

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dengan berjalannya era pasar bebas atau lebih dikenal dengan MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN) seperti saat ini, pertumbuhan perusahaan manufaktur serta jasa di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup pesat. Hal tersebut mengharuskan perusahaan untuk terus melakukan perbaikan berkelanjutan pada aspek-aspek yang terdapat pada perusahaan sehingga perusahaan dapat terus bertahan dalam persaingan yang juga semakin berkembang pesat. Perusahaan dituntut untuk dapat terus memberikan produk berkelas dunia sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pasar yang sangat bersaing dan untuk kelangsungan hidup industri yang fleksibel, responsif, dan kompetitif.

Hal tersebut tidak terlepas dari pengukuran kinerja yang merupakan suatu aplikasi informasi sistematis yang dilakukan berdasarkan perencanaan, pengukuran dan evaluasi kinerja. Pengukuran kinerja akan bermanfaat bagi suatu perusahaan, salah satu manfaatnya ialah menyediakan suatu pendekatan yang terstruktur serta terfokus pada rencana strategis, tujuan dan performansi. Selain itu terdapat pula suatu mekanisme pelaporan yang baik pada manajemen teratas.

Pengukuran kinerja dilakukan karena pada dasarnya seluruh perusahaan harus mengevaluasi serta merencanakan performansinya, agar terjadi peningkatan pada proses performansinya, yang dapat dilihat dengan tercapainya tujuan akhir dari perusahaan, ialah dengan adanya peningkatan profit dari perusahaan.

*Stakeholder* (Pemangku Kepentingan) merupakan salah satu faktor paling penting di dalam suatu perusahaan. Apabila diketahui keinginan serta kebutuhan dari *stakeholder* (Pemangku Kepentingan) dapat membuat kinerja suatu perusahaan menjadi lebih meningkat karena *stakeholder* (Pemangku Kepentingan) merupakan faktor penting di dalam kinerja dari perusahaan dan keberhasilan suatu perusahaan.

Istilah *stakeholder* (Pemangku Kepentingan) pertama kali dikemukakan oleh Standford Research Institute (RSI) pada tahun 1963. Hingga Freeman mengembangkan teori tentang *stakeholder* tersebut di tahun 1984 dalam karyanya yang berjudul *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Freeman mendefinisikan bahwa *stakeholder* merupakan sekelompok maupun individu yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh proses pencapaian tujuan suatu organisasi.

PT. Nadira Prima merupakan salah satu perusahaan mebel yang terletak di Kawasan Industri Terboyo , Blok J No. 6 Semarang. Perusahaan ini didirikan oleh Ibu Marjan Goudkuil pada tanggal 1 April 2003 dan mempunyai karyawan sebanyak 90 orang. Produk yang dihasilkannya terdiri dari bermacam-macam bentuk, seperti meja, kursi, bangku, almari, pigura, sideboard dan sebagainya. Jenis produksi di PT. Nadira Prima terdiri atas 2 macam, yaitu produk jadi maupun produk pesanan.

Selama ini, di PT Nadira Prima belum pernah dilakukan pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan yang melibatkan *Stakeholder* (Pemangku Kepentingan) diantaranya investor, pelanggan, *supplier*, dan karyawan. PT Nadira Prima melakukan penilaian kinerja hanya dengan melihat hasil produksi perusahaan di tiap tahun nya, atau dapat di katakan bahwa penilain kinerja tersebut masih bersifat tradisional yang masih fokus terhadap laporan keuangan seperti Neraca, Laporan Laba/Rugi, Laporan Perubahan Ekuitas, dan Laporan Arus Kas. Hal tersebut membuat perusahaan masih fokus pada pencapaian keuntungan dalam jangka pendek yang dapat dikatakan mengabaikan kebutuhan dari para *stakeholder* atau Pemangku Kepentingan yaitu investor, pelanggan, *supplier*, dan karyawan yang juga merupakan aset terpenting dalam suatu perusahaan.

