

# BAB I PENDAHULUAN

## I.1 Latar Belakang

Pesatnya pertumbuhan industri penerbangan di Indonesia membuka peluang usaha yang cukup besar pada industri perawatan dan perbaikan pesawat atau *Maintenance, Repair, and Overhaul* (MRO). Kementerian Perindustrian (2017) menilai potensi bisnis industri perawatan dan perbaikan pesawat (*maintenance, repair, and overhaul*-MRO) di Indonesia akan mencapai 2,2 miliar dolar AS pada 2025. Namun industri MRO di Indonesia hanya mampu melayani 30-40% perawatan pesawat, sedangkan sisanya masih dikuasai oleh industri MRO luar negeri. Karenanya, diperlukan peningkatan daya saing dan kinerja perusahaan dalam industri MRO Indonesia sehingga dapat menjadi tuan di negerinya sendiri.

Peningkatan kinerja dalam hal ini yaitu bagaimana cara perusahaan menyempurnakan sistem pengukuran kinerja seperti dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen serta perusahaan dengan perusahaan lain. Manajemen perusahaan perlu mengubah pemikiran manajemen mereka agar sikap dan tindakan mereka dalam menjalankan bisnis dapat menjadi lebih efektif. Perkembangan dunia usaha yang pesat dan persaingan usaha yang ketat, menyebabkan manajemen perusahaan memerlukan sistem perencanaan dan pengendalian manajemen yang baik. Manajemen harus memiliki keahlian dan keterampilan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya sesuai dengan visi dan misinya.

Departemen Pembelian (*Procurement Departement*) merupakan salah satu departemen yang terdapat pada PT MRO X. PT MRO X merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri perawatan dan perbaikan pesawat atau *Maintenance, Repair, and Overhaul* (MRO). Sebagai aktivitas rutin dan penting dalam organisasi, maka bagian pembelian perlu memiliki kinerja keuangan dan nonkeuangan yang baik seperti halnya bagian-bagian yang lain dalam perusahaan.

Berdasarkan observasi di *Procurement Department*, terdapat beberapa hal yang menjadi masalah pada departemen ini. Pada Diagram Aliran Bisnis Proses

misalnya, terdapatnya *gap* antara *Procurement Department* dengan *Material Planning Department*, dimana itu menyebabkan adanya aktivitas yang tidak efektif. Contoh penyebab adanya *gap* tersebut adalah dalam melakukan peramalan produk yang akan dibeli, peramalan seharusnya dilakukan oleh bagian *Material Planning*, namun pada kenyataannya bagian *Procurement* juga melakukan sebuah peramalan terhadap beberapa produk yang sama, padahal departemen yang seharusnya menjadi *support* adalah *Material Planning Department*, sehingga mau tidak mau seharusnya berdasarkan aliran proses bisnisnya, *Procurement Department* harus mengikut kepada hasil peramalan yang dilakukan *Material Planning Department*, sehingga kemudian *Procurement Department* baru melakukan pembelian dan pengadaan berdasarkan hasil peramalan itu.

Selain itu, yang didapatkan juga melalui observasi adalah mengenai penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang dilakukan menitikberatkan kepada sektor keuangan saja, dimana kinerja keuangan itu mengandalkan informasi jangka pendek yang pada umumnya mencakup untuk satu tahun, artinya pengukuran kinerja yang terfokus pada keuangan mengakibatkan lebih terfokus kepada kinerja jangka pendek, dan juga tidak dapat mengukur kinerja harta tidak tampak (*intangible asset*), akibatnya mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang karena hanya mampu memberikan gambaran terhadap masa lalu perusahaan sehingga hal ini berarti tidak mampu membawa perusahaan berubah ke arah yang lebih baik untuk masa mendatang.

