Bab 1
Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Penilaian kinerja merupakan hal yang memang sudah seharusnya dilakukan didalam sebuah perusahaan, organisasi, maupun instansi. Hal tersebut dilakukan selain dari pada untuk mengetahui kondisi internal, juga untuk mengetahui bagaimana keadaan dan kedudukan perusahaan atau organisasi tersebut dalam bidang usahanya. Persaingan bisnis di era informasi seperti saat ini menempatkan perusahaan-perusahaan dalam kondisi lingkungan bisnis yang lebih kompleks dan dinamis, sehingga tuntutan perusahaan terhadap pembaharuan sistem penilaian kinerja tidak terhindarkan.

Sistem penilaian kinerja yang baik harus terintegrasi untuk semua unit kerja. Indikator kinerja yang terbentuk tidak hanya berupa indikator keuangan saja tetapi juga indikator non keuangan. Selama ini perusahaan-perusahaan lebih banyak menggunakan sistem pendekatan manajemen dan penilaian kinerja yang lebih menekankan pada aspek keuangan saja. Kondisi keuangan sebuah perusahaan bukan merupakan satu-satunya faktor penentu apakah perusahaan tersebut dapat bertahan dalam waktu yang lama. Karena sejatinya acuan keberhasilan perusahaan yang diukur dari kondisi keuangannya saja, memiliki kelemahan yaitu tidak mampu merepresentasikan kinerja aktiva tak berwujud seperti sistem, teknologi, *skill*, *enterpreneurship* karyawan, loyalitas konsumen, kultur organisasi, dan kepuasan pelanggan (Sudibyo, 1997).

Sistem pendekatan manajemen dan penilaian kinerja yang lebih modern, mengakomodasi semua kebutuhan perusahaan. Didalamnya tidak saja memuat indikator keuangan, tetapi ada juga indikator penentu lainnya seperti pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Konsep sistem

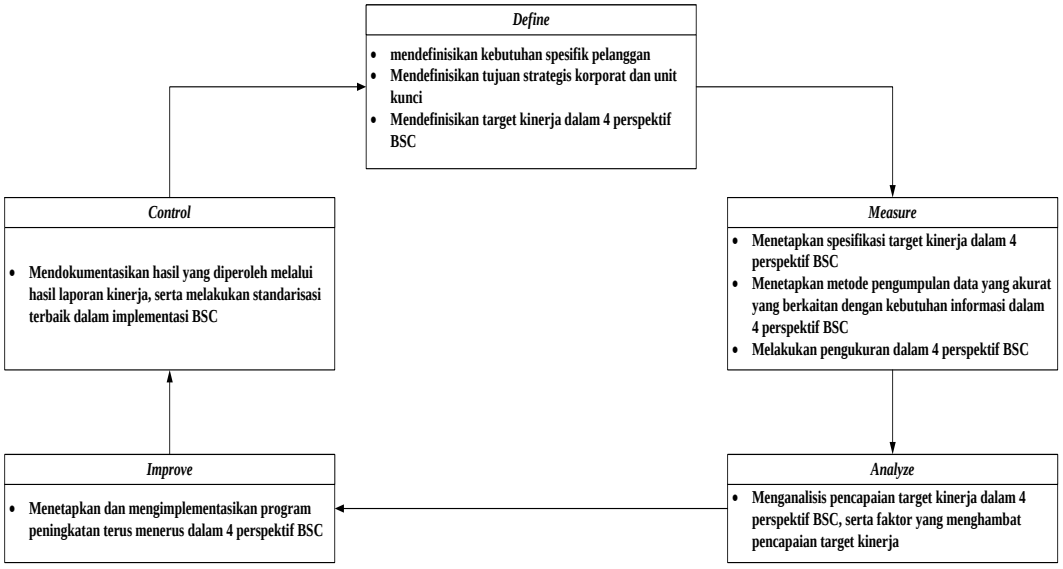
pendekatan manajemen dan penilaian kinerja tersebut dikemas kedalam sebuah kerangka kerja komperhensif yang menerjemahkan visi dan misi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja terintegrasi yang disebut *Balance scorecard. Balance scorecard* diciptakan untuk menggantikan *scorecard* model lama yang melakukan evaluasi kinerja hanya menitikberatkan pada aspek keuangan saja (Hardiyanto dkk, 2005).

