BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sejarah dan Perkembangan

Perusahaan industri manufaktur adalah perusahaan yang di dalamnya terjadi proses industri untuk mengolah bahan mentah melalui suatu tahapan proses material, *shaping* dan *cuffing* menjadi barang jadi yang siap untuk digunakan dan layak untuk di pasarkan kepada konsumen. Manufaktur sendiri merupakan proses keindustrian yang bertujuan untuk mengubah suatu bahan mentah menjadi barang jadi melalui proses teknologi.

PT. Waroeng Batok Industry merupakan salah satu perusahaan industri manufaktur berbentuk persero yang didirikan pada tahun 2003 dengan nilai investasi mencapai Rp 150 miliar. PT. Waroeng Batok Industry didirikan sebagai pengembangan dari perusahaan yang telah didirikan sebelumnya, yaitu PT. Bina Kayu Lestari, PT. Bina Graha Lestari, PT. Buana Wijaya Lestari, dan PT. Bina Siliwangi Lestari. Perusahaan ini bergerak dalam bidang industri pengolahan kayu yang dibentuk menjadi papan *(Board)*. Diantara produksinya ialah *Barecore*, dan *Blockboard*. Bahan baku untuk proses produksi adalah dari kayu meranti dan kayu albasia. Bahan baku tersebut berupa kayu balok yang didatangkan dari daerah sekitar perusahaan dan dari daerah lain meliputi Pulau Jawa, dan Maluku.

PT. Waroeng Batok Industry memproduksi bahan mentah menjadi barang jadi yang penggunaannya sebagai bahan konstruksi bangunan dan konstruksi alat-alat transportasi. Sebagian besar hasil produksinya diekspor ke mancanegara. Sebagai industri pengolahan kayu lapis dengan tujuan ekspor di antaranya Taiwan, China, Hong Kong, Korea, Jepang, Singapura, Timur Tengah, Eropa, dan Amerika Serikat, PT. Waroeng Batok Industry telah menghasilkan total devisa mencapai 50 juta dolar AS per tahun.

PT. Waroeng Batok Industry telah menjadi salah satu industri unggulan dari kabupaten Cilacap karena perusahaan ini termasuk besar, baik dari jumlah produksi, investasi, serta tenaga kerja yang diserapnya. Perusahaan ini pun cukup

potensial untuk mengangkat nama dari kabupaten Cilacap, karena hampir 75% hasil produksinya telah merambah berbagai negara.

Keberadaan PT. Waroeng Batok Industry ini dibangun di atas lahan seluas 10 hektar yang berlokasikan di jalan raya Majenang Km 7, Desa Panulisan Timur, RT 03/RW XII, Kecamatan Dayeuhluhur, Kabupaten Cilacap. Hingga saat ini PT. Waroeng Batok Industry menyerap tenaga kerja 1.858 orang. Adapun kapasitas bahan baku yang dibutuhkan untuk produksi kayu lapis mencapai 17.000 m3/bulan.

1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi dari PT. Waroeng Batok Industry adalah "Membantu meningkatkan devisa negara, menciptakan lapangan kerja dan mengurangi pengangguran". Adapun Misi PT. Waroeng Batok Industry adalah "Meningkatkan angka ekspor ke luar negeri".

1.2 Latar Belakang Penelitian

Pada masa ke masa, tantangan yang dihadapi dunia manufaktur berubah semakin berat. Seiring dengan pasar yang semakin global dan munculnya teknologi informasi, persaingan di lingkungan bisnis semakin ketat. Dengan adanya persaingan global, perusahaan semakin dihadapkan pada kemampuan manajemen dalam mengelola perusahaan agar dapat bertahan hidup. Manajemen perlu mempelajari lebih mendalam sumber daya yang dapat diandalkan untuk bersaing di lingkungan bisnis yang kompetitif.

Maka dari itu dalam meningkatkan kemampuan manajemen, perusahaan perlu meningkatkan kompetensi sumber daya manusia melalui pengelolaan yang efektif dan program peningkatan mutu kerja. Hal ini karena pada dasarnya sumber daya manusia berperan sebagai subjek dan sekaligus objek pembangunan.

Data yang tercatat pada tahun 2013, keberadaan PT. Waroeng Batok Industry telah menyerap tenaga kerja sebanyak 1.858 orang. Sebagian besar tenaga kerjanya berasal dari daerah sekitar. Tenaga kerja lokal tersebut sebagian besar ditempatkan di bagian produksi. Informasi yang didapat dari perusahaan menyatakan sebagian besar tenaga kerja lokal yang diserap, sebelumnya tidak memiliki mata pencaharian tetap. Hal ini merupakan sebagai salah satu wujud komitmen perusahaan secara proaktif untuk memberikan dampak positif atas keberadaan operasi perusahaan

terhadap masyarakat di sekitarnya sekaligus dalam rangka membantu pemerintah mengurangi pengangguran, meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta meningkatkan perekonomian daerah tersebut.

