahaan terjadi penurunan jumlah pelanggan sebesar 4.75% pada tahun 2017. Masalah yang terjadi karena tidak jelasnya strategi perusahaan yang hanya berdasar pada pencapaian aspek keuangan saja, sehingga perusahaan harus melakukan suatu pemecahan masalah mengenai peningkatan selisih target dengan realisasi dan penurunan jumlah pelanggan. Pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan aspek keuangan saja tidak cukup dalam pengelolaan manajemen strategi, karena masalah yang ada mencakup aspek keuangan dan non keuangan, dibutuhkan suatu perancangan pengukuran kinerja yang berimbang antara aspek keuangan dan non keuangan, komprehensif serta jelas dalam menjabarkan indikator kerjanya.

Perancangan pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dipandang cukup komprehensif untuk mencapai tujuan perusahaan karena mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan,

perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan menggunakan empat perspektif tersebut menunjukkan bahwa *balanced scorecard* tidak hanya mencakup aspek keuangan saja, tapi aspek non keuangan juga diperhitungkan karena menurut Kaplan dan Norton (2000) *Balanced scorecard* menekankan bahwa semua ukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan, yang menjadikan metode ini cukup komperhensif. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu rancangan pengukuran kinerja pada PT Trie Mukty Pertama Putra yang tidak berdasar pada aspek keuangan saja, yaitu menggunakan metode *balanced scorecard*.

Pada penelitian ini, dilakukan percancangan pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* yang dipandang lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional, perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang (Kaplan dan Norton, 2000). Oleh karena itu, metode *balanced scorecard* dapat memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya dengan melakukan penerjemahan visi ke dalam *strategic plan* untuk mewujudkan visi melalui misi perusahaan serta dapat mengarahkan sumber dayanya.

I.2 Perumusan Masalah

Sebagaimana yang telah diuraikan di atas bahwa PT Trie Mukty Pertama Putra dalam tiga tahun terakhir mengalami peningkatan selisih target dengan realisasi dan penurunan jumlah pelanggan sehingga perlu dilakukan perancangan pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* karena cukup komperhensif untuk mewujudkan visi melalui misi perusahaan

Berdasarkan uraian di atas maka perumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana rancangan alat ukur pengukuran kinerja perusahaan yang dapat digunakan PT Trie Mukty Pertama Putra?
2. Apa saja yang menjadi indikator-indikator untuk mengukur kinerja PT Trie Mukty Pertama Putra berdasarkan metode *balanced scorecard*?
3. Bagaimana pencapaian kinerja PT Trie Mukty Pertama Putra berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard*?

I.3 Tujuan Penelitian

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

1. Merancang sebuah alat pengukuran kinerja yang dapat digunakan oleh PT Trie Mukty Pertama Putra.
2. Mengidentifikasi indikator-indikator untuk mengukur kinerja PT Trie Mukty Pertama Putra berdasarkan metode *balanced scorecard*.
3. Mengetahui pencapaian kinerja PT Trie Mukty Pertama Putra berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard*.

I.4 Batasan Penelitian

Adapun batasan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Data yang digunakan adalah data perusahaan periode 2015-2017.
2. Penelitian yang dilakukan hanya sampai tahap perencanaan, tidak melakukan implemementasi pada perusahaan.

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat Penelitian ini sebagai berikut:

1. Memberikan informasi yang berguna bagi manajemen PT Trie Mukty Pertama Putra dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.
2. Memberikan penilaian terhadap hasil kinerja yang telah dicapai oleh PT Trie Mukty Pertama Putra.

I.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti meliputi teori, konsep dan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli mengenai visi dan misi, kinerja dan pengukuran kinerja,

balanced scorecard dan dibahas pula hasil-hasil penelitian terdahulu. Tujuan dari bab ini adalah untuk membentuk landasan teori yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci yang digunakan untuk menyelesaikan masalah dalam penelitian yang terdiri dari tahap awal penelitian, tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data serta tahap analisis dan kesimpulan

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini berisikan data-data yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian yang diperoleh dari hasil wawancara dan koeisioner kepada karyawan di PT Trie Mukty Pertama Putra. Selanjutnya akan dilakukan pengolahan data sesuai dengan tahapan yang ada pada Bab III penelitian ini.

Bab V Analisis

Pada bab ini berisikan analisis terhadap pengolahan data yang dilakukan pada tahap sebelumnya. Analisis dilakukan pada hasil perancangan pengukuran kinerja pada PT Trie Mukty Pertama Putra yang merupakan indikator kinerja dari setiap perspektif.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini berisikan kesimpulan terhadap penelitian yang telah dilakukan, dan saran terhadap perusahaan serta peneliti yang akan mengembangkan penelitian ini.