

BAB I PENDAHULUAN

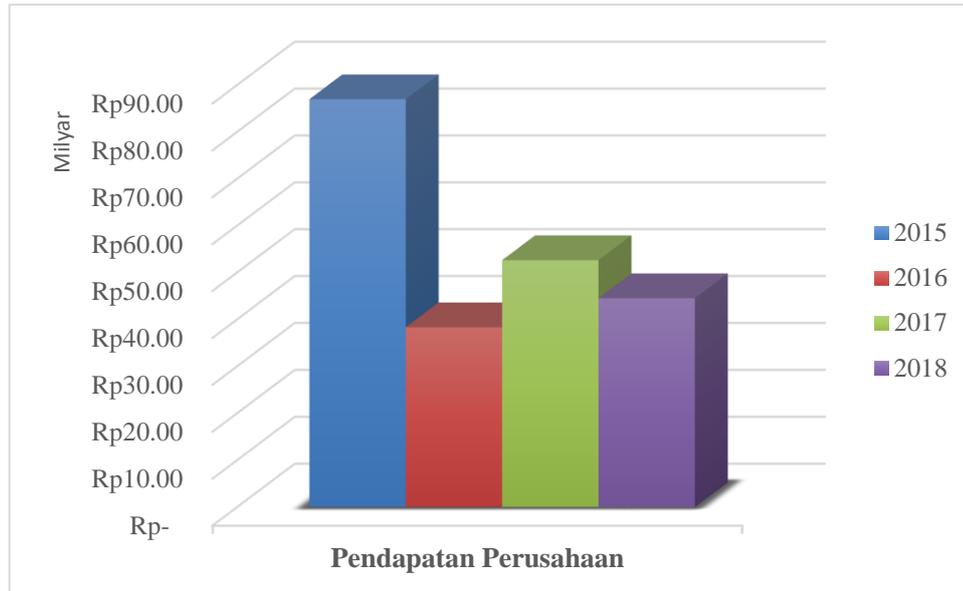
I.1. Latar Belakang

Persaingan dalam dunia usaha dewasa ini terus mengalami perkembangan yang menyebabkan terjadinya penciutan laba sehingga akan menguji kemampuan dari perusahaan. Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang dapat memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen serta mampu menghasilkan produk yang bermutu dapat terus bertahan. Perusahaan jasa, dagang, maupun industri selalu berusaha mengikuti perkembangan dunia usaha agar tetap bisa bertahan dan terus berkembang. Pertumbuhan industri di Indonesia pada sektor nonmigas akhir triwulan pertama tahun 2018 sebesar 5.06% (Sumber: <https://www.bps.go.id>). Hal ini menunjukkan semakin pesatnya pertumbuhan industri merupakan sebuah rangsangan untuk setiap pelaku industri dalam persaingan yang semakin kompetitif antar setiap perusahaan. Setiap perusahaan harus mempunyai strategi yang mampu melakukan perbaikan dan peningkatan performansi perusahaannya agar tidak terjadi kemunduran.

Perusahaan yang terus melakukan perbaikan melalui peningkatan kinerja akan mampu bersaing dalam era globalisasi saat ini. Dalam upaya peningkatan kinerja, perusahaan harus mampu melakukan perencanaan kinerja dan penilaian pada kinerja untuk melakukan evaluasi pencapaian perusahaan. Penilaian kinerja merupakan sesuatu hal yang sangat penting untuk dilakukan pada setiap perusahaan, karena setiap perusahaan perlu melakukan perencanaan kinerja dan evaluasi kinerja yang dirasa belum baik, sehingga mampu meningkatkan proses kinerja perusahaan, untuk tercapainya tujuan akhir perusahaan yaitu peningkatan *profit* pada perusahaan (Halim, 2004). Pengukuran kinerja merupakan sebuah pendekatan sistematis dan terintegrasi untuk memperbaiki kinerja organisasi dalam rangka mencapai tujuan strategi organisasi dan mewujudkan visi dan misinya (Mahsun, 2006).

