



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Semakin berkembangnya jaman, maka persaingan di dunia bisnis menjadi semakin ketat. Hal ini dibuktikan dengan semakin bermunculan pesaing di bidang industri manufaktur maupun jasa. Berdasarkan data pada Komisi Pengawas Persaingan Usaha menunjukkan bahwa dampak positif langsung dari implementasi Undang-undang nomor 5 tahun 1999 tentang larangan praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat adalah terbukanya semua pasar (untuk semua jenis komoditas/kegiatan ekonomi) bagi setiap (calon) pelaku usaha/pengusaha, yang selanjutnya akan membuat jumlah pelaku usaha meningkat di semua pasar tersebut (www.kppu.go.id).

Menyikapi pertumbuhan pasar seperti ini, selain lingkungan eksternal yang harus ditanggapi dan ditindak lanjuti dengan cepat, lingkungan internal dalam kegiatan bisnis juga sangat penting untuk diperhatikan. Lingkungan internal dalam kegiatan bisnis berkaitan dengan bagaimana suatu usaha mengelola kegiatan keuangannya, mengelola pelanggannya, menjalankan proses bisnisnya, dan bagaimana mengelola sumber daya manusia yang dipunya. Maka, setiap kegiatan usaha perlu memiliki strategi untuk mengelola lingkungan internal dan eksternal yang dihadapinya. Dalam menghadapi persaingan tersebut, para pelaku bisnis berupaya untuk terus menerus melakukan perbaikan pada setiap strategi yang telah disusun serta dijalankan. Dan setiap perusahaan dituntut untuk

mengembangkan strateginya. Salah satu cara untuk menentukan strategi yang tepat adalah dengan melakukan perbaikan ke arah yang lebih baik melalui pengukuran dan perbaikan atas kinerja yang telah dilakukan oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu.(Artley *et al*, 2001).

Strategi bisnis merupakan cara perusahaan menciptakan nilai untuk konsumen-konsumen mereka dan mendiferensiasi diri terhadap pesaing-pesaing di pasar (Simon, 2000). Manajemen harus memastikan bahwa strategi tepat sasaran, tepat waktu dan berjalan sesuai target agar strategi tersebut dikatakan sukses. Dari seluruh strategi yang digunakan dan dipilih, pengukuran kinerja adalah aspek yang dibutuhkan untuk mengukur keberhasilan strategi yang dipilih. Pengukuran kinerja adalah pemantauan dan pelaporan pencapaian program, khususnya kemajuan menuju tujuan (*United States General Accounting Office*, 2005). Dengan kata lain, perusahaan harus mengetahui bagaimana kondisi dari kinerja perusahaan terlebih dahulu untuk menentukan strategi dan hal tersebut dapat diketahui dengan melakukan pengukuran kinerja terhadap kinerja perusahaan. Menurut Mulyadi (2007) kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Sebuah sistem pengukuran kinerja mengandung metode sistematis pada penetapan tujuan-tujuan bisnis yang dibuat bersama dengan laporan umpan balik periodik yang mengindikasikan kemajuan yang ada terhadap tujuan-tujuan itu (Simon, 2000).

Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja.

Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja, kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996).

Pengukuran kinerja memiliki dampak pada lingkungan dimana hal tersebut dilakukan. Mulai dari mengukur, memutuskan apa yang harus diukur, bagaimana mengukurnya dan apa targetnya, adalah semua tindakan yang mempengaruhi individu dan kelompok dalam perusahaan. Begitu pengukuran telah dimulai, penilaian kinerja akan memiliki konsekuensi, seperti akankah tindakan disepakati sebagai hasil dari pengukuran. Oleh karena itu, pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari perencanaan manajemen dan sistem kontrol perusahaan yang terukur. Saat ini pengukuran kinerja digunakan untuk menilai dampak dari tindakan perusahaan yang kinerjanya sedang diukur. Meskipun ini dapat dianggap sebagai mengukur efisiensi dan efektivitas dari tindakan, mengukur dampak kinerja perusahaan pada kepuasan pelanggan tidak sejelas seperti pada mengukur dampak tindakan dan kinerja perusahaan terhadap kepuasan karyawan atau masyarakat setempat.

