

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, identifikasi masalah, perumusan masalah, asumsi serta batasan masalah sebagai ruang lingkup penelitian ini. Serta terdapat tujuan dan manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini.

1.1 Latar Belakang

Benih merupakan sarana penting dalam produksi pertanian, juga menjadi pembawa perubahan teknologi. Peningkatan produksi tanaman pangan salah satunya disebabkan oleh penggunaan varietas-varietas unggul disertai teknik budidaya yang lebih baik dibandingkan pada masa-masa sebelumnya. Bidang produksi benih dapat dikelompokkan menjadi produksi benih sumber dan produksi benih komersial. Produksi benih komersial perlu didukung dengan program produksi benih sumber secara terus menerus agar dapat menjamin kontinuitas ketersediaan benih bagi petani pengguna (Yunizar, 2011)

Kebutuhan benih semakin lama semakin meningkat mengingat kebutuhan beras sebagai bahan pokok makanan bangsa Indonesia. Untuk pemenuhan kebutuhan tersebut PT. Sang Hyang Seri (Persero) menjadi perintis dan pelopor usaha perbenihan di Indonesia serta Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mempunyai *core business* perbenihan pertanian. PT. Sang Hyang Seri (Persero) merupakan perusahaan berskala nasional yang memiliki bidang usaha yang meliputi perbenihan, sarana produksi pertanian, hasil pertanian, serta penelitian dan pengembangan pertanian. PT. Sang Hyang Seri (Persero) memiliki 18 cabang. Salah satunya ada di Regional III yaitu Kantor Unit Produksi (KUP) Cabang Pasuruan, Provinsi Jawa Timur. KUP Cabang Pasuruan memproduksi benih padi non-hibrida, padi hibrida, jagung komposit, jagung hibrida, kacang tanah dan kedelai.

Selama ini, pengukuran kinerja yang di KUP Cabang Pasuruan menggunakan perbandingan antara Realisasi dengan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang ada dalam laporan pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban tersebut dapat dilihat pada Lampiran 1. Dalam laporan tersebut dicantumkan tentang pencapaian hasil produksi, pengadaan calon benih, persediaan akhir, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia secara umum serta perbandingan antara tahun ini dan tahun lalu. Namun masih belum diketahui dengan jelas sejauh mana pencapaian

kinerja operasional secara keseluruhan seperti efektivitas dan efisiensi sumber daya, maupun produktivitas perusahaan dalam pemenuhan kebutuhan benih yang meningkat tersebut. Aspek-aspek seperti kualitas produk, SDM, inovasi dan profitabilitas juga masih belum diperhatikan dalam pengukuran kinerja perusahaan tersebut.

Dalam perkembangan dunia industri yang maju saat ini, perusahaan didorong untuk berkembang dalam meningkatkan kinerja perusahaannya agar memiliki daya saing yang kuat dalam menghadapi persaingan industri. Perusahaan hendaknya menggunakan seluruh sumber daya seoptimal mungkin untuk mendapatkan hasil produk yang berkualitas. Perusahaan pun juga harus berusaha untuk mencapai target-target yang telah ditetapkan untuk dapat menentukan kesuksesan perusahaan atau organisasi tersebut. Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya, serta dapat menjadi alat penting manajemen untuk perbaikan yang terus menerus. Selain itu, pengukuran kinerja membantu menciptakan umpan balik kepada manajer sehubungan dengan efektivitas intervensi peningkatan yang menyiratkan keputusan korektif dan preventif. (Phusavat, 2004). Sedangkan, KUP Pasuruan belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang baik, sehingga perusahaan belum mengetahui pertimbangan-pertimbangan yang mengarahkan peningkatan perusahaan yang lebih baik. Oleh karena itu, diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat mendeskripsikan dan mengidentifikasi aspek-aspek teknis maupun non-teknis yang mempengaruhi kinerja untuk menjadi pertimbangan manajemen dalam menentukan arah peningkatan yang berkelanjutan.

Saat ini, model pengukuran kinerja (*performance measurement*) telah berkembang pesat. Para akademisi dan praktisi telah banyak mengimplementasikan model-model dari sistem pengukuran kinerja perusahaan, antara lain *Balanced Scorecard* (BSC) (Kaplan dan Norton, 1996), *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) (Bititci et al, 1997), dan *Sink's Seven Performance Criteria* (Sink dan Tuttle, 1989). Ketiga model pengukuran kinerja tersebut memiliki perbedaan perspektif dan dasar strategi perancangannya.

Pratiwi (2009) menyebutkan bahwa kerangka kerja *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangannya. Adapun keempat perspektif tersebut meliputi: *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective*. Sedangkan model *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) bertujuan dari model IPMS agar sistem pengukuran kinerja lebih *robust*, terintegrasi,

efektif, dan efisien. Model ini menjadikan keinginan *stakeholder* menjadi titik awal dalam melakukan perancangan sistem pengukuran kinerjanya. Sedangkan, model *Sink's Seven Performance Criteria* (Sink dan Tuttle, 1989) meliputi aspek *Effectiveness*, *Efficiency*, *Quality*, *Productivity*, *Quality of Work Life*, *Innovation* dan *Profitability/Budgetability*. Model ini menggunakan *value chain* sebagai dasar perancangannya yang diawali dari *upstream*, *input*, *transformation process*, *output*, and *downstream*. Perspektif berdasarkan *value chain* ini menggambarkan keterkaitan sistem organisasi dengan tujuh kriteria kinerja.