Sedangkan *Six Sigma* adalah metode untuk mengurangi variasi dan mengeliminasi kesalahan (*defect*) dalam sebuah proses dan berfokus untuk mengidentifikasi kebutuhan konsumen (*critical to quality*) (Breet and queen, 2005). Menggunakan suatu besaran (*metric*) yang dapat diterjemahkan sebagai suatu proses pengukuran dengan menggunakan alat-alat statistik dan teknik untuk mengurangi cacat hingga tidak lebih dari 3,4 DPMO (*defect per million oportunities*) atau 99,99966 persen difokuskan untuk mencapai kepuasan pelanggan, dengan mengikuti model formal DMAIC (*define, measure, analyze, improve, control*) (Hargrove and Burge, 2002) dalam (Sulistiyowati W dan Hartati V, 2013).

Tahap *define* merupakan tahap pendefinisian dan penetapan pendekatan proses yang semuanya sesuai dengan konsep dan metodologi sistem manajemen kinerja *balance scorecard* yang dikendalikan oleh kebutuhan *stakeholders* (pelanggan, pemegang saham, manajemen, karyawan, dan pihak lain yang berkepentingan) dan oleh ukuran karakteristik (CTQ) kunci yang mengendalikan atau mempengaruhi kepuasan total *stakeholders.* Hasil dari setiap proyek *six sigma* yang diperoleh melalui peningkatan terus-menerus menuju target minimum 6-sigma serta melalui praktek terbaik dalam proyek *six sigma* itu disebarluaskan dan distandarisasikan yang juga disebut (*controlled)* (Gaspersz V, 2002).

Sistem manajemen kinerja *balance scorecard* memungkinkan organisasi untuk mempertahankan praktek kerja terbaik yang diperoleh dari setiap proyek *six sigma* dalam upaya meningkatkan kualitas terus-menerus menuju target kegagalan nol dan ukuran kapabilitas proses minimum 6-sigma. Ukuran dan peningkatan kinerja

dalam sistem manajemen kinerja *balance scorecard* dapat diakomodasikan oleh tahap-tahap program *six sigma,* yaitu *Measure*, *Analyze*, dan *Improve.* Tahap selanjutnya tanggung jawab dan dukungan jangka panjang manjemen terhadap peningkatan kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang akan meningkatkan kinerja dalam perspektif proses bisnis internal, menjadi landasan utama untuk mendukung dan mempertahankan peningkatan kinerja dalam perspektif pelanggan dan keuangan. Model integrasi *balance scorecard* dengan *six sigma* menurut Gaspersz (2002) seperti terlihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 1.1. Siklus DMAIC pada *Balance Scorecard* dalam (Sulistiyowati W dan Hartati V, 2013)

PT Industri Telekomunikasi Indonesia atau PT INTI, merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang sistem telekomunikasi. Sebagai perusahaan BUMN yang berdiri pada tahun 1974, PT INTI telah mengalami banyak perubahan dan penambahan lingkup bisnis yang semula murni perusahaan manufaktur penyedia sistem telekomunikasi, berubah menjadi perusahaan yang bukan hanya menyediakan sistem telekomunikasi, tetapi juga menjadi penyedia jasa *engineering*. Hal tersebut dilakukan menyusul banyaknya perubahan dan perkembangan yang terjadi dibidang teknologi, regulasi, dan sistem pasar. Pada periode 2013 dan 2014, PT INTI membukukan pendapatan masing-masing sebesar

Rp 1.466.790,3 dan Rp 817.889,8. Terjadi penurunan penjualan yang cukup besar, serta margin yang cukup besar pula antara perolehan penjualan dengan target yang telah ditentukan dalam RKAP PT INTI periode berjalan, hal ini disebabkan oleh hambatan-hambatan yang terjadi baik dari internal maupun eksternal perusahaan.

Selain dari pada kajian data historis perusahaan, penelitian yang dilakukan pun berdasarkan atas penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sali Anindy (2010) dengan judul penelitian "Tindak Lanjut Rekomendasi Auditor Internal Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Pendekatan *Balance Scorecard* Pada PT INTI Persero". Penelitian terdahulu melakukan analisis tindak lanjut rekomendasi auditor internal, analisis kinerja berdasarkan konsep *balance scorecard*, serta seberapa kuat pengaruh keduanya. Menghasilkan kesimpulan tindak lanjut rekomendasi auditor internal memiliki kriteria cukup, kinerja perusahaan berdasarkan konsep *balance scorecard* menghasilkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kinerja yang paling rendah dan perspektif pelanggan memiliki kinerja yang paling tinggi, serta keduanya memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dilakukan penelitian yang lebih terfokus kepada analisis kinerja perusahaan berdasarkan konsep *balance scorecard* tetapi dengan desain penelitian yang baru, yaitu integrasi *balance scorecard* dan *six sigma* dengan judul **"Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balance Scorecard* dan *Six Sigma*"**. Hal ini dilakukan untuk memperoleh gambaran terbaru mengenai kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif serta hal-hal yang menghambat pencapaian target kinerja dalam upayanya melakukan perbaikan terus-menerus sesuai dengan konsep *six sigma.*