Pengukuran kinerja yang hanya fokus pada aspek keuangan dapat dikatakan belum mencukupi untuk dapat menyimpulkan apakah performansi dari suatu perusahaan telah baik atau masih belum. Karena aspek keuangan tidak memberikan gambaran yang nyata tentang keadaan di perusahaan karena belum memperhatikan hal diluar sisi finansial. Adanya berbagai kepentingan dalam hal

peningkatan kinerja perusahaan menuntut adanya suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat mempresentasikan seluruh aktivitas perusahaan.

Berdasarkan paparan pada permasalahan yang ada maka PT. Nadira Prima disarankan perlu dilakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode yang efektif, efisien, teruji serta dapat mencakup keseluruhan aspek pada perusahaan agar dapat bersaing diantara perusahaan kompetitor yang lainnya. Salah satu metode yang direkomendasikan adalah metode *Integrated Performance Measurement Systems*.

*Integrated performance measurement systems* ialah salah satu metode pengukuran kinerja yang bertujuan untuk merepresentasi suatu sistem pengukuran kinerja dalam arti yang tepat dalam bentuk integrasi seefektif dan seefisien mungkin. Metode *Integrated performance measurement systems* dikembangkan oleh *Centre of Strategic Manufacturing, University Of Strathclyde, Glasgow*.

Dalam model *Integrated performance measurement systems*, perusahaan terbagi dalam empat level bisnis, yaitu : Bisnis Induk (*Business Corporate*), Unit bisnis (*Business Unit*), Proses Bisnis (*Business Process*), Aktivitas (*Activity*).

Dari empat level bisnis dalam IPMS kemudian diidentifikasi *Key Performance Indicators*-nya, berdasarkan *Stakeholder Requirement, external monitor, dan objective*. Proses perancangan sistem pengukuran kinerja berdasarkan *Integrated performance measurement systems* berlangsung secara *top-down*, dari level bisnis ke aktivitas. (Suartika, 2007, dalam Susetyo, 2013)

*Anlytical Hierarchy Process* merupakan suatu alat pengukuran kualitatif yang mengolah hal-hal yang bersifat kuantitatif. Model ini sangat mendukung pengukuran kinerja terkait dalam hal penilaian kepentingan dari indikator-indikator kinerja. Keutamaan dari *Anlytical Hierarchy Process* dibandingkan dengan model lain ialah, AHP tidak menganut syarat konsistensi mutlak, dimana konsistensi mutlak tentunya sangat sulit untuk diterapkan apabila mengingat tingkat ketidakpastian dari data masukan yang tinggi dan semakin kompleksnya permasalahan. (Hidayah, 2008, dalam Susetyo 2013)

*Scoring System* diperlukan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target yang telah ditetapkan untuk setiap indikator kinerja. Salah satu metode *scoring system* yang banyak digunakan adalah *Objective Matrix* (OMAX).

*Objective Matrix* (OMAX) merupakan alat pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk meninjau produktivitas di tiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas sesuai dengan keberadaan bagian perusahaan (objektif).

*Objective Matrix* (OMAX) dapat digunakan untuk mengukur unit-unit kerja baik skala kecil maupun untuk keseluruhan perusahaan. Tetapi hasil pengukuran performansi dari unit-unit tidak dapat dikaitkan secara aditif untuk mempresentasikan performansi dari induk unit tersebut. Untuk mengukur keseluruhan organisasi harus dilakukan proses pembobotan unit-unit terkait. (Purnomo, 2009, dalam Susetyo 2013). Dalam studi kasus di PT. Nadira Prima, unit unit yang dimaksud ialah *Stakeholder* dari perusahaan.

Dengan demikian metode pengukuran kinerja menggunakan metode *Integrated performance measurement system* sangat tepat diterapkan di PT. Nadira Prima dikarenakan perusahaan ini belum pernah melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh sebelumnya.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis dapat merumuskan beberapa permasalahan, antara lain:

1. Bagaimana mengidentifikasi empat level bisnis di PT. Nadira Prima dengan menggunakan metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS)?
2. Bagaimana mengidentifikasi *Stakeholder* di PT. Nadira Prima dengan menggunakan metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS)?
3. Bagaimana mengidentifikasi *Stakeholder requirement* di PT. Nadira Prima dengan menggunakan metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS)?

