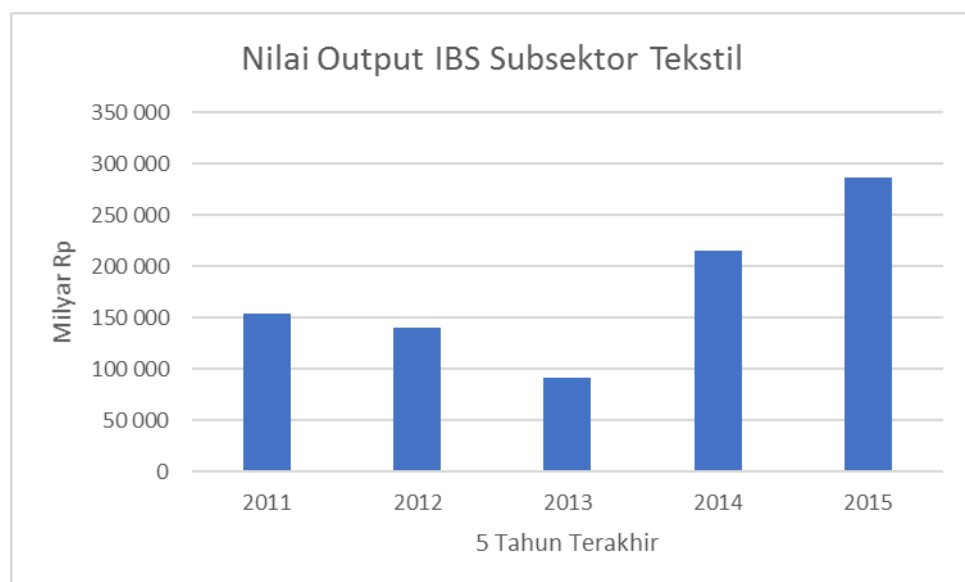


Bab I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Industri tekstil dan produk tekstil merupakan salah satu industri yang di prioritaskan untuk dikembangkan karena memiliki peran yang strategis dalam perekonomian nasional yaitu sebagai penyumbang devisa negara, menyerap tenaga kerja dalam jumlah cukup besar, dan sebagai industri yang diandalkan untuk memenuhi kebutuhan sandang nasional. Berdasarkan artikel dari okezone, saat ini industri tekstil dan garmen menjadi industri yang strategis di Indonesia dan menjadikannya salah satu sektor paling banyak ketiga di Indonesia yang menyerap tenaga kerja. Hal itu ditunjukkan melalui surplus ekspor terhadap impor selama satu dasawarsa terakhir. Kutipan dari kemenprin, ITPT (Industri Tekstil dan Produk Tekstil) Nasional dapat mempertahankan surplus perdagangannya paling sedikit US\$ 5 Milyar, penyerapan tenaga kerja 1,34 juta jiwa, TKDN hingga 63% dan kontribusi dalam memenuhi kebutuhan domestik sebesar 46%.



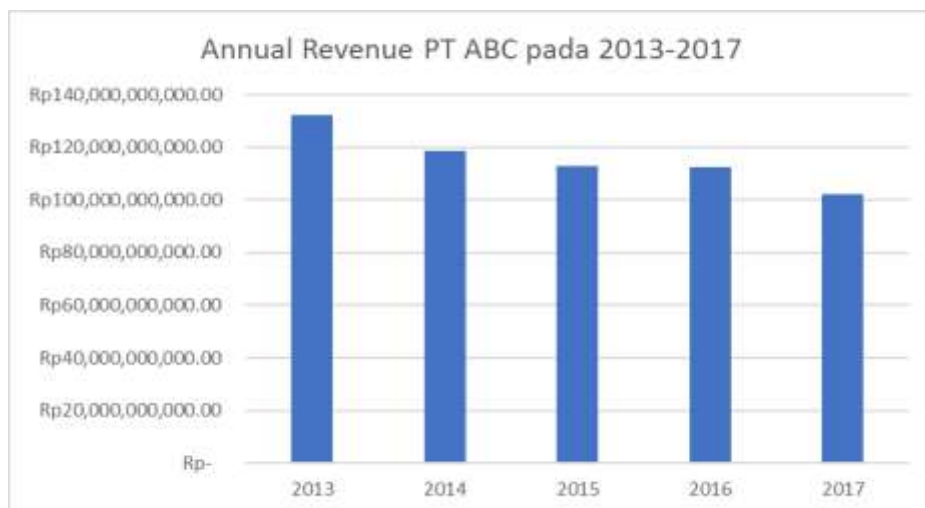
Gambar I.1 Perkembangan Nilai Output IBS Subsektor Tekstil pada Tahun 2011-2015