Penilaian kinerja terhadap karyawan pada saat ini menggunakan standar penilaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Namun, terdapat beberapa kekurangan dalam hal ini, seperti dalam hal efektifitas dan efisiensi waktu, juga adanya penilaian yang mempunyai latar belakang pribadi, sehingga membuat penilaian menjadi kurang objektif. Apabila penilaian yang kurang objektif ini diteruskan maka akan terjadi konflik antar karyawan, yang nantinya akan mengganggu kinerja dan akhirnya merugikan perusahaan itu sendiri. Penilaian kinerja yang akan dilakukan berguna untuk penentuan promosi jabatan, bonus, transfer jabatan, dan demosi jabatan.

## **I.2 Perumusan Masalah**

Melihat latar belakang masalah di atas, maka pokok permasalahan yang akan diteliti adalah penilaian kinerja *Procurement Department* yang masih didasarkan kepada aspek keuangan saja, sehingga manajer perusahaanpun menjadi berorientasi hanya kepada keuntungan jangka pendek dan ada kecenderungan mengabaikan kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan. Termasuk kepada penilaian karyawan di *Procurement Department* yang masih ada berdasarkan penilaian pribadi yang kurang objektif, karena apabila penilaian yang kurang objektif ini diteruskan maka akan terjadi konflik antar karyawan, yang nantinya akan mengganggu kinerja dan akhirnya merugikan perusahaan itu sendiri.

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan latar belakang masalah dan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja karyawan berbasis *Balanced Scorecard* menggunakan Metode TOPSIS.

## **I.4 Ruang Lingkup**

Pada penelitian ini, batasan masalah yang digunakan adalah :

1. Objek penelitian dilakukan pada PT. MRO X khususnya pada *Department Procurement* pada pembelian *tool*.
2. Proses pengambilan data dari penelitian ini melibatkan karyawan-karyawan di *Procurement Department*, baik dalam observasi, wawancara, dan kuisioner.

## **I.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan melalui penelitian ini adalah:

1. Memberi tambahan wawasan dan pengetahuan mengenai pentingnya pengukuran kinerja yang tidak hanya diukur dari sudut pandang keuangan tetapi juga dari sudut pandang non keuangan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dan Metode TOPSIS, melalui analisa antara teori dengan praktek nyata yang ada di perusahaan serta dapat digunakan sebagai tambahan informasi terhadap ilmu pengetahuan.

2. Dengan adanya pengukuran kinerja yang akurat dan menyeluruh melalui Balanced Scorecard dan TOPSIS serta hasil-hasil yang nyata maka dapat memberi bahan masukan kepada PT. MRO X khususnya *Procurement Department*, sekaligus pertimbangan dalam penggunaan metode Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja untuk dasar pengembangan strategi.

## **I.6 Sistematika Penulisan**

Dalam laporan penelitian ini terdiri dari beberapa bab, berikut ini uraian dari bab-bab tersebut :

### **BAB I Pendahuluan**

Pada bab ini berisi pendahuluan yang membahas latar belakang dilakukannya penelitian, perumusan masalah, tujuan & manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

### **BAB II Tinjauan Pustaka**

Pada bab ini berisi landasan awal dari penelitian ini menggunakan berbagai studi literatur yang akan membantu dalam penelitian.

### **BAB III Metode Penelitian**

Pada bab ini berisi alur penelitian yang menjelaskan langkah-langkah bagaimana penelitian dilakukan agar dapat berjalan sistematis, terstruktur dan terarah.

### **BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan data**

Pada bab ini berisikan tentang metode, instrumen, dan cara pengumpulan data yang dilakukan, serta pengolahan data yang dilakukan.

### **BAB V Analisa dan Pembahasan**

Pada bab ini berisikan tentang analisa serta pembahasan dari pengumpulan dan pengolahan data.

### **BAB VI Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan hasil analisis dari berbagai temuan dan pembahasan penelitian, implikasi, keterbatasan penelitian dan saran-saran yang diberikan guna penyempurnaan penelitian selanjutnya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**