

# BAB I

## PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang yang menjadi landasan penelitian ini dilakukan kemudian, dilanjutkan dengan penjabaran rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup dan sistematika penelitian.

### 1.1 Latar Belakang

Tidak tercapainya target produksi dapat diartikan sebagai kondisi dimana Realisasi *Output* produksi lebih rendah dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan perusahaan dalam periode tertentu. Ketidaktercapaian target produksi dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti rendahnya produktivitas tenaga kerja, tingginya tingkat *reject* dan *rework*, gangguan mesin produksi, keterlambatan pasokan bahan baku, maupun kurang optimalnya perencanaan dan pengendalian produksi. Penyusunan perencanaan produksi yang kurang akurat juga dapat berdampak pada tidak tercapainya target, sehingga berakibat pada terganggunya operasional perusahaan dan menurunnya kinerja secara keseluruhan (Afdallash & Trisnawati, 2023). Pelaksanaan kegiatan produksi dalam perusahaan manufaktur tidak terlepas dari kendala teknis maupun non teknis di dalamnya. Ketidaktercapaian target produksi tersebut dapat menyebabkan perusahaan mengalami kerugian, baik dari sisi *financial* maupun *non-financial*, seperti meningkatnya biaya operasional, keterlambatan pengiriman kepada pelanggan, serta menurunnya tingkat kepuasan pelanggan. Semakin besar skala produksi yang dijalankan, maka semakin besar pula potensi kerugian yang dapat timbul apabila target produksi tidak tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Munir et al., 2024).

Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila mampu mencapai target yang telah ditetapkan sesuai dengan visi, misi, serta indikator kinerja utama atau *Key Performance Indicators* (KPI) yang telah disepakati sebelumnya. Keberhasilan tersebut tidak hanya diukur dari peningkatan laba, tetapi juga dari tingkat efisiensi produksi, kualitas produk, ketepatan waktu penyelesaian pesanan, serta efektivitas penggunaan bahan baku dan tenaga kerja. Setiap indikator dalam KPI saling berkaitan dan berperan dalam mendukung keberlangsungan serta daya saing

perusahaan. Pada perusahaan manufaktur furniture berbahan PVC, pencapaian target produksi harus diimbangi dengan pengendalian kualitas, pengelolaan persediaan bahan baku, serta efisiensi proses produksi agar seluruh aspek kinerja berjalan secara selaras. Apabila salah satu indikator tidak tercapai, maka dapat memengaruhi pencapaian target secara keseluruhan dan berdampak pada menurunnya performa perusahaan (Fahira & Lunarindiah, 2023). Oleh karena itu, perusahaan memerlukan sistem pengukuran kinerja yang mampu memastikan setiap KPI terukur secara jelas dan dapat dipantau secara berkala, sehingga manajemen dapat melakukan evaluasi dan pengambilan keputusan secara tepat. Sistem pengukuran yang terstruktur dan berbasis KPI terbukti berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas organisasi serta kualitas pengendalian manajerial (Apriliyanto & Syairudin, 2025).

PT X merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi furniture berbahan PVC dengan tahapan proses produksi meliputi pemotongan bahan, perakitan, finishing, hingga pengendalian kualitas sebelum produk dipasarkan. Periode waktu 2024–2025 perusahaan menghadapi kondisi dimana target produksi yang telah ditetapkan tidak sepenuhnya tercapai. Berdasarkan data internal perusahaan, terdapat beberapa periode dimana *Realisasi Output* produksi berada di bawah target yang direncanakan, sehingga berdampak pada terganggunya pemenuhan permintaan dan efektivitas operasional perusahaan. Tidak tercapainya target produksi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor operasional.

Salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja operasional perusahaan adalah tingginya tingkat *rework* dalam proses produksi yang secara rata-rata mencapai  $\pm 6\%$  per tahun, melebihi standar kualitas yang ditetapkan  $\leq 5\%$ . Berdasarkan data tahun 2024 dan 2025, tingkat *rework* mengalami peningkatan dari 4,60% pada tahun 2024 menjadi 7,42% pada tahun 2025. Kondisi ini menunjukkan adanya penurunan kualitas proses produksi yang berdampak pada meningkatnya kebutuhan pekerjaan ulang (*rework*) dan menurunkan efisiensi operasional perusahaan. Peningkatan *rework* tersebut terjadi bersamaan dengan belum optimalnya pengembangan kompetensi karyawan. Meskipun total jam pelatihan meningkat dari 3.324 jam pada tahun 2024 menjadi 3.672 jam pada tahun 2025, capaian tersebut masih berada di bawah standar minimal perusahaan sebesar 5.500

jam per tahun. Demikian pula, rata-rata jam pelatihan per karyawan hanya meningkat dari 25,52 jam menjadi 26,74 jam per tahun, namun masih jauh di bawah target minimal 40 jam per karyawan per tahun. Kondisi ini mengindikasikan bahwa program pelatihan yang diberikan belum cukup untuk mendukung peningkatan kompetensi secara optimal.

Selain itu, produktivitas karyawan mengalami penurunan dari rata-rata 4,21 unit per karyawan pada tahun 2024 menjadi 3,62 unit per karyawan pada tahun 2025. Capaian tersebut juga berada di bawah target perusahaan sebesar 4,30 unit per karyawan. Penurunan produktivitas yang disertai peningkatan tingkat *rework* menunjukkan adanya permasalahan dalam efektivitas proses kerja dan pemanfaatan sumber daya manusia. Meskipun kinerja keuangan perusahaan pada tahun 2025 masih menunjukkan peningkatan, permasalahan pada perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan perlu menjadi perhatian manajemen karena berpotensi menghambat keberlanjutan peningkatan kinerja perusahaan di masa mendatang.

Tabel 1.1 Jumlah target produksi

| Tahun | Bulan | Target (Unit) | Realisasi (Unit) | Target (m <sup>3</sup> ) | Realisasi (m <sup>3</sup> ) | Capaian (%) |
|-------|-------|---------------|------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------|
| 2024  | Jan   | 600           | 600              | 180                      | 180                         | 100.0%      |
|       | Feb   | 600           | 610              | 180                      | 183                         | 101.7%      |
|       | Mar   | 600           | 585              | 180                      | 175.5                       | 97.5%       |
|       | Apr   | 600           | 570              | 180                      | 171                         | 95.0%       |
|       | Mei   | 600           | 600              | 180                      | 180                         | 100.0%      |
|       | Jun   | 600           | 620              | 180                      | 186                         | 103.3%      |
|       | Jul   | 600           | 590              | 180                      | 177                         | 98.3%       |
|       | Agu   | 600           | 575              | 180                      | 172.5                       | 95.8%       |
|       | Sep   | 600           | 600              | 180                      | 180                         | 100.0%      |
|       | Okt   | 600           | 610              | 180                      | 183                         | 101.7%      |
|       | Nov   | 600           | 585              | 180                      | 175.5                       | 97.5%       |
|       | Des   | 600           | 570              | 180                      | 171                         | 95.0%       |
| 2025  | Jan   | 600           | 560              | 180                      | 168                         | 93.3%       |
|       | Feb   | 600           | 550              | 180                      | 165                         | 91.7%       |
|       | Mar   | 600           | 540              | 180                      | 162                         | 90.0%       |
|       | Apr   | 600           | 530              | 180                      | 159                         | 88.3%       |
|       | Mei   | 600           | 525              | 180                      | 157.5                       | 87.5%       |
|       | Jun   | 600           | 520              | 180                      | 156                         | 86.7%       |
|       | Jul   | 600           | 515              | 180                      | 154.5                       | 85.8%       |
|       | Agu   | 600           | 510              | 180                      | 153                         | 85.0%       |
|       | Sep   | 600           | 505              | 180                      | 151.5                       | 84.2%       |
|       | Okt   | 600           | 500              | 180                      | 150                         | 83.3%       |
|       | Nov   | 600           | 495              | 180                      | 148.5                       | 82.5%       |
|       | Des   | 600           | 490              | 180                      | 147                         | 81.7%       |