PT. Bhakti Unggul Teknovasi (Be Tel-U) merupakan sebuah anak perusahaan dibawah naungan Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) yang merupakan perubahan nama dari PT. Citra Sukapura Megah yang didirikan pada tanggal 10 Juli 2009, berdasarkan akta pernyataan keputusan No. 60 tanggal 20 Desember 2016 yang disahkan oleh notaris. Sejak terbentuknya hingga sekarang perusahaan bergerak

dibidang: Properti, pengadaan barang/jasa dan retail, kontruksi serta konsultan IT. PT Bhakti Unggul Teknovasi terletak di jl. Radio Palasari No.1 Dayeuh Kolot Bandung (Kawasan Bandung Technoplex). PT. Bhakti Unggul Teknovasi selama ini mengalami fluktuasi pendapatan perusahaan dalam kurung waktu 4 tahun terakhir.



Gambar I.1. Grafik Pendapatan Perusahaan

(Sumber: Data Keuangan Perusahaan)

Berdasarkan pada gambar I.1 dapat dilihat pendapatan perusahaan dari PT. Bhakti Unggul Teknovasi dalam jangka waktu 4 tahun terakhir, pendapatan perusahaan mengalami fluktuasi pada setiap tahunnya. Pada tahun 2015 pendapatan perusahaan sebesar Rp. 86.967.084.618, pada tahun 2016 mengalami penurunan yang sangat signifikan dengan pendapatan sebesar Rp. 38.327.877.383, pada tahun 2017 pendapatan perusahaan meningkat sebesar Rp. 52.624.268.901 dan pada tahun 2018 pendapatan perusahaan kembali mengalami penurunan yaitu sebesar Rp. 44.515.763.627. Penurunan pendapatan dikarenakan terjadi penurunan pendapatan disetiap bidang usaha perusahaan tanpa ada dari satu bidang usaha yang mengalami peningkatan pendapatan. Berikut merupakan tabel pendapatan setiap bidang usaha PT. Bhakti Unggul teknovasi dalam 4 tahun terakhir:

Tabel I.1 Pendapatan Bidang Usaha

Bidang Usaha	Tahun			
	2018	2017	2016	2015
Properti	RP. 7.515.763.627	Rp. 8.682.161.135	Rp. 6.584.051.826	Rp. 11.096.944.978
Perdagangan Umum	RP. 13.098.884.088	Rp. 25.236.507.403	Rp. 29.392.575.557	Rp. 35.319.514.480
Konstruksi	Rp. 18.118.281.817	Rp. 18.705.600.363	Rp. 2.351.250.000	Rp. 35.273.199.636
IT Konsultan	Rp. 6.176.354.058	Rp. -	Rp. -	Rp. 5.277.425.524

(Sumber: Data Keuangan Perusahaan)

Pendapatan penjualan setiap bidang usaha pada gambar secara keseluruhan mengalami fluktuasi selama 4 tahun terakhir. Selama ini perusahaan melakukan pengukuran kinerja belum menyeluruh dan lebih berkonsentrasi pada aspek keuangan. Pengukuran kinerja melalui aspek keuangan tidak memberikan gambaran yang nyata pada kondisi perusahaan karena tidak memperhatikan aspek selain keuangan, misalnya pada aspek pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal aspek tersebut merupakan roda penggerak perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000). Perusahaan perlu memperhatikan aspek lain seperti kepuasan pelanggan, pertumbuhan pelanggan baru, proses bisnis internal, inovasi layanan dan produk baru, serta peningkatan operasional kerja. Kondisi eksisting perusahaan berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap Senior Manajer perusahaan pada proses pengerjaan proyek masih sering terjadi keterlambatan waktu penyelesaian pengerjaan sehingga berakibat pada pendapatan laba bersih perusahaan. Hal ini juga mempengaruhi kepuasan pelanggan akibat masih adanya keluhan pelanggan terhadap perusahaan. Selain itu, visi misi dan strategi perusahaan belum dapat terwujud sepenuhnya.

