

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bagian pendahuluan ini berisi latar belakang dilakukannya penelitian ini, perumusan masalah, tujuan dan manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini, serta yang membatasi ruang lingkup penelitian yakni mencakup batasan masalah dan asumsi yang digunakan dalam penelitian.

1.1 LATAR BELAKANG

Dalam era modern saat ini, perkembangan perusahaan yang semakin cepat mendorong perusahaan untuk meningkatkan suatu kinerja agar dapat bertahan, berkembang dan bersaing dengan kompetitor lainnya. Suatu perusahaan dituntut untuk melakukan suatu pengukuran dalam kinerja pada tiap bagian karena salah satu alat penting agar tetap bisa bersaing. Pengukuran kinerja merupakan sebagai landasan untuk membuat perencanaan organisasi dalam upaya mencapai dan meningkatkan tujuan di masa mendatang dan sebagai alat untuk mengukur keberhasilan suatu perusahaan.

PT. X Kantor Regional III kota Malang merupakan kantor pemasaran bergerak dalam bidang agroindustri pertanian yang menjual berbagai benih seperti benih padi, benih buah-buahan, benih sayur, benih kacang dan benih jagung. PT. X berkerja sama dengan beberapa kelompok petani guna menghasilkan produk dari benih tersebut. Daerah pemasaran PT. X berada di kota Tulung Agung, Nganjuk, dan Jombang. Dalam menghasilkan produk benihnya dan memenuhi permintaan *customer*, PT X memiliki cabang produksi di daerah Pasuruan dan Pujon.

Semakin banyaknya persaingan antara perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha sejenis menyebabkan PT. X harus mencari cara untuk dapat menguasai pasar dan mempertahankan pelanggannya. Salah satu strategi yang digunakan sampai saat ini adalah melalui peningkatan kualitas dan bekerja sama dengan Dinas Pertanian untuk mendapatkan data kebutuhan benih dari setiap wilayah dan membentuk suatu kelompok. Koordinasi ini bermanfaat untuk melihat jenis benih yang cocok untuk ditanam pada setiap kabupaten dan kecamatan. Evaluasi pencapaian strategi hanya dilakukan berdasarkan aspek finansial saja dengan menggunakan rasio profitabilitas. Hasil pengukuran kinerja ini belum mampu memberikan penilaian yang obyektif. Pengukuran kinerja tradisional cenderung mengedepankan masalah finansial saja, dan

tidak menggambarkan kondisi perusahaan yang sebenarnya sehingga tidak mendorong adanya *continuous improvement*.

Berkaitan dengan pencapaian target penjualan, target penjualan berbagai jenis benih sebagian besar tidak tercapai dimana kondisi ini terjadi pada tahun 2012. Data target capaian dan realisasi penjualan yang tidak sesuai pada Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1 Deskripsi PT. X Kota Malang

| TANAM | RKAP 2012 | REALISASI 2012 |
|--------------|-----------|----------------|
| Padi (Ton) | 1,219 | 645 |
| Kedele (Ton) | 482 | 235 |

Keadaan ini perlu mendapatkan perhatian lebih lanjut. Perusahaan perlu mengevaluasi kembali metode pengukuran kinerja yang digunakan selama ini. Pengukuran kinerja tradisional tidak lagi sesuai dengan kondisi persaingan saat ini. Lingkungan bisnis yang semakin kompetitif saat ini juga menuntut suatu pengukuran kinerja dari aspek non keuangan perusahaan (Himawan dan Juarsah, 2005).

Menyikapi kelemahan tersebut, PT. X perlu melakukan pengukuran kinerja komprehensif salah satunya adalah metode *Performance Prism* didukung dengan perumusan strategi baru untuk menghadapi persaingan pasar. Hasil pengukuran kinerja akan memberikan manfaat bagi perusahaan dalam menentukan strategi bersaing selanjutnya. Strategi dapat ditentukan melalui analisis eksternal dan internal perusahaan. Melalui analisis ini perusahaan selalu dapat beradaptasi dengan lingkungan sehingga upaya untuk mencapai tujuan perusahaan senantiasa tercapai.