Pengukuran kinerja memberikan bantuan kepada manajemen untuk mengetahui sampai sejauh mana implementasi strategi bisnis telah mencapai sasaran, waktu dan target yang ditentukan. Anderson dan Faugerhaug (2001) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja sangat penting dilakukan karena beberapa manfaat. Untuk melakukan proses pengukuran dibutuhkan sistem pengukuran kinerja yang merupakan pengaturan / desain ukuran untuk menghitung efisiensi dan atau efektifitas dari suatu kegiatan yang dianggap sebagai indikator dalam kinerja keseluruhan. Dalam sistem pengukuran kinerja ada beberapa metode dan metode-metode yang dipakai saat ini berfokus pada sistem pengukuran kinerja terintegrasi.

Dalam sistem pengukuran kinerja terintegrasi ada beberapa metode yang dapat digunakan, seperti *Performance Matriks* yang mengidentifikasi pengukuran dalam biaya dan non biaya (Keegan *et al* 1989), *World Class Manufacturing* (WCM) yang mengukur kualitas – waktu – proses – fleksibilitas (Maskel, 1989), *Performance Measurement Questionnaire* (PMQ) untuk mengevaluasi dan mengembangkan pengukuran yang sudah digunakan di organisasi (Dixon *et al*, 1990), *The Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique* (SMART) atau disebut juga *Performance Pyramid* untuk merancang sistem pengendalian manajemen dengan indikator kinerja yang dirancang untuk mendefinisikan dan mempertahankan keberhasilan (Cross and Lynch, 1991) dan yang paling populer serta digunakan hampir di seluruh dunia adalah metode *Balance Scorecard*, karena metode ini menjawab kebutuhan akan keseimbangan antara pengukuran finansial dan non-finansial (Neely *et al*, 2001). Namun di dalam *Balance*

Scorecard tidak disebutkan bagian-bagian lain yang dapat berdampak pada kinerja dan kesuksesan perusahaan. Sehingga dibuatlah *Performance Prism*, yang mengedepankan pentingnya penelarasan stakeholder perusahaan secara keseluruhan dalam suatu *framework* pengukuran yang strategis, untuk menyempurnakan metode sebelumnya.

Performance Prism merupakan model pengukuran kinerja yang memiliki keunggulan dibanding dua metode yang lain. Bila dibandingkan dengan *Balanced Scorecard*, *Performance Prism* memiliki beberapa kelebihan diantaranya mempertimbangkan aspek yang diukur bukan hanya berdasarkan konsumen atau pendapatan saja seperti model pengukuran kinerja pada umumnya, melainkan dari sisi stakeholder seperti owner, supplier, customer, employee, pemerintah, dan bahkan masyarakat umum. Sedangkan *Balanced Scorecard* mengidentifikasi *stakeholder* hanya dari sisi *shareholder* dan *customer* saja. Bila dibandingkan dengan IPMS, *Performance Prism* memiliki kelebihan, yaitu *Key Performance Indicator* (KPI) yang diidentifikasi terdiri dari KPI strategi, KPI proses, dan KPI kapabilitas. Sebaliknya, IPMS langsung mengidentifikasi KPI-KPInya tanpa memandang mana yang merupakan strategi, proses, dan kapabilitas perusahaan.