Sebagai subjek dan sekaligus objek pembangunan, peran sumber daya manusia menjadi penentu bagi keberhasilan perusahaan. Untuk mengetahui sejauh mana kompetensi sumber daya manusia tercapai dengan baik, maka perlu dilakukan pengukuran sebagai upaya evaluasi terhadap kinerjanya.

Pengukuran kinerja merupakan kunci penting dalam infrastruktur perusahaan. Dalam sistem pengukuran kinerja, ditetapkan ukuran-ukuran tertentu yang mewakili strategi dan tujuan perusahaan. Pemilihan-pemilihan inilah yang menjadi inti dari sistem pengukuran kinerja. Dalam melakukan pengukuran kinerja tersebut dibutuhkan metode acuan sebagai alat ukur kinerja yang tepat sehingga memberikan suatu penilaian yang bermanfaat bagi kelangsungan perusahaan.

Salah satu bentuk metode acuan pengukuran kinerja perusahaan yang memiliki keterkaitan erat dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia suatu perusahaan adalah dengan menggunakan pengukuran pada salah satu perspektif pada *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja dan sistem manajemen untuk faktor internal dan eksternal dari suatu perusahaan secara keseluruhan meliputi kedua aspek antara aspek finansial dan aspek non finansial yang dinyatakan ke dalam empat perspektif.

Konsep *Balanced Scorecard* pertama kali dikenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam sebuah artikel berjudul *"Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance"* dalam Harvard Business Review (Januari-Februari 1992). Artikel tersebut berisikan hasil studi tentang "Pengukuran Kinerja Organisasi Masa Depan". *Balanced Scorecard* dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari ke dalam empat perspektif.

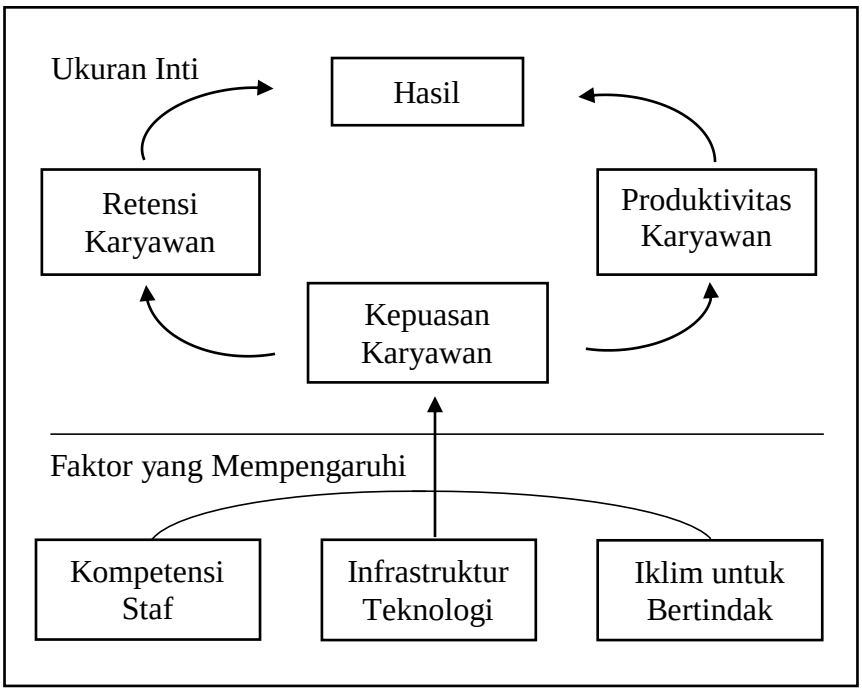
Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* tersebut adalah meliputi perspektif finansial *(financial perspective)*, perspektif pelanggan *(customer perspective)*, perspektif proses bisnis internal *(internal business process perspective)*, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *(learning and growth*

perspective). Pada setiap perspektif tersebut terdapat ukuran-ukuran yang menjadi tolak ukur dalam mengukur kinerja suatu perusahaan.

Dalam hal ini, Kaplan dan Norton (2000:109) menjelaskan, bahwa pada salah satu perspektif pada *Balanced Scorecard*, yaitu pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective)* sangatlah berkaitan erat dalam mengukur kinerja sumber daya manusia selaku subjek dan sekaligus objek pembangunan yang berperan sebagai bagian dari faktor pendorong yang dapat menghasilkan kinerja yang istimewa dalam penentu bagi keberhasilan perusahaan.

Oleh karena itu dalam pengaplikasiannya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menitikberatkan pada *human capital* (sumber daya manusia) yang memiliki modal intelektual untuk menempatkan perusahaan pada posisi daya saing kuat dibanding dengan tiga perspektif lain yang cenderung memiliki modal yang sama yaitu modal finansial.

Kaplan dan Norton (2000:112) menjelaskan bahwa dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, memiliki kerangka kerja sebagaimana berikut:



Gambar 1.1

Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sumber: Kaplan dan Norton (2000:112)

Hal tersebut menjelaskan bahwa dalam kerangka kerja tersebut, ukuran inti dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ialah kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktivitas karyawan. Adapun pada ukuran kepuasan karyawan dipengaruhi oleh kompetensi staf, infrastruktur teknologi, dan iklim untuk bertindak. Dan ukuran kepuasan karyawan umumnya dipandang sebagai pendorong kedua pengukuran lainnya, yaitu retensi karyawan dan produktivitas karyawan.