Penelitian ini menggunakan metode *Performance Prism* karena memiliki keunggulan yaitu mempertimbangkan semua kebutuhan dan keinginan dari semua *stakeholder* yang didukung dengan *Analytic Hierarchy Proses* (AHP). Model *Performance Prism* tidak hanya melihat dari segi strategi namun juga memperhatikan kontribusi dan kepuasan pada *stakeholder* (Nelly, Adam dan Kennerly, 2000).

Untuk mewujudkan kepuasan pada *stakeholder* maka perusahaan perlu menetapkan sebuah strategi apa saja yang harus dilakukan, proses apa saja dalam mewujudkan strategi tersebut, serta diperlukannya suatu *skill* (kemampuan) yang harus dipersiapkan guna mewujudkan strategi yang telah dibuat dan ditetapkan oleh perusahaan tersebut. *Performance Prism* memiliki korelasi dengan perumusan strategi terkait dengan capaian strategi perusahaan. Hal ini dapat dianalisis melalui perspektif

pengukuran, salah satunya adalah strategi. Melalui perumusan strategi diharapkan dapat mendorong perusahaan untuk mencapai target yang selama ini belum tercapai. Dengan tercapainya target, maka tujuan perusahaan juga tercapai dan memberikan kontribusi dalam pencapaian visi perusahaan.

Scoring System dalam pengukuran kinerja ini menggunakan model *Objective Matrix (OMAX)*, *Traffic Light System*, yang nantinya akan sebagai landasan untuk menyusun sebuah analisis SWOT. Pengukuran kinerja ini merekomendasikan suatu proses perbaikan yang nantinya dapat digunakan sesuai dengan hasil pengukuran yang dilakukan. Hasil dari pengukuran kinerja ini dapat terlihat bagian-bagian mana kinerja pada perusahaan yang mengalami masalah. Dengan adanya suatu rekomendasi perbaikan ini, perusahaan dapat mengetahui titik permasalahan yang terjadi dan dapat mempertimbangkan untuk melakukan langkah korektif sesuai dengan hasil perumusan strategi perusahaan.

1.2 IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

1. Munculnya berbagai pesaing seperti PT. PERTANI, Mulia Tani, UD Duta Warna Indah sehingga menuntut membuat strategi unggulan yang berdaya saing.
2. Belum adanya pengukuran kinerja yang mampu mengukur kinerja PT. X Kantor Regional III kota Malang secara komprehensif dengan mengintegrasikan seluruh kebutuhan dan keinginan para *stakeholder*.
3. Pengukuran kinerja hanya didasarkan pada penilaian ruang lingkup bidang tanggung jawab pada setiap jabatan namun sudah tidak diterapkan lagi oleh PT. X kota Malang
4. Terdapat ketidaksesuaian pada strategi yang digunakan sehingga realisasi tidak sesuai dengan rencana RKAP.

1.3 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan yang akan diteliti adalah bagaimana merancang sistem pengukuran kinerja yang mampu mengukur secara komprehensif dengan metode *Performance Prism* serta analisis SWOT untuk merumuskan strategi baru.

1.4 TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah sebelumnya, tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah :

1. Menganalisis kinerja pada PT. X dengan mengidentifikasi KPI sehingga didapatkan gambaran secara menyeluruh mengenai kinerja perusahaan.
2. Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal pada perusahaan
3. Merumuskan strategi unggulan yang tepat dan berdaya saing.

1.5 MANFAAT PENELITIAN

Manfaat yang diperoleh antara lain :

1. Mengetahui tingkat pencapaian kinerja perusahaan sehingga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi atau pertimbangan untuk meningkatkan performansi perusahaan.
2. Mampu mengidentifikasi pengaruh kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman PT. X
3. Mampu menentukan alternatif dan menganalisis strategi unggulan yang paling tepat.

