

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

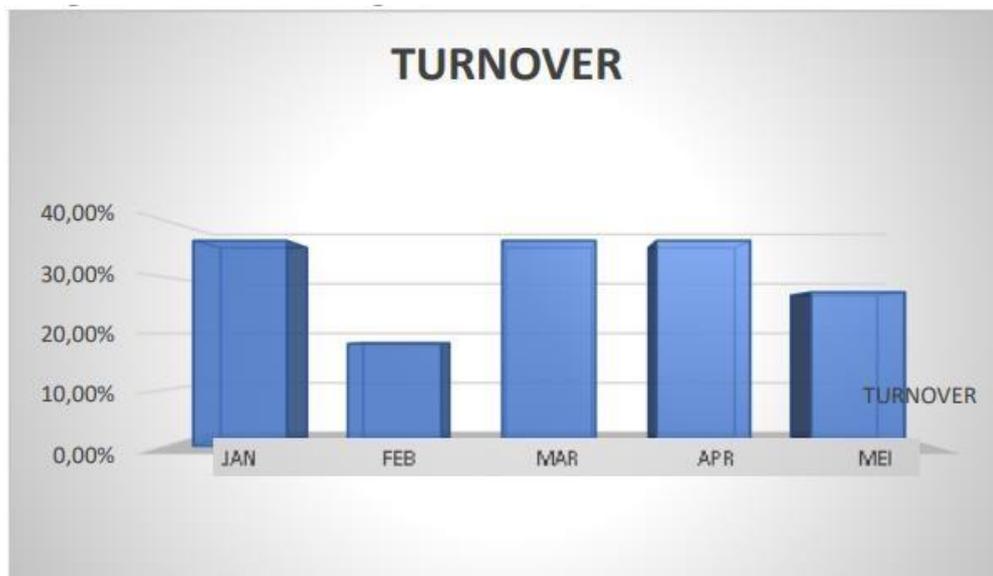
Saat ini, terdapat persaingan antar perusahaan atau bisnis yang menjadi semakin menimbulkan persaingan ketat dan juga akhir - akhir ini semakin bertambahnya waktu diikuti juga semakin meningkatnya berkembangnya bisnis di Indonesia yang juga semakin dinamis dan cepat. Dengan begitu adanya perbedaan antar perusahaan yang semakin dinamis pada era sekarang mengakibatkan bisnis - bisnis dan perusahaan diharuskan dapat mengikuti perkembangan dan juga menjadi bisnis atau perusahaan yang *adaptive* terhadap era perubahan yang terjadi saat ini baik secara cakupan lokal maupun lebih luas lagi yaitu interlokal.

Kiat kompetisi persaingan dalam menghadapi era market global adalah kualitas total yang bisa memberikan penekanan-penekanan pada aspek hasil kualitas produk, kualitas biaya, kualitas harga, kualitas pelayanan, kualitas tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas hasil perusahaan lain yang bisa terus berkembang untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal.

Hal ini membutuhkan kerjasama yang baik antar semua elemen perusahaan dan terutama dalam hal kinerja perusahaan. Seperti yang disebutkan, kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya - sumber daya yang dimiliki, perusahaan membutuhkan indikator untuk melakukan pengukuran kinerja terhadap sumber daya manusia atau pegawainya dengan target pencapaian dalam jangka waktu tertentu yang telah ditentukan.

Di kota Bekasi terdapat beberapa perusahaan yang serupa dan merupakan pelaku bisnis di bidang yang sama. Hal ini membuat persaingan antar perusahaan semakin ketat satu sama lain. Jumlah perusahaan yang berada di Bekasi bukan sekedar puluhan tetapi ribuan perusahaan yang harus dihadapi. Menurut Badan Pusat Statistik Kota Bekasi, di wilayah tersebut terdapat sekitar 7600 perusahaan

di bidang industri dan perdagangan. Agar suatu perusahaan dapat unggul dari perusahaan lainnya salah satu cara yang dapat dilakukan yakni membenahi manajemen maupun kualitas produksi, dengan salah satunya memperbaiki kinerja perusahaan. Begitu juga dengan perusahaan PT Mitra Solusi Indotama, yang ingin bersaing di pasar yang semakin ketat mereka harus melakukan performa kinerja yang baik untuk mengedepankan kualitas kinerja mereka, PT MSI yang berfokus untuk memproduksi besi fabrikasi aksesoris *racking*. PT MSI masih mempunyai keluhan permasalahan yakni tingkat *turnover* karyawan atau perputaran keluar masuknya karyawan mereka cukup tinggi terjadi di lima bulan terakhir, berikut data yang dapat menggambarkan situasi permasalahan PT MSI pada Gambar 1.1 Persentase *Turnover* Karyawan.