Berdasarkan data tabel 1.1 produksi tahun 2024–2025 terlihat bahwa pada tahun 2024 kinerja produksi perusahaan relatif stabil karena sebagian besar *Realisasi* berada mendekati target bahkan beberapa bulan melampaui target, seperti pada Februari, Juni, dan Oktober dengan capaian di atas 100%. Hal ini menunjukkan bahwa kapasitas produksi dan perencanaan operasional masih mampu memenuhi target yang ditetapkan perusahaan. Namun pada tahun 2025 terjadi penurunan kinerja produksi secara bertahap hampir di setiap bulan, dimana *Realisasi* produksi terus berada di bawah target dengan tingkat capaian yang menurun dari sekitar 93,3% pada awal tahun hingga sekitar 81,7% pada akhir tahun. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya permasalahan dalam kinerja operasional perusahaan yang dapat disebabkan oleh menurunnya efisiensi produksi, pengelolaan sumber daya yang kurang optimal, maupun kurangnya pemantauan kinerja secara sistematis.

Penyelesaian terhadap permasalahan penilaian kinerja perusahaan yang masih bersifat subjektif dalam manajemen kinerja terdapat beberapa metode yang dapat digunakan. Metode SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) berfungsi untuk membantu organisasi dalam menetapkan tujuan dan indikator kinerja yang jelas serta terukur sehingga target yang ditetapkan lebih terarah dan mudah dievaluasi. Kelebihan metode SMART terletak pada kesederhanaannya dalam merumuskan indikator serta kemudahannya dalam implementasi pada berbagai level organisasi. Namun, metode ini cenderung berfokus pada perumusan tujuan individual dan belum sepenuhnya mengintegrasikan hubungan sebab-akibat antar strategi perusahaan secara menyeluruh (Syahid et al., 2024). Metode yang digunakan selanjutnya yaitu *Integrated Performance Measurement System* (IPMS), metode tersebut menekankan pada identifikasi kebutuhan pemangku kepentingan dan penyusunan indikator kinerja yang terintegrasi pada setiap level organisasi. Kelebihan IPMS adalah kemampuannya dalam menyelaraskan kebutuhan *stakeholder* dengan tujuan strategis perusahaan secara komprehensif. Namun, penerapan metode ini membutuhkan proses identifikasi dan pemetaan yang cukup kompleks sehingga memerlukan waktu serta sumber daya yang lebih besar (Yuliawati, 2022). Metode yang digunakan selanjutnya yaitu *Balanced Scorecard* dimana metode tersebut

mengukur kinerja organisasi melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kelebihan *Balanced Scorecard* adalah kemampuannya dalam menghubungkan strategi dengan indikator kinerja secara sistematis melalui hubungan sebab-akibat antar perspektif, sehingga perusahaan dapat menetapkan *Key Performance Indicators* (KPI) secara terstruktur dan terintegrasi. Namun, penerapan metode ini memerlukan komitmen manajemen serta konsistensi dalam penyusunan dan pemantauan indikator agar hasil pengukuran tetap relevan dengan dinamika perusahaan (Fuadi & Yafi, 2024).

Berdasarkan kasus tidak tercapainya target produksi furniture PVC pada PT X tahun 2024–2025, penelitian ini akan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Hal tersebut dikarenakan permasalahan yang diteliti tidak hanya berkaitan dengan jumlah *Output* produksi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor kualitas, efektivitas proses produksi, kepuasan pelanggan, serta pengembangan sumber daya manusia. Metode *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan untuk mengukur kinerja melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Mawuntu & Aotama, 2022). Metode ini membantu untuk mengetahui penyebab terjadinya permasalahan tidak tercapainya target produksi yang diukur melalui empat perspektif *Balance scorecard*.