Metode ini mengajukan pertanyaan-pertanyaan kritis dan mendorong manajer untuk berpikir melalui keterkaitan antar pengukuran dalam cara yang model lain tidak sarankan (Neely *et al.* 2001). Kelebihan *Performance Prism* adalah adanya pengidentifikasian strategi, proses, dan kapabilitas. Pengukuran kinerja yang digunakan berasal dari visi dan strategi badan usaha yang dijabarkan dalam lima perspektif *Performance Prism*. Dengan diidentifikasinya aspek-aspek

tersebut, maka *Performance Prism* dapat memetakan semua keinginan dan kebutuhan dari seluruh *stakeholder* dan yang lebih kritis lagi adalah timbal balik apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh perusahaan dari *stakeholder* (Lestari, 2008). Di sisi lain, ada keinginan dari obyek penelitian, agar sistem pengukuran kinerja memperhatikan aspek kepuasan *stakeholder* secara komprehensif, yakni menyertakan kepentingan semua *stakeholder* yang terkait serta kepentingan perusahaan yang bersangkutan.

CV. Tirta Wening merupakan industri jasa pemasangan dan reparasi *AC* (*Air Conditioner*) dalam skala sedang yang sedang berkembang. Hingga saat ini sudah memiliki tiga cabang di kota yang berbeda, Surabaya, Gresik, dan Bojonegoro. CV. Tirta Wening ini tidak hanya melayani panggilan reparasi *AC* rumahan saja, namun juga menjadi vendor pemasangan dan reparasi *AC* pada perusahaan-perusahaan skala besar, seperti hotel, rumah sakit, sekolah, dan industri. Kualitas pelayanan yang diberikan CV. Tirta Wening dapat dikatakan berkecukupan baik, menggunakan peralatan lengkap diatas standart yang dapat membantu menyelesaikan pekerjaan secara cepat, lokasi strategis, pelayanan jasa yang ditawarkan dapat dipesan melalui telfon dan SMS, keunggulan lain dari CV. Tirta Wening ini adalah dengan hari kerja Senin-Sabtu dari pukul 08.00-17.00. Namun keunggulan tersebut membuat biaya-biaya menjadi tinggi dan akibatnya adanya ketidakseimbangan antara biaya operasional yang dikeluarkan dengan penghasilan. Selain itu masalah yang terjadi berada pada sisi pemasaran yang kurang baik sehingga target penjualan jarang terpenuhi dan keinginan perusahaan untuk memperluas usaha menjadi tidak maksimal.

Salah satu tujuan dari CV. Tirto Wening adalah meningkatkan profit. Strategi yang dipilih oleh perusahaan ini adalah dengan mengandalkan loyalitas tenaga kerja dalam kuantitas unit reparasi per bulannya. Strategi tersebut tidak sesuai karena tidak dapat membuat CV. Tirto Wening mencapai tujuannya untuk meningkatkan profit. Justru strategi tersebut menimbulkan tidak adanya target yang jelas sehingga profit juga tidak dapat diprediksi dengan pasti. Dalam hal ini CV. Tirto Wening dirasa perlu untuk merancang strategi baru untuk mengatasi tingkat persaingan yang semakin tinggi. Menurut Kaplan dan Norton (1996) Jika perusahaan ingin terus maju dan berhasil dalam dunia kompetisi, maka perusahaan tersebut harus menggunakan sistem pengukuran kinerja dan manajemen yang diambil dari strategi dan kemampuan perusahaan itu sendiri. Sehingga pengukuran kinerja dapat dijadikan suatu alat dalam menentukan strategi. Keuntungan yang didapatkan dari melakukan pengukuran kinerja yaitu untuk mengetahui seberapa besar tindakan-tindakan yang telah dilakukan selama ini, apakah telah dapat merefleksikan tujuan-tujuan yang ingin dicapai (Neely *et al.* 2000).

Selama ini, pengukuran kinerja perusahaan hanya didasarkan pada aspek finansial saja, yaitu dari rasio profitabilitas yang secara otomatis hanya memenuhi keinginan satu *stakeholder* saja, yakni pemilik CV. Tirto Wening. Sedangkan aspek-aspek non finansial dan keinginan dari *stakeholders* yang lain seperti terabaikan dan kurang mendapatkan perhatian. Dalam aktivitas operasinya sering terjadi ketidakseimbangan antara biaya yang keluar untuk pemenuhan kebutuhan konsumen tersebut dengan pendapatan dan menyebabkan laba bersih menjadi

