

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Seiring dengan perkembangan ekonomi dan dunia bisnis yang semakin cepat, persaingan di dunia usaha menjadi semakin ketat pula. Persaingan di perusahaan menyebabkan perusahaan harus cepat tanggap dalam menghadapi lingkungan yang semakin kompetitif untuk lebih meningkatkan produktivitas usahanya serta lebih aktif dalam meningkatkan nilai perusahaan.

Karyawan mempunyai peranan yang cukup penting karena setiap perusahaan memerlukan karyawan dalam melakukan produksi dan menjalankan aktivitas usaha perusahaan. Dewasa ini perusahaan mulai menyadari pentingnya pengukuran kinerja karyawannya untuk menentukan apakah karyawan tersebut berkompeten dan dapat memberikan hasil yang terbaik untuk perusahaan.

Kinerja merupakan indikator yang sangat diperlukan untuk mengukur apakah pegawai atau karyawannya sudah mencapai hasil yang maksimal atau tidak (Burhanudin Baharudin, 2006). Kinerja personel atau perusahaan tidak hanya cukup untuk diukur, namun juga perlu dikelola, direncanakan secara strategik, diukur dan dinilai, serta diberi penghargaan berbasis kinerja (mulyadi, 2006).

Pengukuran kinerja tradisional mengukur kinerja seseorang atau perusahaan hanya sampai tingkat pusat pertanggungjawaban dan digunakan secara terbatas pada perspektif keuangan. Dipandang dari perannya dalam pencapaian kinerja keuangan, pusat pertanggungjawaban dikelompokkan ke dalam empat tipe: pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Pengelompokan pusat pertanggungjawaban dengan cara seperti ini menunjukkan dominannya peran informasi keuangan sebagai pengukur kinerja pusat pertanggungjawaban atau dengan kata lain perusahaan lebih menekankan pada satu perspektif saja yaitu perspektif keuangan.

Keterbatasan yang dilihat peneliti mengenai pengukuran kinerja secara tradisional yaitu masih terbatas pada perspektif keuangan karena dalam manajemen tradisional, eksekutif diukur sesuai dengan peran mereka dalam menghasilkan kinerja keuangan. Ukuran kinerja keuangan yang umumnya digunakan untuk mengukur kinerja eksekutif adalah **rentabilitas** (indikator kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba), **likuiditas** (kemampuan keuangan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya), dan **solvabilitas** (kemampuan keuangan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka panjangnya).

Dalam manajemen tradisional, kinerja pusat pertanggungjawaban direncanakan dalam proses penyusunan anggaran. Oleh karena organisasi dalam manajemen tradisional berjenjang dan fungsional, kinerja pusat pertanggungjawaban direncanakan melalui *functional-based budgeting*-anggaran yang disusun melalui organisasi fungsional berjenjang. Setiap

manajer pusat pertanggungjawaban diberi wewenang untuk menetapkan kinerja keuangan dengan menyusun anggaran sesuai dengan tipe pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Ukuran kinerja yang digunakan selanjutnya adalah *balance scorecard* yang menekankan aspek *good governance* seperti yang biasa dipakai oleh Kaplan dan Norton. *Balance Scorecard* digunakan untuk memaparkan kiprah para eksekutif senior dalam menggunakan berbagai ukuran kinerja perusahaan saat ini maupun pencapaian kinerja kepemimpinan ke depan. Para eksekutif perusahaan sekarang ini dapat mengukur seberapa besar unit bisnis yang dapat menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, guna meningkatkan kapabilitas internal dan investasi sumber daya manusia (Kaplan & Norton, 2000)

Pada latar belakang masalah ini penulis ingin mengetahui lebih dalam lagi mengenai pengukuran kinerja pada PT Panca Mitra Sandang Indah (PMSI). Penulis melihat bahwa pada PT Panca Mitra Sandang Indah ini masih menggunakan sistem pengukuran kinerja yang hanya melihat kinerja karyawannya menggunakan pusat pertanggungjawaban dan bertolak ukur pada perspektif keuangan.

Melihat pentingnya pengukuran kinerja pada perusahaan, maka penulis terdorong untuk memperkenalkan *balance scorecard* sebagai suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian untuk menghasilkan tatanan kinerja yang baik.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis tertarik untuk menyusun skripsi dengan judul **“Pengukuran Kinerja Pada PT Panca Mitra Sandang Indah Dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada Divisi Produksi.”**

1.2. IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan latar belakang, peneliti mengidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengukuran kinerja pada PT Panca Mitra Sandang Indah pada saat ini?
2. Bagaimana kemungkinan penerapan *balance scorecard* pada PT Panca Mitra Sandang Indah?
3. Pengukuran manakah yang cocok untuk diterapkan pada PT Panca Mitra Sandang Indah?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan pada masalah-masalah yang telah dirumuskan diatas maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Memaparkan bagaimana pengukuran kinerja karyawan PT Panca Mitra Sandang Indah pada saat ini.
2. Mengetahui bagaimana prospek pengukuran kinerja karyawan PT Panca Mitra Sandang Indah pada bagian pencelupan dengan menggunakan Balance Scorecard.