Data yang diperoleh dari objek penelitian mendukung penggunaan metode *Balanced Scorecard*, karena tersedia data produksi, data *reject* dan *rework*, data kepuasan pelanggan, data keuangan perusahaan, serta data produktivitas dan jam pelatihan karyawan. Metode *Balanced Scorecard* digunakan untuk menetapkan *Key Performance Indicators* (KPI) pada setiap perspektif sehingga pencapaian target produksi dapat dianalisis secara terukur dan sistematis. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan *Strategy Maps* untuk memetakan hubungan sebab-akibat antar sasaran strategis, sehingga dapat diketahui bagaimana peningkatan kompetensi karyawan dan efektivitas proses produksi berkontribusi terhadap peningkatan kualitas produk, kepuasan pelanggan, serta kinerja keuangan perusahaan (Nabilah et al., 2023). Penggunaan *Balanced Scorecard* yang didukung oleh *Strategy Maps* diharapkan mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai faktor-faktor

yang memengaruhi tidak tercapainya target produksi serta menjadi dasar dalam penyusunan strategi perbaikan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan terhadap permasalahan perusahaan mengenai tidak tercapai target produksi periode 2024 – 2025 maka muncul rumusan masalah berikut.

1. Bagaimana mengidentifikasi KPI yang digunakan sebagai indikator kinerja perusahaan X dengan menggunakan metode *Balance scorecard*?
2. Bagaimana merancang implementasi metode *Balance scorecard* untuk penilaia kinerja perusahaan?
3. Bagaimana Memberikan rekomendasi kepada perusahaan berdasarkan capaian pengukuran kinerja menggunakan metode *Balance scorecard*? `

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan ini menyesuaikan dengan rumusan masalah penelitian sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi KPI yang digunakan sebagai indikator kinerja perusahaan X dengan menggunakan metode *Balance scorecard*.
2. Merancang implementasi metode *Balance scorecard* untuk penilaia kinerja perusahaan.
3. Memberikan rekomendasi kepada perusahaan berdasarkan capaian pengukuran kinerja menggunakan metode *Balance scorecard*.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang dilakukan sebagai penyusunan skripsi ini yaitu dapat digunakan untuk membantu perusahaan dalam meningkatkan sistem pengukuran dan pencapaian kinerja perusahaan. Penelitian ini merancang implementasi metode *Balanced Scorecard* dengan mengintegrasikan empat perspektif untuk memperoleh gambaran kinerja yang lebih komprehensif.

### 1.5 Batasan Masalah Penelitian

Pembahasan dalam penelitian untuk menghindari perluasan masalah, maka ruang lingkup penelitian ini dibatasi sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya pada perusahaan X yang bergerak di bidang manufaktur.
2. Penelitian ini hanya dilakukan sampai tahap rekomendasi KPI (*Key Perfomacee Indicator*).
3. Periode data yang digunakan periode 2024 – 2025.

### 1.6 Asumsi Penelitian

Perusahaan berjalan secara normal selama periode penilaian, sehingga kondisi operasional, termasuk kinerja produksi dan pengelolaan sumber daya manusia, dapat diamati dan dianalisis secara konsisten untuk mengevaluasi efektivitas strategi serta pencapaian target yang telah ditetapkan.

### 1.7 Sistematika Penelitian

Penyusunan tugas akhir ini perlu adanya sistematika penulisan untuk memudahkan dalam memahami isi penulisan.

## BAB I PENDAHULUAN

Bab ini mengandung penjabaran dari permasalahan PT X yang berisikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup dan sistematika penelitian.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini mengandung referensi dari penelitian dan penunjang penelitian ini juga sebagai landasan teori yang akan digunakan dalam pengolahan data penelitian.

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjabarkan mengenai lokasi, waktu, tempat penelitian, bahan dan alat penelitian, cara kerja penelitian serta hipotesis penelitian.

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjabarkan mengenai pembahasan dan hasil dari penelitian mengenai perancangan sistem pengukuran kinerja karyawan pada departemen produksi PT X dengan menggunakan metode *Balance scorecard*.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini mengandung dan menjabarkan kesimpulan dari hasil penelitian perancangan sistem pengukuran kinerja karyawan pada departemen produksi PT X dengan menggunakan metode *Balance scorecard* kemudian, saran yang peneliti untuk penelitian.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Bab ini memuat sumber jurnal dan buku yang menjadi referensi penelitian di bab dua.