Gambar 1.1 Persentase Turnover Karyawan

$$\text{Keterangan} = \text{karyawan keluar} \div \text{jumlah karyawan} \times 100\%$$

*Keterangan = Turnover adalah tingkat perputaran keluar masuknya karyawan*

Berdasarkan gambar dapat dilihat bahwa tingkat keluar masuknya karyawan pada PT MSI dalam jangka lima bulan terakhir dapat dikatakan cukup tinggi. Terjadinya turnover atau perputaran keluar masuknya karyawan tinggi ini berdampak pada profit keuntungan perusahaan yang menurun, hal ini sangat berdampak buruk bagi perusahaan jika terus menerus terjadi dan akibat dari turnover yang terjadi di PT MSI berdampak pada keuntungan perusahaan yang

sudah terlihat penurunan keuntungan penjualan PT MSI pada lima bulan terakhir, berikut data keuntungan pada PT MSI agar dapat memahami kondisi keuntungan PT MSI pada Gambar 1. 2 Persentase Keuntungan PT MSI.



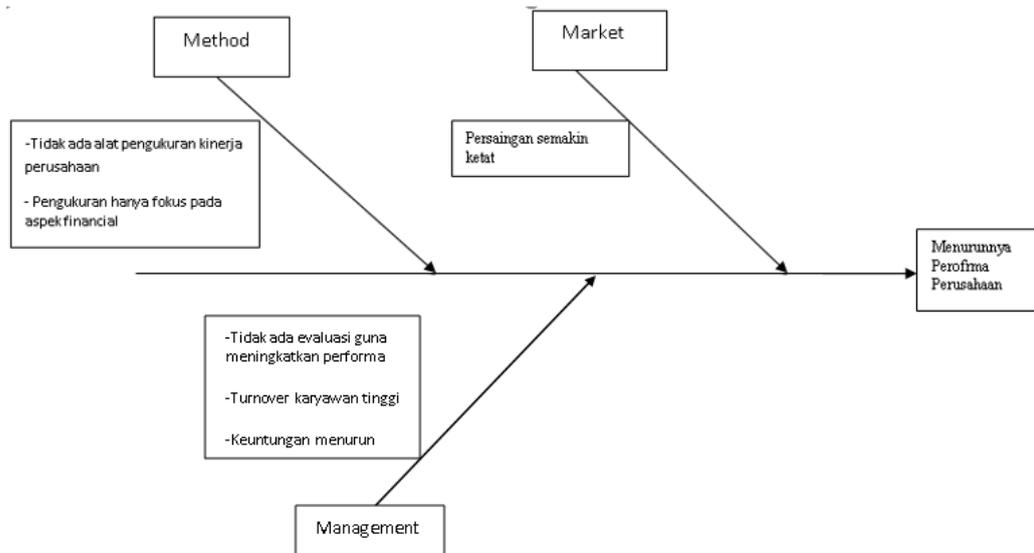
Gambar 1. 2 Persentase Keuntungan PT MSI

(Sumber PT MSI)

*Keterangan = Persentase Margin keuntungan dari penjualan*

Berdasarkan gambar 1.2 dapat dilihat bahwa keuntungan perusahaan dari PT MSI dalam jangka lima bulan terakhir mengalami penurunan. Dilihat dari diagram keuntungan pada tahun Januari sampai Mei, PT MSI mengalami penurunan terhadap profit yang mereka hasilkan. Dapat diketahui PT MSI sangatlah berfokus terhadap pengukuran perusahaan dengan hanya berdasarkan keuntungan, sehingga mengabaikan indikator non finansial seperti loyalitas pelanggan, kinerja karyawan, dan sebagainya yang menyebabkan ketidaktahuan mengapa bisa terjadi *turnover* perputaran karyawan tinggi dan juga kinerja keuangan pada perusahaan juga menurun.

Sehingga, perusahaan perlu mengevaluasi kinerja perusahaan dari perspektif tersebut dan belum dapat meminimalisir masalah yang terjadi di perusahaan. Berikut ini merupakan diagram keterkaitan permasalahan yang dialami PT MSI yang antara lain adalah menurunnya keuntungan dan tingginya *turnover* karyawan pada Gambar 1.3 Diagram Fishbone.



Gambar 1.3 Diagram Fishbone

Diagram fishbone terbagi menjadi tiga aspek permasalahan yang menghasilkan penurunan performa, yakni berdasarkan

1. Method.

- Perusahaan tidak mempunyai alat pengukuran kinerja perusahaan.
- Pengukuran kinerja hanya berfokus pada aspek financial.

2. Market.

- Persaingan semakin ketat.

3. Management.

- Perusahaan tidak ada evaluasi guna meningkatkan performa
- Perusahaan mengalami turnover yang tinggi.
- Perusahaan mengalami penurunan keuntungan.

Dari tiga aspek tersebut yang di uraikan mengakibatkan keterkaitan masalah yaitu menurunnya performa perusahaan berdasarkan akar masalah.

## 1.2 Alternative Solusi

Permasalahan yang akan menjadi fokus pada Proposal Ilmiah ini merupakan permasalahan yang kompleks. Hal ini dibuktikan dengan adanya beberapa alternatif solusi dari permasalahan. Alternatif solusi dapat dibangkitkan dengan melakukan identifikasi akar masalah yang dilakukan pada sub bab latar belakang. Beberapa alat bantu yang dapat digunakan untuk membangkitkan alternatif solusi adalah Penjabaran visi misi yang diterjemahkan menjadi sasaran strategis, strategy map, penerjemahan *KPI*, Daftar alternative solusi disajikan pada Table 1.1 Alternative Solusi.

