

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang dari penelitian ini, perumusan masalah yang akan diselesaikan, tujuan dan manfaat yang akan diperoleh dari penelitian, serta ruang lingkup penelitian yang meliputi batasan masalah.

### **1.1 Latar Belakang**

Kinerja perusahaan adalah salah satu faktor yang sangat penting untuk menentukan posisi dan daya saing suatu perusahaan. Semua perusahaan di seluruh dunia pasti akan dituntut untuk meningkatkan kinerjanya secara terus-menerus. Oleh karena itu, tiap perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja untuk menilai sejauh mana tingkat performansi yang dimiliki perusahaan. Dewasa ini, kesadaran akan pentingnya kinerja perusahaan disebabkan karena persaingan yang tinggi serta meningkatnya kesadaran pelanggan akan kebutuhan dan keinginan mereka. Apabila perusahaan tidak ingin kehilangan pelanggannya, maka perusahaan harus selalu menjaga kinerjanya dan melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Begitu juga halnya dengan CV Bagus Agriseta Mandiri, sebagai salah satu *home industry* yang memproduksi berbagai olahan buah terutama buah apel yang berada di Kota Batu, pastilah harus selalu menjaga dan memperbaiki kinerjanya agar dapat mencapai visi, misi, dan tujuannya. Namun pada tahun dari tahun 2015 ke tahun 2016, terdapat beberapa atribut kinerja yang menunjukkan performa yang masih kurang baik dari CV Bagus Agriseta Mandiri.

Atribut-atribut kinerja tersebut antara lain; tingkat pertumbuhan investasi dari Direktur meningkat, hal ini menuntut perusahaan untuk memberikan kepuasan kepada Direktur agar pada tahun-tahun yang akan datang tidak mengalami penurunan. Jumlah keluhan dari pelanggan meningkat yang kemungkinan akan menyebabkan kepuasan dari pelanggan nantinya akan menurun. Hal ini disebabkan karena indeks kinerja karyawan yang mengalami penurunan yang dipicu oleh menurunnya indeks kepuasan karyawan. Begitu juga dengan *supplier* yang lama pembayarannya menjadi lebih lama.

Menurunnya tingkat atribut-atribut kinerja di CV Bagus Agriseta Mandiri menunjukkan bahwa perlunya pengukuran kinerja pada semua *stakeholder* CV Bagus Agriseta Mandiri. Dalam beberapa tahun terakhir, CV Bagus Agriseta Mandiri telah melakukan penilaian

kinerja dari pihak Direktur *home industry* ini terhadap personil karyawannya. Penilaian kinerja ini dilakukan langsung oleh pihak Direktur terhadap seluruh karyawannya, mulai dari karyawan tingkat pelaksana hingga manajer-manajer di setiap bidang. Namun dalam pengukuran kinerja yang dilakukan di CV Bagus Agriseta Mandiri terdapat suatu kelemahan yaitu pengukuran kinerja tersebut hanya mempertimbangkan karyawan saja, belum mempertimbangkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sebuah perusahaan harusnya dapat menjalin hubungan baik dengan seluruh elemen yang ada dalam perusahaan agar dapat bersaing dengan perusahaan lain, baik itu elemen yang ada dalam manajemen perusahaan ataupun *stakeholder-stakeholder* lain yang terlibat dan berpengaruh pada perusahaan tersebut. Selain karyawan, CV Bagus Agriseta Mandiri juga harus memberikan pelayanan yang baik terhadap pelanggan dan mempertimbangkan pihak-pihak lain yang terkait seperti *investor, supplier, pemerintah*. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengukuran kinerja yang baik, terintegrasi dan meliputi seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*) agar dapat meningkatkan kepuasan dari *stakeholder* tersebut dan perusahaan dapat menerima kontribusi dari *stakeholder* yang ada dalam jangka panjang. *Stakeholder-stakeholder* yang terlibat di CV Bagus Agriseta Mandiri akan dijelaskan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1

*Stakeholder CV Bagus Agriseta Mandiri*

No.	<i>Stakeholder CV Bagus Agriseta Mandiri</i>	
1	<i>Investor</i>	Direktur <i>home industry</i> CV Bagus Agriseta Mandiri
2	<i>Customer</i>	Pelanggan dari CV Bagus Agriseta Mandiri
3	<i>Employee</i>	Karyawan dari CV Bagus Agriseta Mandiri (61 orang)
4	<i>Supplier</i>	Pemasok bahan baku utama berupa buah-buahan (4)
5	<i>Regulator</i>	Pemerintah (Diskoperindag Kota Batu)