Melihat masalah yang terjadi pada perusahaan, PT. Bhakti Unggul Teknovasi perlu melakukan penilaian kinerja yang tepat terhadap seluruh aspek. Metode *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik

dalam manajemen tradisional yang hanya mengukur melalui aspek keuangan (Mulyadi, 2001). Metode *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan dalam penilaian kinerja yaitu lebih komprehensif yang mampu menjangkau perspektif yang lebih luas dan tidak terpaku pada satu perspektif melainkan juga dapat menjangkau perspektif lainnya seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran (Mulyadi, 2011). *Balanced Scorecard* berfungsi untuk menyelaraskan visi, misi, tujuan perusahaan dengan strategi untuk pencapaiannya. *Balance Scorecard* mampu mengukur kinerja dalam empat perspektif sehingga dapat melakukan evaluasi secara menyeluruh untuk keberhasilan keuangan perusahaan agar tidak terjadi lagi fluktuasi dan penurunan pendapatan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas dan fakta yang terjadi pada PT. Bhakti Unggul Teknovasi, perlu dilakukan pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen kinerja strategis. Peneliti mengusulkan untuk melakukan sebuah penelitian dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam penelitian yang berjudul “Perancangan Pengukuran Sistem Manajeme Kinerja Perusahaan PT. Bhakti Unggul Teknovasi Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*”.

I.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dan penjelasan yang telah dikemukakan pada latar belakang maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana menentukan indikator-indikator pengukuran kinerja PT. Bhakti Unggul Teknovasi saat ini berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*?
2. Bagaimana rancangan sistem pengukuran manajemen kinerja PT. Bhakti Unggul Teknovasi menggunakan metode *Balanced Scorecard*?
3. Bagaimana ukuran kinerja PT. Bhakti Unggul Teknovasi menggunakan metode *Balanced Scorecard*?

I.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang diharapkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan indikator-indikator pengukuran kinerja PT. Bhakti Unggul Teknovasi saat ini berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*
2. Merancang sistem pengukuran manajemen kinerja PT. Bhakti Unggul Teknovasi menggunakan metode *Balanced scorecard*
3. Mengetahui kinerja PT. Bhakti Unggul Teknovasi menggunakan metode *Balanced Scorecard*?

I.4. Batasan Masalah

Adapun Batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data yang digunakan adalah data perusahaan yang merupakan data pada saat dilakukan penelitian ini.
2. Penelitian yang dilakukan hanya sampai pada tahap perancangan, dan belum sampai pada tahap implementasi

I.5. Manfaat penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi pihak perusahaan
 - a. PT. Bhakti Unggul Teknovasi dapat mengetahui tingkat kinerja dengan pendekatan *Balance Scorecard* dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
 - b. Hasil penelitian dapat dijadikan tolak ukur perbaikan kinerja karyawan PT. Bhakti Unggul Teknovasi
2. Bagi akademisi

Hasil dari penelitian diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan tentang pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan menjadi khazanah keilmuan dalam dunia Pendidikan.

I.6. Sistematika Penulisan

Penulisan pada penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisi uraian mengenai masalah analisis penilaian kinerja pada PT. Bhakti Unggul Teknovasi yang dijelaskan pada latar

belakang penelitian. Bab ini juga menjelaskan perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti dan dibahas pula hasil-hasil penelitian terdahulu. Bab ini juga membahas hubungan antar konsep yang menjadi kajian penelitian dan uraian kontribusi peneliti.

BAB III Metodologi Penelitian

Bab ini menjelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci mengenai model konseptual dan sistematika pemecahan masalah yang mencakup penetapan metode analisis, identifikasi data, pola pengumpulan data, dan pola pengolahan data agar tujuan penelitian tercapai.

BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini berisi data yang didapatkan PT. Bhakti Unggul Teknovasi yang menjadi acuan pada penelitian ini. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan metode-metode yang telah dikonsepskan. Data tersebut akan diolah dalam tahap pengolahan data hingga menghasilkan rancangan sistem manajemen kinerja yang akan dibandingkan dengan kondisi aktual perusahaan. Pada tahap ini juga dijelaskan penggunaan metode *Balanced Scorecard* dalam perancangan sistem manajemen kinerja.

BAB V Analisis

Bab ini berisikan analisis berdasarkan hasil pengolahan data yang didapatkan dari perancangan penilaian kinerja yang telah dilakukan pada BAB IV

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi uraian mengenai kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran yang diberikan berdasarkan penelitian ini sebagai solusi perbaikan untuk perusahaan dan penelitian yang dilakukan dimasa mendatang.