

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia mengalami peningkatan konsumen otomotif yang cukup pesat. Peningkatan konsumen otomotif tidak hanya terjadi pada kendaraan roda dua namun juga pada kendaraan roda empat. Pertumbuhan pemakaian kendaraan bermotor tersebut dalam beberapa sisi memiliki dampak positif maupun negatif.

Dipandang dari dampak negatifnya, pertumbuhan pemakaian kendaraan bermotor memberikan kemacetan di berbagai wilayah dan kemungkinan terjadinya kecelakaan lalu lintas karena banyak daerah tidak mampu mengantisipasi pertumbuhan pemakaian kendaraan bermotor dengan peningkatan kuantitas dan kualitas infrastruktur jalannya. Dampak positif dari peningkatan pemakaian kendaraan bermotor adalah semakin tinggi mobilitas ekonomi yang terjadi di berbagai daerah. Salah satu aktivitas ekonomi yang dapat tumbuh seiring dengan peningkatan pemakaian kendaraan bermotor adalah bengkel jenis “body repair” mobil. Tingginya jumlah mobil yang beraktivitas dapat menjadikan peningkatan berbagai kejadian kurang baik seperti kecelakaan lalu lintas di jalan raya maupun kejadian lain yang mengakibatkan body mobil mengalami kerusakan, sehingga seiring berjalannya waktu pelaku bisnis di bidang jasa bengkel inipun semakin banyak dengan intensitas persaingan yang semakin tinggi, dengan bermacam

harga dan fasilitas yang dimilikinya, yang akan memberikan pilihan bagi konsumen dalam menggunakan jasa bengkel tersebut.

Jika dilihat dari pangsa pasarnya, jasa body repair di Surabaya cukup menggiurkan karena faktor pertumbuhan penduduk dan pertumbuhan pemakaian mobil di kota Surabaya dan perubahan gaya hidup ke arah manusia *postmodern* yang menginginkan setiap hal dapat diperoleh dengan cepat. Namun demikian kondisi tersebut nampaknya juga dibaca oleh beberapa pengusaha pesaing sehingga peningkatan jumlah konsumen ternyata juga diimbangi dengan jumlah bisnis pesaing yang kini sudah semakin banyak.

Kondisi persaingan yang sangat ketat seperti saat ini akan menyebabkan keberhasilan perusahaan dalam mendapatkan loyalitas pelanggan dan menjadi market leader menjadi sangat sulit untuk bisa dicapai dalam waktu yang singkat. Agar tidak kalah saing perusahaan harus memiliki sistem evaluasi yang baik. Penyusunan strategi dan evaluasi pelaksanaan strategi yang disusun harus selalu dipantau dan diperbaiki. Hal ini dapat dilaksanakan apabila perusahaan tersebut dapat mengukur kinerjanya, sehingga secara kualitatif dapat ditentukan target yang akan dicapai (Handayani dan Hudaya, 2002: 277-288).

Dalam mengelola suatu perusahaan yang baik dibutuhkan kolaborasi antara aspek – aspek manajemen yakni, keuangan, pemasaran, operasi, dan sumber daya manusia. Pada aspek keuangan terdapat pengelolaan pendanaan dan investasi keuangan perusahaan, aspek pemasaran mengelola strategi pengenalan produk/jasa yang ditawarkan, penjualan, dsb. Kemudian dalam aspek sumber daya manusia, terdapat pengelolaan tenaga kerja yang menjalankan aktivitas

perusahaan, dan yang tidak kalah penting dalam suatu perusahaan harus memiliki sistem operasi yang baik, aspek operasi proses bisnis menjadi salah satu bagian terpenting yang harus diperhatikan. Memiliki tugas sebagai pengelola suatu aktivitas kegiatan perusahaan, yang menentukan bagaimana kualitas perusahaan tersebut sehingga proses bisnis adalah bagian inti berdirinya suatu perusahaan.

Perusahaan yang ada di bidang bengkel mobil juga membutuhkan proses bisnis yang baik, salah satunya pada PT. Best Color Oto Perkasa yang merupakan perusahaan yang menawarkan jasa “*body repair*” untuk mobil, yang terletak di kota Surabaya telah berdiri sejak 7 tahun yang lalu. Selama ini PT. Best Color Oto Perkasa mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan sistem tradisional, yakni dengan mengukur profit dan jumlah pelanggan yang datang. Namun setelah melakukan observasi dan wawancara, diketahui bahwa masih terdapat letak ketidakpuasan dari pimpinan perusahaan pada hasil kinerja operasional PT. Best Color Oto Perkasa selama ini, karena menurut beliau dengan peningkatan jumlah kendaraan bermotor khususnya mobil di Surabaya tidak berbanding lurus dengan peningkatan pelanggan PT. Best Color Oto Perkasa. Strategi operasi yang dibuat oleh PT. Best Color Oto Perkasa belum sesuai dengan arah visi dan misi perusahaan. Maka pimpinan PT. Best Color Oto Perkasa menginginkan untuk dilakukan perubahan dalam perancangan sistem pengukuran kinerja operasi perusahaan agar dapat menentukan sasaran strategis yang sesuai dengan arah tujuan perusahaan. Ada 2 hal yang membuat penulis memilih PT. Best Color Oto Perkasa sebagai objek penelitian, yang pertama, PT. Best Color Oto Perkasa yang sudah berdiri sejak 7 tahun yang lalu tidak memiliki sistem pengelolaan