rendah. Sehingga, kinerja perusahaan secara keseluruhan tidak diketahui secara pasti. Oleh karena itu, diperlukan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang baru yang mengedepankan pentingnya menyelaraskan aspek perusahaan secara keseluruhan, meliputi *investor*, *customer*, tenaga kerja, *supplier*, pemerintah dan masyarakat sehingga mampu melihat kinerja perusahaan secara lebih komprehensif dan integratif. Karena CV. Tirto Wening bergerak di bidang jasa sehingga berjalannya perusahaan tersebut sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia atau dalam hal ini disebut sebagai *stakeholder*. Maka digunakan metode *Performance Prism* yang diperkenalkan oleh Chris Adam dan Andy Neely pada tahun 2001. Karena menurut Nanni *et al* (1992) “agar menjadi kompeten, sistem pengukuran kinerja harus mengukur hal apa yang penting bagi organisasi dan pengukuran tersebut harus sesuai dengan konteks”. Pengukuran kinerja pada penelitian ini didukung dengan *tools Analytical Hierarchy Process* (AHP) dalam penentuan bobot *Key Performance Indicator* (KPI). Sehingga upaya pengembangan yang akan dilakukan CV. Tirto Wening dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan dari *stakeholder* lain secara seimbang. Dengan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan tersebut maka kepuasan dari seluruh *stakeholder* akan meningkat dan juga akan meningkatkan kontribusi seluruh *stakeholder* di masa mendatang. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka penulis melakukan penelitian tentang pengukuran kinerja pada CV. Tirto Wening dengan judul **“Perancangan Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Performance Prism* pada CV. Tirto Wening Cabang Surabaya”**.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah berdasarkan latar belakang diatas adalah :

1. Bagaimana pengukuran kinerja yang dilakukan CV. Tirto Wening saat ini?
2. Bagaimana rancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism* pada CV. Tirto Wening?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah disebutkan diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui pengukuran kinerja yang dilakukan CV. Tirto Wening saat ini.
2. Membuat rancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism* pada CV. Tirto Wening.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi pihak perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan rancangan pengukuran kinerja yang sesuai dengan perusahaan sehingga dapat dimanfaatkan untuk menggali informasi yang akan dijadikan bahan pertimbangan dalam membuat strategi perusahaan.
2. Bagi pihak universitas, penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan pengukuran kinerja.
3. Bagi peneliti, penelitian ini bermanfaat untuk mengaplikasikan teori-teori yang pernah dipelajari dalam pengukuran kinerja.

1.5. Sistematika Penulisan

BAB I : Pendahuluan

Bab ini terdiri dari latar belakang masalah yang akan mengantarkan pada permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini yaitu pentingnya pengukuran kinerja pada perusahaan. Selanjutnya akan diuraikan pula rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Bab ini secara garis besar menjelaskan tentang teori-teori, konsep, argumentasi yang relevan dengan permasalahan, dan bahasan hasil penelitian sebelumnya. Teori serta konsep yang digunakan sebagai landasan pemikiran dalam pembahasan penelitian seperti pengukuran kinerja secara umum, metode *Performance Prism*, dan *tools* yang digunakan untuk pembobotan yaitu *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Bab ini juga berisi antara lain penelitian sebelumnya, ruang lingkup penelitian, pertanyaan penelitian dan kerangka berpikir.

BAB III : Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan dalam penulisan yaitu metode kualitatif. Jenis dan sumber data berasal dari data primer dan data sekunder. Bab ini juga berisi tentang tahapan penelitian.

BAB IV : Hasil dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan bagaimana gambaran perusahaan sebagai objek penelitian, bagaimana perusahaan melakukan pengembangan dalam bisnis, bagaimana pengukuran kinerja perusahaan saat ini dan bagaimana hasil rancangan pengukuran kinerja.

BAB V : Simpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan dan seluruh hasil akhir analisis penelitian dan saran-saran yang disampaikan oleh penulis.