3. Mengetahui pengukuran kinerja yang lebih tepat dan akurat diterapkan pada PT Panca Mitra Sandang Indah.

1.4. KEGUNAAN PENELITIAN

Penulis mengharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat dan pengetahuan bagi beberapa pihak dibawah ini:

1. Penulis

Untuk mengembangkan pengetahuan yang dimiliki dan meningkatkan cara berpikir serta menerapkan teori yang sudah didapat dalam perkuliahan ke dalam situasi yang nyata.

2. Perusahaan

Agar perusahaan memperoleh masukan dan saran-saran yang bermanfaat untuk memperbaiki kinerja perusahaan yang sudah ada, terutama dalam hal pengukuran kinerja karyawan.

3. Pihak-pihak lain

Penulis juga berharap bahwa hasil dari penyusunan skripsi ini membantu memberikan pengetahuan yang berarti bagi pihak-pihak lain yang memiliki kebutuhan dan ketertarikan terhadap masalah pengukuran kinerja.

1.5. KERANGKA PEMIKIRAN

Manajemen yang baik harus selalu memperhatikan segala aspek dalam mengelola perusahaan dan juga dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia. Perlu

adanya pengukuran kinerja karyawan untuk melihat kontribusi yang diberikan karyawan pada perusahaan melalui kinerja karyawan pada saat bekerja.

Balanced Scorecard mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh partisipan organisasi yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi, dan tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan non finansial (Baharuddin, 2005).

Balance Scorecard menterjemahkan visi dan misi kedalam suatu rancangan strategik dengan menjabarkannya kedalam empat perspektif yaitu (Imelda, 2007):

1. Perspektif keuangan.

Balance scorecard tetap menggunakan perspektif finansial karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi dari tindakan ekonomi yang diambil.

2. Perspektif Pelanggan atau Customer.

Para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran.

3. Perspektif Internal Bisnis Perusahaan.

Lebih menekankan pada proses inovasi yang diukur dengan banyaknya produk baru yang dihasilkan dan juga pada proses operasional yang diukur dengan peningkatan kualitas produk .

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Mengidentifikasi infrastruktur yang dibangun perusahaan untuk menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Ukuran yang biasa digunakan antara lain kepuasan karyawan, retensi karyawan, banyaknya saran yang diberikan oleh karyawan.

Balance scorecard menggunakan data laporan keuangan yang dapat dipergunakan dalam pengukuran kinerja, dengan demikian keberhasilan dimasa yang akan datang suatu perusahaan dapat terlihat dengan jelas hasilnya, sebab Balance Scorecard memberikan tambahan pengukuran terhadap faktor pendorong kinerja dimasa yang akan datang. *Balance scorecard* diyakini dapat mengubah strategi menjadi tindakan, dan mengubah budaya kerja yang ada, supaya perusahaan lebih transparan, umpan balik menjadi obyektif, dan tepat untuk organisasi dan individu.

Balanced Scorecard juga dilengkapi dengan seperangkat ukuran finansial masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced Scorecard seharusnya menterjemahkan misi dan strategi unit bisnis ke dalam berbagai ukuran dan tujuan. Balanced scorecard menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal bisnis proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

1.6. Metoda penelitian

Metoda yang dipakai untuk melakukan penelitian ini adalah deskriptif analisis yaitu suatu metoda penelitian dengan mengumpulkan data, mengolah data, menyajikan, dan menganalisis keadaan yang terjadi pada suatu objek secara sistematis guna mengetahui hubungan antara fenomena yang diteliti dan menarik kesimpulan berdasarkan penelitian yang dilakukan.

Mengingat dalam menyusun skripsi ini memerlukan data sebagai dasar pembahasan, baik data bersifat teoritis maupun data yang bersifat praktis maka dalam rangka penelitian, penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Penelitian Lapangan (*field reseach*)

Yaitu penelitian pada perusahaan yang bersangkutan dengan tujuan untuk memperoleh data primer dan informasi yang dibutuhkan dalam menyusun skripsi ini. Adapun langkah-langkah pengumpulan data primer adalah sebagai berikut:

- Wawancara

Penulis melakukan tanya jawab kepada pihak-pihak (*general manager*, manajer produksi, manajer keuangan, staf personalia, staf *management* dan karyawan) yang berhubungan langsung dengan pengukuran kinerja karyawan.