pengukuran kinerja operasi yang baik terkesan mengalir begitu saja tanpa arah sehingga visi dan misi yang telah dibuat oleh perusahaan hanya bersifat formalitas. Yang kedua, pada dasarnya PT. Best Color Oto Perkasa memiliki peluang untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan mereka apabila perusahaan memiliki sistem yang efektif dan visi misi yang jelas. Hal ini terlihat dari umur dan peningkatan pelanggan setiap periodenya namun karena tidak ada pengelolaan sistem pengukuran kinerja operasi yang bagus hal ini tidak diikuti dengan naiknya pertumbuhan perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi suatu organisasi bisnis. Didalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan. Sistem pengukuran kinerja saat ini telah mengalami perubahan, bertambahnya variable sebagai indikator tingkat pengukuran kinerja menjadi salah satu bentuk perubahan. Faktor keuangan tidak lagi menjadi hal utama sebagai indikator mengukur kinerja organisasi bisnis, tapi factor non keuangan juga harus diperhatikan. Penilaian kinerja berdasarkan rasio keuangan memang merupakan hal umum, namun adanya persaingan yang ketat menuntut perusahaan untuk memikirkan potensi yang dapat dikembangkan dimasa depan (berpikir strategik) (Jeno, 1997: 65-69). Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menentukan arah organisasi yang tepat sesuai dengan visi dan misi organisasi bisnis. Penerapan strategi harus sesuai dengan tujuan perusahaan agar kinerja perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien.

Dalam era modern ini, salah satu alat untuk mengukur kinerja adalah *Balance Scorecard*. *Balance Scorecard* menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan nonkeuangan antara indikator lagging dan indikator leading. *Balance Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan. *Balanced Scorecard* menggabungkan pengukuran kinerja dari sisi finansial, operasi dan pelanggan. Agar penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja menjadi efektif perlu dipertimbangkan Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*), Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*), Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Process Perspective*), dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*). Menurut Bernandine (2001) menyatakan bahwa keunggulan utama *balanced scorecard* adalah mencakup secara keseluruhan perspektif kinerja jangka panjang perusahaan secara berimbang antara kinerja keuangan dan non keuangan antara jangka panjang maupun jangka pendek, serta kinerja internal dan kinerja eksternal perusahaan.

Kemudian untuk menentukan prioritas kinerja dari sasaran strategis yang dibuat oleh perusahaan dapat menggunakan *Analytical Hierarchy Process*, suatu teknik untuk mendukung proses pengambilan keputusan yang bertujuan untuk menentukan pilihan terbaik dari beberapa alternatif. *Analytical Hierarchy Process* dapat memberikan kerangka yang komprehensif dan rasional dalam menstrukturkan permasalahan pengambilan keputusan. Sehingga *Analytical*

Hierarchy Process membantu memecahkan persoalan yang kompleks dengan menyusun suatu hierarki kriteria, dinilai secara subjektif oleh pihak yang berkepentingan lalu menarik berbagai pertimbangan guna menentukan prioritas.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, masalah-masalah yang dihadapi dalam penelitian ini adalah dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana perancangan sistem pengukuran kinerja PT. Best Color Oto Perkasa dengan menggunakan *Balance Scorecard*?
2. Bagaimana hasil pembobotan prioritas kinerja operasi dalam kinerja PT. Best Color Oto Perkasa dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*?
3. Bagaimana rancangan usulan untuk meningkatkan kinerja operasi pada PT. Best Color Oto Perkasa ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Menyusun rancangan sistem pengukuran kinerja PT. Best Color Oto Perkasa dengan menggunakan *Balance Scorecard*.
2. Menyusun hasil pembobotan prioritas kinerja operasi dalam kinerja PT. Best Color Oto Perkasa dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*.
3. Menyusun rancangan usulan untuk meningkatkan kinerja operasi pada PT. Best Color Oto Perkasa

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis

Penulis mendapatkan kesempatan untuk menerapkan teori yang dipelajari selama kuliah sehingga mendapatkan pengalaman langsung mengenai konsep mengukur kinerja operasi suatu organisasi dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*.

2. Bagi Perguruan Tinggi

Penelitian ini dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas penulisan karya tulis tingkat perguruan tinggi. Selain itu penelitian ini dapat digunakan untuk referensi dan informasi bagi pembaca dan peneliti selanjutnya, untuk diaplikasikan atau dikembangkan.

3. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat memberikan suatu rancangan pengukuran kinerja operasi perusahaan yang dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam mengidentifikasi dan membuat strategi operasi untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

Penyusunan laporan hasil penelitian ini disajikan dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat dilakukan penelitian ini, dan sistematika dalam penulisan penelitian ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang teori-teori yang berhubungan dengan masalah ini sehingga dijadikan landasan teori dalam penelitian ini, seperti konsep *Balance Scorecard*, pengukuran kinerja, *Analytical Hierarchy Process*, bengkel *body repair*, serta kajian-kajian lainnya. Penelitian terdahulu juga terdapat didalam bab ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode penelitian apa yang akan digunakan dalam menyusun laporan penelitian ini, berisi juga batasan dalam penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, serta teknis analisis data.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan berisikan mengenai gambaran umum obyek dan subyek penelitian yang meliputi sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, identifikasi masalah alat pengukuran kinerja pada PT. Best Color Oto Perkasa. Analisa data yang akan berfokus pada perancangan metode *balanced scorecard* sesuai metode penelitian.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan berisikan mengenai kesimpulan penelitian dan saran-saran yang dapat diberikan kepada pihak PT. Best Color Oto Perkasa. Kesimpulan dan saran akan menjawab dari rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini.