Sumber: CV Bagus Agriseta Mandiri

Pada Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa *stakeholder* yang ada di CV Bagus Agriseta Mandiri tidak hanya karyawan saja, melainkan terdapat Direktur perusahaan, pelanggan, pemasok bahan baku, serta Pemerintah, dan *stakeholder-stakeholder* tersebut pasti memiliki tingkat kepuasan yang harus dipenuhi oleh perusahaan serta memiliki kontribusi yang dapat diberikan terhadap perusahaan. Metode yang cocok untuk melakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan dan mempertimbangkan seluruh *stakeholder* yang ada di CV Bagus Agriseta Mandiri adalah metode *Performance Prism*. Metode *Performance Prism* ini cocok untuk pengukuran kinerja di CV Bagus Agriseta Mandiri karena selain metode ini mempertimbangkan seluruh *stakeholder* yang ada, metode *Performance Prism* juga tidak hanya didasari oleh strategi saja, tetapi juga mempertimbangkan kepuasan dan kontribusi dari seluruh *stakeholder* yang ada, serta proses dan kapabilitas dari perusahaan.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism* pada CV Bagus Agriseta Mandiri ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana kinerja dari CV Bagus Agriseta Mandiri dalam memenuhi kepuasan *stakeholder*, karena untuk mengetahui atribut-atribut apa saja yang dapat menyebabkan *stakeholder* puas, perusahaan harus mengetahui kontribusi apa saja yang dapat diberikan oleh *stakeholder* kepada perusahaan, strategi apa yang perlu diterapkan untuk memenuhi kepuasan *stakeholder* serta mendapatkan kontribusi dari *stakeholder*, proses-proses apa yang diperlukan untuk menjalankan strategi yang telah ditetapkan, serta kapabilitas apa yang diperlukan untuk menjalankan proses yang telah ditetapkan. Penggunaan metode *Performance Prism* ini didukung dengan penentuan *Key Performance Indicator* (KPI) oleh CV Bagus Agriseta Mandiri, *Analytical Hierarchy Process* (AHP), *Scoring System* dengan metode *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* (TLS). Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) digunakan untuk mengetahui bobot dari masing-masing *stakeholder* dan KPI, metode ini digunakan karena AHP banyak digunakan untuk pengambilan keputusan dalam menyelesaikan masalah-masalah dalam hal perencanaan, penentuan alternatif, penyusunan prioritas, pemilihan kebijakan, alokasi sumber daya, penentuan kebutuhan, peramalan hasil, perencanaan hasil, perencanaan sistem, pengukuran performansi, optimasi dan pemecahan konflik (Saaty, 1991). *Scoring system* dengan metode *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* (TLS) digunakan karena metode ini mudah dipahami, dengan metode ini nantinya akan terlihat jelas mana target yang belum tercapai dan butuh perbaikan dengan segera, dan target mana yang sudah tercapai.

Pada penelitian ini, pengukuran kinerja dilakukan untuk mengusulkan proses rekomendasi perbaikan pada KPI yang belum mencapai target berdasarkan nilai dari *Traffic Light System*. Berdasarkan nilai dari *Traffic Light System* tersebut, nantinya akan terlihat kinerja perusahaan bagian mana saja yang memerlukan perbaikan. Sehingga perusahaan dapat mengetahui permasalahan yang terjadi dan mempertimbangkan perbaikan apa yang akan dilakukan pada kinerja perusahaan yang bermasalah.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang, ada beberapa masalah yang dapat diidentifikasi, yaitu:

1. Pada tahun 2016, sebagian besar atribut-atribut kinerja pada CV Bagus Agriseta Mandiri mengalami penurunan dari tahun sebelumnya.
2. Tidak adanya pengukuran kinerja yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. Perusahaan selama ini hanya melakukan pengukuran kinerja pada

karyawan padahal terdapat *stakeholder-stakeholder* lain yang perlu dipertimbangkan kepuasan dan kontribusinya.

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut.

1. Apa saja *Key Performance Indicator* (KPI) pada CV Bagus Agriseta Mandiri?
2. Berapa hasil pembobotan dari masing-masing KPI berdasarkan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)?
3. Bagaimana hasil pengukuran kinerja pada CV Bagus Agriseta Mandiri berdasarkan nilai akhir dari *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* (TLS)?
4. Apa saja rekomendasi perbaikan yang dapat diterapkan di CV Bagus Agriseta Mandiri berdasarkan hasil dari pengukuran kinerja menggunakan metode OMAX dan TLS agar kinerja perusahaan menjadi lebih baik?

### 1.4 Batasan Masalah

Untuk melakukan analisis permasalahan yang spesifik, maka dibuat batasan masalah sebagai berikut.

1. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan data-data pada tahun 2015 dan 2016.
2. Produk yang diteliti adalah produk dodol apel.
3. Data target dan pencapaian kinerja untuk masing-masing KPI diperoleh secara langsung dari perusahaan.

### 1.5 Asumsi Penelitian

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah tidak ada perubahan kebijakan perusahaan selama penelitian ini dilakukan.

### 1.6 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Menentukan KPI CV Bagus Agriseta Mandiri berdasarkan lima perspektif *Performance Prism* yaitu kepuasan *stakeholder*, kontribusi *stakeholder*, strategi, proses, dan kapabilitas.

2. Mendapatkan hasil pembobotan masing-masing KPI menggunakan metode AHP.
3. Menentukan hasil dari pengukuran kinerja pada CV Bagus Agriseta Mandiri dengan menggunakan metode OMAX dan TLS.
4. Memberikan rekomendasi perbaikan pada kinerja CV Bagus Agriseta Mandiri untuk dapat diterapkan berdasarkan hasil dari pengukuran kinerja menggunakan metode OMAX dan TLS.

### **1.7 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan evaluasi yang dilihat dari pencapaian kinerja perusahaan berdasarkan KPI yang telah ditentukan.
2. Memberikan gambaran pada perusahaan tentang masing-masing *stakeholder* dan KPI di perusahaan beserta bobotnya untuk menentukan prioritas bagi masing-masing *stakeholder*.
3. Memberikan gambaran kepada perusahaan mengenai kinerja perusahaan berdasarkan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism*.
4. Memberikan rekomendasi perbaikan sebagai dasar untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Halaman ini sengaja dikosongkan