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas maka masalah penelitian diidentifikasikan sebagai berikut :

1. Bagaimana sistem penilaian kinerja perusahaan berdasarkan konsep BSC dan *six sigma* ?
2. Faktor apa saja yang menghambat pencapaian target kinerja berdasarkan konsep BSC dan *six sigma* ?

1.3. Tujuan Penelitian

Merujuk pada pemaparan identifikasi masalah diatas, maka tujuan dari penelitian adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis bagaimana sistem penilaian kinerja perusahaan berdasarkan konsep BSC dan *six sigma.*
2. Menganalisis faktor-faktor yang menjadi penghambat tercapainya target kinerja berdasarkan konsep BSC dan *six sigma*.

1.4. Asumsi dan Pembatasan Masalah

Adapun asumsi dan pembatasan masalah guna tujuan dilakukannya penelitian ini dapat terfokus dan tercapai :

1. Penelitian dilakukan pada karyawan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
2. Penelitian dilakukan pada karyawan tetap (non-outsourching) level kepala bagian.
3. Penelitian dilakukan pada pelanggan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) untuk produk KWH Meter.
4. Penggunaan konsep DMAIC pada pengolahan data dilakukan hanya sampai tahap *Analyze*.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan terdiri dari 6 bab, yaitu :

Daftar Isi

Daftar Gambar

Daftar Tabel

Bab 1 Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Uraian mengenai gambaran umum tentang permasalahan yang terjadi. Dideskripsikan secara garis besar mengenai hal-hal yang mendasari disusunya penelitian.

1.2. Identifikasi Masalah

Mencari permasalahan yang terjadi untuk kemudian dilakukan penelitian dengan memberikan batasan-batasan agar penelitian yang dilakukan dapat terfokus pada tujuan penelitian yang ingin dicapai.

1.3. Tujuan Penelitian

Memberikan penjelasan mengenai tujuan apa yang ingin didapat penulis terhadap penelitian yang dilakukan.

1.4. Asumsi dan Pembatasan Masalah

Memberikan batasan-batasan terhadap penelitian yang dilakukan untuk mempermudah dan mengeliminasi kemungkinan bahasan-bahasan yang berada diluar tujuan penelitian.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Menguraikan teori-teori yang telah ada sebagai instrument untuk menunjang penelitian yang dilakukan.

Bab 3 Metodologi Penelitian

3.1. *Flowchart* Penelitian

Gambaran umum penelitian yang dilakukan mulai dari studi lapangan hingga didapatkan hasil dan kesimpulan. Gambaran tersebut dimuat dalam bentuk diagram alir, hal ini bertujuan untuk memudahkan identifikasi penelitian yang dilakukan.

3.2. Langkah-langkah Penelitian

Penjelasan dari tiap-tiap langkah penelitian yang telah dibuat dalam bentuk diagram alir.

Bab 4 Pembahasan

4.1. Pengumpulan Data

Rangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan untuk selanjutnya dilakukan pengolahan data.

4.2. Pengolahan Data

Kegiatan yang dilakukan setelah pengumpulan data. Kegiatan ini bertujuan untuk mencari hasil dari pengumpulan data.

Bab 5 Analisis

5.1. Analisis

Menganalisis hasil dari pengolahan data. Analisis tersebut memberikan jawaban dari permasalahan yang menjadi objek penelitian.

Bab 6 Kesimpulan dan Saran

6.1. Kesimpulan

Kesimpulan didapat ketika rangkaian penelitian dari awal sampai tahap analisis selesai dilakukan. Dengan kata lain, kesimpulan ini merupakan jawaban keseluruhan dari penelitian yang dilakukan.

6.2. Saran

Anjuran untuk kajian lanjutan serta implikasi praktis agar terjadi perbaikan atau peningkatan dari keadaan semula.