(sumber: badan pusat statistik yang di olah oleh pusdatin)

Dilihat dari Gambar I.1 di atas dapat dikatakan performansi industri tekstil di Indonesia memiliki peningkatan yang baik. Namun hal tersebut tidak dapat menjadi jaminan suatu perusahaan untuk bisa bertahan. Hingga saat ini, telah

banyak perusahaan tekstil yang susah sekali untuk bertahan atau hingga mengalami kebangkrutan. Dalam sebuah perusahaan, penilaian yang sangat penting bagi perusahaan adalah penilaian performansi atau kinerja dari suatu perusahaan itu sendiri, dalam menjaga dan mempertahankan kelangsungan hidup suatu organisasi dalam jangka yang panjang dilakukan penilaian kinerja untuk mencerminkan tingkat keberhasilan seseorang dalam periode waktu tertentu dalam melakukan tugas yang diberikan (Rivai dan Basri, 2005)

PT ABC merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang tekstil. Perusahaan ini memiliki jumlah tenaga kerja sebanyak 1.232 orang yang sebagian besar merupakan warga desa sekitar. Perusahaan ini memproduksi berbagai jenis produk dengan produk utama yang dihasilkan adalah kain bermotif dan sajadah dengan berbagai model yang dipesan sesuai permintaan yang nantinya akan dipasarkan di dalam negeri.



Gambar I.2 *Annual Revenue* PT ABC pada 2013-2017

Sumber : PT ABC, 2017

Diatas merupakan statistik *Annual Revenue* dari PT ABC pada 2013-2017. Pendapatan yang diperoleh perusahaan 5 tahun terakhir mengalami fluktuasi. Saat ini pengukuran kinerja perusahaan hanya bergantung pada hasil pendapatan, semakin besar pendapatan maka kinerja perusahaan semakin baik. Pada tahun 2017 pendapatan perusahaan cenderung mengalami kerugian paling besar di antara 5 tahun terakhirnya. Pengurangan pendapatan ini dikarenakan produksi

yang dihasilkan perusahaan tidak mencapai target sehingga perusahaan mengalami penurunan pendapatan.

Tabel I.1 Jenis dan Produksi yang dihasilkan

Jenis Produksi	Produksi		Sifat Produk		Janis Alat Angkut
	Rill (m/Tahun)	Target (m/Tahun)	Bahan 1/2 Jadi	Jadi	
Produksi Utama Kain Grey	9.000.000	10.000.000	v		Truk
Kain Jadi	9.000.000	10.000.000		v	Truk

Sumber : PT ABC, 2017

Dari tabel produksi diatas, hanya sekitar 90% dari hasil produksi dapat terjual. 5% sisanya mengalami produk *defect* dan 5% tidak terjual. Hal ini terjadi karena peramalan permintaan dan perencanaan bahan baku yang tidak tepat sehingga perusahaan mengalami kerugian. Untuk saat ini, PT ABC telah melakukan tindakan demi meminimalisir hal tersebut dengan solusi memotong *cost* yang digunakan agar meminimalisir pengeluaran. Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap manager marketing didapatkan bahwa tingkat keluhan konsumen PT ABC meningkat dikarenakan produk yang diterima mengalami *defect*.