4. Bagaimana melakukan *External Monitor* di PT. Nadira Prima dengan menggunakan metode *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*?
5. Bagaimana menetapkan serta pembobotan KPI (*Key Performance Indicator*) di PT. Nadira Prima dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchi Process (AHP)* ?
6. Bagaimana melakukan *scoring system* dengan menggunakan *objective matrix* dan *traffic light system* ?
7. Bagaimana rekomendasi serta usulan perbaikan kinerja berdasarkan hasil sistem pengukuran kinerja dengan metode *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*?

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Pembatasan ruang lingkup dari penelitian tugas akhir ini adalah :

1. Penelitian ini dilakukan di PT. Nadira Prima, berlokasi di kawasan Industri Terboyo Blok J No. 6 Kecamatan Genuk, Semarang pada tanggal 10 Mei sampai 10 Juli 2017.
2. Penelitian dilakukan terhadap pihak-pihak yang memiliki hubungan langsung dengan pemangku kepentingan perusahaan PT. Nadira Prima.
3. Pemangku kepentingan yang diteliti adalah investor, pelanggan, pemasok, dan karyawan.
4. Kuesioner pendahuluan untuk pelanggan di isi oleh pihak PT Nadira Prima. Kebutuhan *Stakeholder* (Pemangku Kepentingan) pelanggan diketahui pihak PT Nadira Prima berdasarkan data survei pasar, sehingga kuesioner untuk pelanggan tidak dilakukan penyebaran langsung ke belanda.
5. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan metode IPMS, AHP, OMAX, dan *Traffic light system*.

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi level bisnis perusahaan
2. Mengidentifikasi *stakeholder* perusahaan
3. Mengidentifikasi kebutuhan *stakeholder* (*Stakeholder Requirement*)
4. Melakukan *External monitor* perusahaan
5. Menetapkan KPI (*Key Performance Indicator*) perusahaan
6. Melakukan *scoring system* dengan menggunakan *objective matrix* dan *traffic light system*
7. Memberikan rekomendasi serta usulan perbaikan kinerja berdasarkan hasil sistem pengukuran kinerja dengan metode *Integrated performance measurement systems*

#### 1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat utama dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan wawasan kepada mahasiswa dalam mengaplikasikan ilmu – ilmu Teknik Industri pada perusahaan.
2. Memperluas dunia ilmu pengetahuan, yaitu kaitan antara teori di perkuliahan dengan aplikasi di lapangan serta meningkatkan kerjasama Jurusan Teknik Industri dengan perusahaan.
3. Perusahaan mendapat masukan mengenai indikator kinerja perusahaan yang dapat digunakan untuk perbaikan kinerja di perusahaan tersebut.

#### 1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan laporan hasil penelitian ini terdiri dari 5 bab, yaitu :

##### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini meliputi uraian tentang latar belakang timbulnya masalah pada perusahaan, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan dan asumsi penelitian serta sistematika penulisan tugas akhir.

## BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi teori mengenai pengertian pengukuran kinerja, metode IPMS (*Integrated Performance Measurement Systems*), metode AHP, metode OMAX dan *traffic light system*.

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi uraian rinci tentang desain, metoda atau pendekatan yang digunakan dalam menjawab permasalahan penelitian untuk mencapai tujuan penelitian.

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang data hasil penelitian dapat berupa bentuk daftar (tabel), grafik, persamaan matematik, foto atau bentuk lain dan analisa serta pembahasan tentang hasil yang diperoleh, dan pengolahan data yang berupa penjelasan teoritik baik secara kulaitatif dan atau kualitaif.

## BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari penelitian dan saran yang dibuat berdasarkan pengalaman, kesulitan, kesalahan, temuan baru yang belum diteliti dan berbagai kemungkinan ke arah penelitian berikutnya.