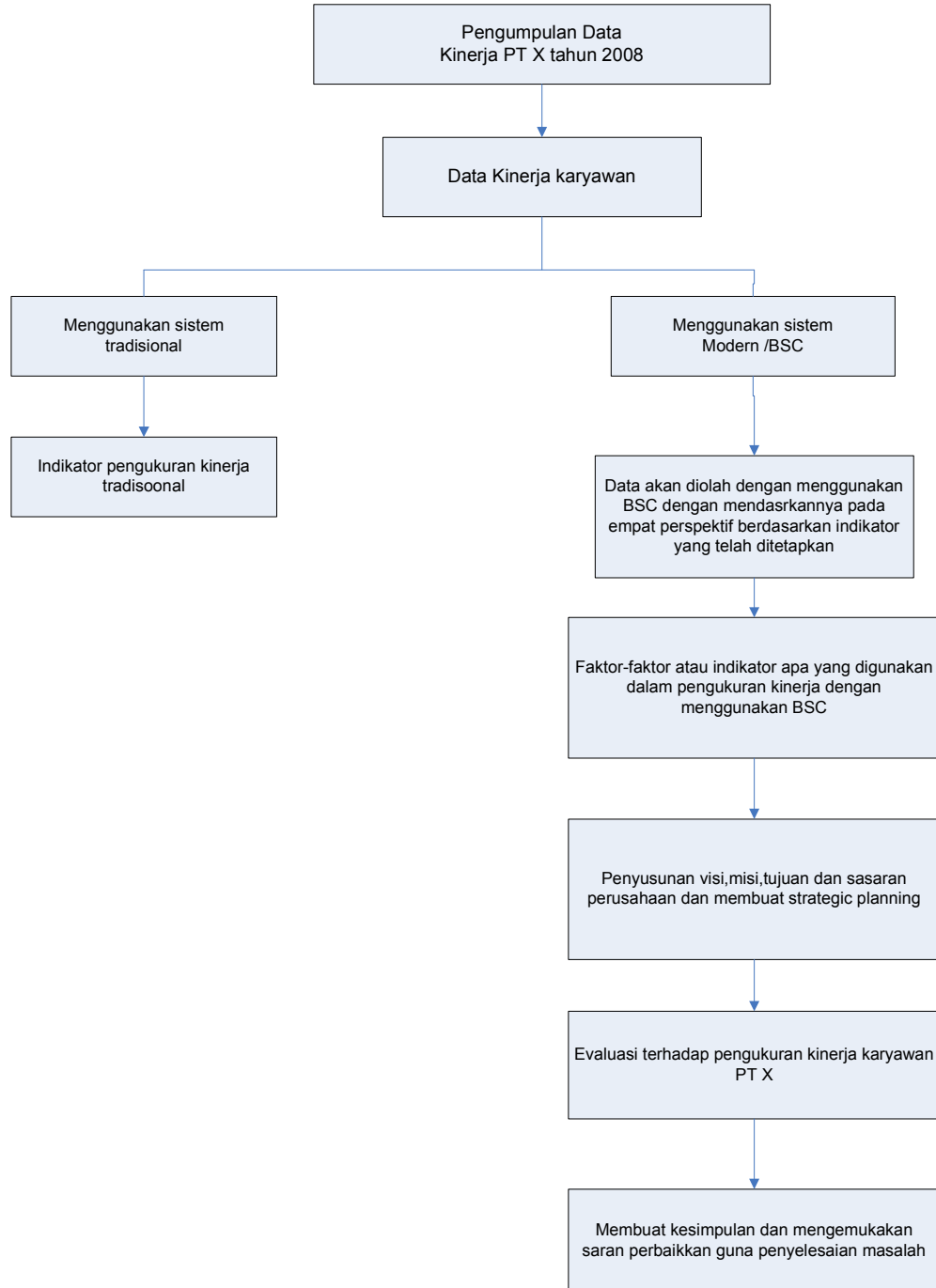
- Observasi

Yaitu dengan mengadakan peninjauan dan pengamatan langsung terhadap objek penelitian untuk memahami kondisi perusahaan dan kegiatan operasional dari perusahaan tersebut. Penulis meneliti dan mengamati selama kurun waktu tertentu secara langsung kegiatan dalam objek perusahaan seperti kegiatan produksi oleh bagian produksi.

2. Penelitian Kepustakaan (*library reseach*)

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara membaca beberapa literatur untuk menemukan data sekunder dengan menemukan teori-teori yang dapat menunjang pemecahan masalah dan memperluas wawasan berfikir penulis mengenai materi yang dibahas dalam skripsi.

Gambar 1.1
Bagan Kerangka Berpikir Penulis Dalam Melakukan Penelitian



1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian akan dilakukan pada PT Panca Mitra Sandang Indah. Perusahaan tersebut berlokasi di Jalan Laswi No.6 Majalaya. Penelitian ini dimulai pada bulan September 2008.