Mengingat masalah yang terjadi, saat ini PT ABC dituntut untuk selalu meningkatkan kinerja perusahaan mengingat banyaknya kompetitor dalam bidang yang sama. Peningkatan kinerja ini dapat dicapai melalui perancangan sistem penilaian manajemen strategik yang tepat. Saat ini, PT ABC hanya terpaku pada strategik yang berhubungan dengan aspek keuangan dengan indikator yang digunakan adalah hasil dari pendapatan dan profit yang dihasilkan perusahaan setiap tahunnya. Semakin tinggi pendapatan perusahaan, maka perusahaan sudah merasa puas akan kinerja yang diterima. Padahal hal tersebut tidaklah cukup untuk mengukur apakah kinerja dari perusahaan tersebut sudah baik atau belum. Oleh karena itu, perlu dicari solusi yang terbaik terkait metode pengukuran kinerja yang lebih komperhensif. Metode ini juga tidak hanya berfokus pada kondisi keuangan saja namun juga berfokus kepada kondisi non keuangan salah satunya

dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Sehingga nantinya PT ABC dapat mengukur kinerja perusahaannya secara maksimal.

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, adapun perumusan masalah yang diangkat menjadi penelitian ini adalah :

1. Bagaimana rancangan alat ukur penilaian kinerja perusahaan yang lebih komprehensif?
2. Bagaimana nilai bobot kepentingan kinerja terhadap empat perspektif?
3. Bagaimana penilaian alat ukur kinerja pada pencapaian yang dilakukan PT ABC ?

I.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian yang dilakukan adalah :

1. Merancang sebuah alat ukur penilaian kinerja pada perusahaan yang lebih komprehensif.
2. Mengetahui nilai bobot kepentingan kinerja terhadap empat perspektif.
3. Mengetahui penilaian alat ukur kinerja pada pencapaian yang dilakukan PT ABC.

I.4 Batasan Penelitian

Adapun Batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya di fokuskan pada penentuan strategi guna mewujudkan visi misi yang selaras dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan PT ABC
2. Penelitian dilakukan hanya sampai kepada tahap perancangan, belum sampai tahap implentasi

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari hasil penelitian ini diantaranya adalah bagi :

1. Bagi Praktisi

Pihak manajemen PT ABC, dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan dan dapat memberikan sistem *punishment*, *rewarding* dan *training* guna meningkatkan kinerja karyawannya.

2. Bagi Akademisi

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menambah wacana keilmuan di bidang manajemen kinerja.

I.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian tentang industri tekstil yang saat ini sedang berkembang. Namun perkembangan tersebut tidak diikuti oleh beberapa perusahaan, salah satunya adalah perusahaan PT. Buana Inten Gemilang yang saat ini masih sulit untuk dapat *survive*. Hal tersebut dikarenakan beberapa faktor yang cenderung mempengaruhi kinerja perusahaan. Sehingga, untuk saat ini perusahaan sebaiknya menggunakan metode *Balanced Scorecard* demi memberikan strategi-strategi baru yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan guna bertahan dalam bisnisnya, terdapat 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 yaitu *Balanced Scorecard* yang digunakan untuk memecahkan permasalahan pada perusahaan. Selain itu, metode lain yang juga digunakan dalam menentukan *Balanced Scorecard* yang sesuai dengan perusahaan.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi: tahap merumuskan masalah penelitian, merumuskan hipotesis, dan mengembangkan model penelitian, mengidentifikasi

dan melakukan operasionalisasi variabel penelitian, menyusun kuesioner penelitian, merancang pengumpulan dan pengolahan data.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini berisikan data-data yang berkaitan dengan permasalahan dan menjadi acuan untuk mendapatkan strategi dalam mengembangkan perusahaan. Selain itu bagaimana data tersebut didapatkan seperti SWOT dan strategi perusahaan sehingga dapat mengacu kepada CSF yang akan ditentukan guna mendapatkan KPI yang akan diolah.

Bab V Analisis

Bab ini berisikan analisis terhadap hasil pengolahan data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya untuk menjadi acuan dalam menentukan pengukuran kinerja dinas dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab terakhir yang berisikan rangkuman dari hasil penelitian, serta berisikan kesimpulan dan saran yang berguna bagi dinas maupun pengembangan hasil penelitian lebih lanjut.