

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

PT Len Industri (Persero) merupakan salah satu BUMN. Perusahaan ini fokus pada bidang *Railway Signaling* serta *Renewable Energy*. Len mempunyai visi menjadi salah satu perusahaan manufaktur elektronika industri dan prasarana kelas dunia. Perusahaan menetapkan 3 fasa perkembangan yakni fasa *stability to growth*, fasa *national standard*, dan fasa *global player*. Posisi dari perusahaan ini sendiri untuk masa sekarang berada pada fasa *national standard* dan sedang menuju *go public* pada tahun 2013, maka dari itu PT Len Industri (Persero) berusaha mendayagunakan seluruh kemampuan untuk mengejar fasa pertumbuhan berikutnya.

Dalam rencana jangka panjangnya PT Len Industri (Persero) telah menyusun serangkaian strategi yang diperkirakan akan mampu membawa perusahaan mencapai target pertumbuhan. Akan tetapi perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja untuk melihat performansi keseluruhan. Selama ini perusahaan hanya menitikberatkan penilaian performansi berdasarkan aspek finansial saja. Padahal ukuran finansial hanya mampu memberikan sebagian informasi masa lalu tanpa bisa memberi tuntunan apa yang harus dilakukan untuk mencapai pencapaian target finansial di masa depan (Kaplan-Norton,1996,21).

Dalam kompetisi bisnis di era global seperti sekarang ini sistem pengukuran kinerja sangat diperlukan oleh perusahaan terlebih perusahaan perusahaan besar. Sistem pengukuran kinerja akan memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja perusahaan, sejauh mana target manajemen tercapai, serta apa saja yang masih perlu dilakukan oleh perusahaan untuk memperbaiki kinerja di masa depan.

Balanced Scorecard sebagai suatu alternatif dalam mengukur kinerja, selain mempertimbangkan faktor finansial, faktor non finansial juga sangat diperhatikan. Dengan empat perspektif , yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, diharapkan dapat memberikan penilaian yang komprehensif kepada manajemen. Sistem ini diciptakan untuk menetapkan goals dan sekaligus melakukan pengukuran atas pencapaiannya, sehingga secara tidak langsung dalam aplikasinya, sistem ini dapat dipakai sebagai alat penetapan strategi bagi perusahaan.

Disamping metoda *Balanced Scorecard* ada salah satu metoda lagi yaitu metoda *Integrated Performance Measurement Sistem*. Pada metoda ini pendekatan dilakukan secara bottom-up dengan stakeholder requirement sebagai acuan. Setelah didapatkan indikator-indikator kerja kemudian dihubungkan dengan visi-misi serta strategi perusahaan.

Pada kasus PT Len Industri (Persero) metoda yang dipilih untuk diterapkan adalah metoda *Balanced Scorecard*. Hal ini sesuai dengan kondisi yang ditemukan di perusahaan.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang dilakukan perumusan masalah yang akan dibahas lebih lanjut pada penelitian ini. Adapun permasalahan-permasalahannya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana model sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* yang sesuai dengan visi misi serta strategi PT Len Industri (Persero)?
2. Bagaimana tingkat performansi PT Len Industri (Persero) bila diukur berdasarkan indikator-indikator kerja yang telah didapatkan?
3. Rencana aksi seperti apa yang dapat direkomendasikan kepada pihak manajemen PT Len Industri (Persero) sesuai tingkat performansi dari indikator-indikatornya?

1.3 Tujuan

Adapun tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Mengembangkan suatu pengukuran kinerja yang terintegrasi dalam *framework* *Balanced Scorecard* di PT Len Industri (Persero).
2. Mengetahui tingkat performansi perusahaan berdasarkan *Key Performance Indikator* atau indikator kinerja.
3. Memberikan rekomendasi kepada perusahaan berkaitan dengan peningkatan performansi perusahaan.

1.4 Manfaat

Manfaat yang bisa diperoleh dari penelitian ini anatar lain:

1. Memberikan rekomendasi sistem pengukuran kinerja yang mampu memberikan ukuran yang jelas menyangkut aspek finansial serta aspek non finansial berdasarkan empat perspektif *Balanced Scoecard* kepada perusahaan.
2. Hasil implementasi yang berupa nilai performansi perusahaan beserta rencana aksinya bisa dijadikan bahan pertimbangan perusahaan dalam menyusun strategi perusahaan untuk kedepannya.

1.5 Batasan masalah

Dalam penelitian ini dilakukan pembatasan masalah yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Rencana aksi hanya sebagai usulan saja, tidak sampai pada tahap pelaksanaannya
2. Data mentah yang berasal dari perusahaan tidak dijabarkan secara detail demi menjaga kerahasiaan perusahaan.