Sedangkan dari informasi yang disampaikan oleh bagian manajemen perusahaan, Maman (wawancara, 10 April 2013) disimpulkan bahwa dalam mengukur kinerja karyawannya dimana dalam hal ini merupakan fokus dari ukuran yang terdapat pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, PT. Waroeng Batok Industry telah menerapkan dua ukuran yang terdapat juga pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu ukuran retensi karyawan dan ukuran produktivitas karyawan. Pada ukuran retensi karyawan, PT. Waroeng Batok Industry menerapkan ukuran tersebut tanpa mengukur tingkat keberhasilan dari tahun ke tahun. Pada ukuran produktivitas karyawan, PT. Waroeng Batok Industry menerapkan ukuran tersebut dilihat dari pencapaian pemenuhan target produksi perusahaan dalam jangka waktu setiap bulannya.

Dalam upaya peningkatan produktivitas karyawannya PT. Waroeng Batok Industry melakukan pengarahan dan pelatihan terhadap karyawan secara formal dan informal berkaitan dengan pekerjaan sehingga dapat lebih meningkatkan efisiensi dalam mencapai tujuan perusahaan serta dapat mengurangi masalah tingkat kecelakaan kerja yang dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan berupa kerugian yang bersifat ekonomis.

Adapun ukuran lain yang berkaitan dengan kinerja karyawannya selama ini, terdapat ukuran yang tidak ada dalam pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu ukuran ketidakhadiran karyawan/mangkir. Mengacu pada perspektif tersebut, dapat diuraikan bahwa PT. Waroeng Batok Industry selama ini belum menerapkan ukuran keseluruhan yang terdapat pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada *Balanced Scorecard*.

Berangkat dari pokok permasalahan tersebut maka penulis tertarik untuk meneliti dan mengangkat permasalahan ini dalam penulisan skripsi dengan judul:

“Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Menggunakan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Pada *Balanced Scorecard* (Studi Pada PT. Waroeng Batok Industry Kabupaten Cilacap)”

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja karyawan pada PT. Waroeng Batok Industry?
2. Bagaimana pengukuran kinerja karyawan menggunakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada *Balanced Scorecard* ?
3. Bagaimana hasil pencapaian kinerja karyawan pada PT. Waroeng Batok Industry dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang ada, maka dapat diidentifikasi tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Meninjau perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam mengukur kinerja karyawan pada PT. Waroeng Batok Industry berdasarkan *Balanced Scorecard*.
2. Mengukur kinerja karyawan menggunakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada *Balanced Scorecard*.
3. Mengetahui hasil pencapaian kinerja karyawan pada PT. Waroeng Batok Industry dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1.5 Kegunaan Penelitian

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan beberapa manfaat yang dapat dilihat dari dua aspek, yaitu:

1.5.1 Aspek Teoritis

1. Bagi penulis melalui penelitian ini penulis dapat menerapkan ilmu yang diperoleh selama kuliah serta penelitian ini dapat bermanfaat untuk

menambah wawasan mengenai penerapan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan *Balanced Scorecard*.

2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi sumbangan pemikiran dan menjadi acuan referensi untuk penelitian selanjutnya dalam aspek kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard*.

1.5.2 Aspek Praktis

1. Bagi manajemen dapat digunakan sebagai masukan yang berarti dalam mengaplikasikan konsep *Balanced Scorecard* dengan tujuan sebagai pertimbangan dalam mengevaluasi dan meningkatkan kinerjanya.
2. Bagi pihak lain yang berkepentingan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan dan sebagai bahan pertimbangan perusahaan atau instansi lain yang menghadapi permasalahan yang sama berkenaan dengan kinerja karyawan terutama yang berkaitan dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang ada pada *Balanced Scorecard*.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab Pendahuluan ini merupakan penjelasan secara ringkas, dan padat yang menggambarkan isi penelitian dengan tepat. Terdiri dari gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Bab Tinjauan Pustaka dan Lingkup Penelitian mengemukakan pemaparan teori-teori yang telah diperoleh melalui studi pustaka dari berbagai literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang tinjauan pustaka penelitian, kerangka pemikiran, serta ruang lingkup penelitian. Pada bagian tinjauan pustaka penelitian di dalamnya berisi tentang rangkuman teori, serta penelitian terdahulu.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab Metode Penelitian ini menguraikan tentang pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data sehingga dapat menjawab atau menjelaskan masalah penelitian. Berisi tentang jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab Hasil Penelitian dan Pembahasan merupakan bab yang menguraikan hasil penelitian dan pembahasan mengenai perumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini, meliputi tentang karakteristik responden, hasil penelitian, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab Kesimpulan dan Saran berisi tentang kesimpulan serta saran yang diberikan berkaitan dengan penelitian ini dan saran maupun rekomendasi yang dapat diberikan kepada perusahaan dan pihak lain yang membutuhkan.