Sedangkan pengukuran kinerja menggunakan model IPMS dan BSC menurut Tangen (2004) dalam Hargita (2006) memiliki kekurangan dalam menerangkan petunjuk untuk mengukur sistem secara jelas, *key performance indicator* masih bersifat umum, lebih menekankan pada *finansial perspective*, tidak dapat diterapkan pada level operasional pabrik serta lebih dirancang sebagai alat pengawasan dan pengendalian dan bukan alat peningkatan yang berkelanjutan. Untuk menerapkan model pengukuran kinerja pada KUP Pasuruan yang merupakan pabrik produksi yang khusus menangani produksi benih, model BSC dan IPMS kurang sesuai dengan permasalahan dan kondisi perusahaan yang ada.

Saat ini, BUMN telah mencanangkan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) oleh Kementerian BUMN melalui surat menteri No: S-153/S.MBU/2012 tentang Pelaporan Kinerja Berdasarkan Pendekatan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul BUMN. KPKU merupakan suatu cara untuk mengukur dan mengetahui posisi kinerja suatu BUMN dengan 7 kategori yaitu Kepemimpinan; Perencanaan Strategi; Fokus Pada Pelanggan; Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan; Fokus Pada Tenaga Kerja; Fokus Pada Operasi; dan Hasil-Hasil Usaha. Pengukuran kinerja ini memiliki cakupan yang umum dan luas karena mulai dari perencanaan sampai hasil usaha perusahaan.

Kategori-kategori yang mencakup pengukuran kinerja KUP Pasuruan berdasarkan KPKU adalah fokus pada tenaga kerja, fokus pada operasi dan hasil-hasil usaha. Kategori tersebut dapat dirancang dengan menggunakan model *Sink's Seven Performance Criteria*. Model ini meliputi aspek *Effectiveness*, *Efficiency*, *Quality*, *Productivity*, *Quality of Work Life*, *Profitability/ Budgetability* dan *Innovation*. Menurut Tangen (2004) dalam Hargita (2006), kelebihan model *Sink's Seven Performance Criteria* dibandingkan model yang lain adalah mampu memberikan definisi jelas antar konsep kriteria kinerja, dapat menggambarkan interelasi yang kompleks antar kinerja,

memiliki konsep pengukuran yang *timeless* dan *time-tested*. Model ini sesuai dengan permasalahan pada sistem pengukuran kinerja KUP Pasuruan.

Dari permasalahan yang telah dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa diperlukan adanya sistem pengukuran kerja pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Unit Produksi Cabang Pasuruan yang dapat memberikan gambaran pencapaian kinerja operasional secara keseluruhan. Agar KUP Pasuruan dapat mengetahui tingkat keberhasilan kinerja sehingga diharapkan dapat memberikan pandangan untuk pengembangan dan peningkatan performansi perusahaan menjadi lebih baik. Maka dari itu, penelitian ini akan merancang sistem pengukuran kinerja pada Kantor Unit Produksi Cabang Pasuruan dengan menggunakan model *Sink's Seven Performance Criteria* untuk mengidentifikasi indikator kinerja, mengukur kinerja unit tersebut serta memperbaiki pencapaian yang masih kurang sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, permasalahan yang terjadi adalah sebagai berikut:

1. Belum adanya pengukuran kinerja dengan memperhatikan pencapaian kinerja operasional secara keseluruhan efektivitas, efisiensi sumber daya, produktivitas, kualitas produk, SDM, inovasi dan profitabilitas pada Kantor Unit Produksi Cabang Pasuruan. Namun, saat ini pengukuran kinerja masih berdasarkan laporan pertanggungjawaban perbandingan rencana dan realisasi.
2. Belum adanya pertimbangan manajemen dalam menentukan arah peningkatan yang berkelanjutan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Perancangan dan pengukuran kinerja dengan model *Sink's Seven Performance Criteria* seperti apa yang dapat dilakukan pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Unit Produksi Cabang Pasuruan?
2. Rekomendasi perbaikan apa yang dapat diberikan pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) untuk dapat meningkatkan kinerja Kantor Unit Produksi Cabang Pasuruan?

1.4 Batasan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut untuk memfokuskan penyelesaian permasalahan, maka dapat dirumuskan batasan penelitian sebagai berikut:

1. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data tahun periode 2011-2013.

1.5 Asumsi

Asumsi-asumsi yang diperlukan untuk penelitian ini adalah:

1. Tidak ada hal yang mengganggu aktivitas manajemen dan operasional PT. Sang Hyang Seri selama penelitian berlangsung.
2. Strategi dan kebijakan perusahaan diasumsikan tidak berubah selama tahun penelitian berlangsung.

1.6 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka dapat dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Merancang serta mengukur kinerja Kantor Unit Produksi Cabang Pasuruan PT. Sang Hyang Seri (Persero) menggunakan model *Sink's Seven Performance Criteria* sehingga dapat diperoleh gambaran mengenai kinerja unit produksi secara menyeluruh.
2. Menghasilkan rekomendasi perbaikan kinerja pada Kantor Unit Produksi Cabang Pasuruan PT. Sang Hyang Seri (Persero).

1.7 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memberikan gambaran kepada pihak manajemen perusahaan mengenai sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan model *Sink's Seven Performance Criteria*.
2. Memberikan deskripsi tentang pencapaian kinerja perusahaan sebagai bahan evaluasi untuk perbaikan kualitas sistem manajemen.
3. Memberikan rekomendasi perbaikan kinerja untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan.
4. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai kajian pustaka untuk penelitian-penelitian selanjutnya.