No	Akar Masalah	Solusi
1	Tingginya turnover	Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman
2	Menurunnya profit	Pemilihan supplier yang memberikan harga terjangkau
3	Tidak ada tools pengukuran kinerja	Merancang dan mengukur kinerja perusahaan
4	Tidak ada evaluasi kinerja perusahaan	Perancangan penjadwalan evaluasi karyawan
5	Tidak ada inisiatif strategi memperbaiki performa perusahaan	Merancang dan mengukur kinerja perusahaan
6	Persaingan semakin ketat	Peningkatan kualitas produk

Table 1.1 Alternative Solusi

Permasalahan tersebut menandakan bahwa PT MSI perlu melakukan pembenahan terhadap pengukuran kinerja perusahaan dengan melihat dari empat aspek *Balanced Scorecard* yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini dilakukan untuk merancang pengukuran kinerja pada PT MSI menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan menilai dari empat perspektif yang telah disebutkan. Sehingga perusahaan dapat meminimalisir masalah yang terjadi di dalam perusahaan dan dapat membenahi kinerja pada perusahaan.

## 1.3 Perumusan Masalah

Rumusan Masalah Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan di atas, maka perumusan masalah yang akan diangkat di dalam penelitian ini adalah:

1. Apa saja indikator-indikator pengukuran kinerja PT MSI berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*?
2. Bagaimana rancangan pengukuran performansi PT MSI jika dinilai dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?
3. Berapa Nilai kinerja pada setiap perspektif yang diukur menggunakan metode *BSC*?
4. Berapa Nilai kinerja pada setiap *KPI* yang diukur menggunakan metode *BSC*?
5. Dimana letak permasalahan yang membuat keuntungan perusahaan menurun
6. Sasaran inisiatif apa yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan di atas, maka tujuan penelitian yang akan diangkat di dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui masalah dan Meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan perspektif Finansial.
2. Mengetahui masalah dan meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan perspektif Pelanggan.
3. Mengetahui masalah dan meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan perspektif Proses Bisnis Internal.
4. Mengetahui masalah dan meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan Penelitian yang ada, maka manfaat yang didapat

1. Bagi Mahasiswa:
  - a. Agar dapat membandingkan teori yang didapat di kampus dengan keadaan sebenarnya di lapangan.

b. Menjadi acuan bagi mahasiswa untuk menambah dan mengembangkan ilmu pengetahuan tentang pengukuran kinerja perusahaan khususnya *Balanced Scorecard*.

1. Bagi Perusahaan:

a. Perusahaan dapat melakukan pengawasan dan pengendalian kinerja dimana pada saat ini belum dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan dapat melakukan perbaikan berkelanjutan berdasarkan hasil kontrol kinerja yang dilakukan dan memberikan masukan bagi perusahaan dalam mengembangkan suatu kerangka pengukuran kinerja yang sesuai dengan kondisi dan tujuan strategis perusahaan

### **1.6 Sistematika Penulisan Masalah**

Sistematika dalam penulisan Penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### **BAB 1. PENDAHULUAN**

Pada bab ini berisi uraian mengenai konteks permasalahan, latar belakang permasalahan, perumusan masalah yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah dengan menciptakan sistem terintegrasi yang terdiri dari manusia dengan material dan/atau peralatan/mesin dan/atau informasi dan/atau energy, batasan tugas akhir, manfaat tugas akhir, dan sistematika penulisan.

#### **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diambil dan dibahas pula hasil-hasil referensi buku/ penelitian/ referensi lainnya yang dapat digunakan untuk merancang dan menyelesaikan masalah. Minimal terdapat lebih dari satu metodologi/metode/kerangka kerja yang disertakan pada bab ini untuk menyelesaikan permasalahan atau meminimalisir gap antara kondisi yang ada dengan target.

#### **BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN.**

Bab ini memberikan penjelasannya mengenai seluruh langkah yang dilakukan dalam melakukan pemecahan masalah yang berguna untuk meminimalisir permasalahan penelitian yang akan dilakukan sesuai dengan tujuan dari penelitian yang akan dilaksanakan.

## BAB 4 PERANCANGAN SISTEM TERINTEGRASI

Bab ini dibahas mengenai data yang dikumpulkan selama penelitian wawancara, analisis dan perolehan data dari PT Mitra Solusi Indotama yang digunakan dan diolah untuk menentukan indikator pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*.

## BAB 5 ANALISA DAN EVALUASI HASIL PERANCANGAN

Bab ini menjelaskan hasil analisis yang didapatkan atas berdasarkan analisis perancangan dan pengolahan pengukuran kinerja yang dilakukan terhadap seluruh data-data yang telah dikumpulkan.

## BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan penjelasan dari kesimpulan yang diberikan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dan saran yang diberikan berdasarkan hasil penelitian.