

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang masalah

Menurut Wibowo (2014) dalam Pratiwi (2009), kinerja berasal dari pengertian *performance*. Adapun pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna luas, tidak hanya hasil kerja, tetapi bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Adapun pendapat lain yang dikemukakan oleh Armstrong dan Baron (dalam Pratiwi (2009)), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002 dalam Mohamad Mahsun, 2006: 25).

Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan (Sony Yuwono dkk, 2004:23).

PT. Bhakti Agung Pratama merupakan salah satu unit usaha dari Yayasan Badan Wakaf Sultan Agung (YBWSA) memiliki unit usaha industri ekonomi kreatif, yaitu SA Press. SA Press itu sendiri adalah suatu perusahaan percetakan *digital* yang bergerak dalam industri grafika serta melayani jasa desain dan percetakan buku, majalah, buletin, katalog wisuda, kalender, poster, brosur, map *folder*, sertifikat, spanduk MMT, *X-Banner*, kartu nama, undangan, logo, pin, dll.

Alur produksi pada SA Press terdiri dari dua tahap yaitu tahap pra produksi dan tahap produksi. Pada tahap pra produksi, konsumen datang mengemukakan desain, jumlah pesanan, serta material yang akan digunakan untuk mencetak pesanan tersebut. misalnya konsumen akan membuat undangan pernikahan, awalnya konsumen mengungkapkan seperti apa desain undangan yang akan dicetak, kemudian tenaga desain dari SA Press akan mendesain sesuai keinginan konsumen tersebut. Setelah desain jadi kemudian undangan akan dicetak sekali untuk contoh yang nantinya akan diperlihatkan ke konsumen, jika desain telah sesuai dengan keinginan konsumen, barulah tenaga desain SA Press berkordinasi dengan bagian gudang untuk menyiapkan material yang akan digunakan untuk mencetak pesanan undangan tersebut.

SA Press menggunakan system produksi *MTO (make to order)* yaitu pesanan dibuat sesuai dengan permintaan. Berdasarkan wawancara dengan manager, SA Press belum memiliki suatu metode yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Penilaian kinerja pada SA Press hanya didasarkan pada tercapai atau tidaknya target tiap periode yang telah ditetapkan investor/pemilik perusahaan. Ketika perusahaan dapat memenuhi target yang ditetapkan, maka perusahaan dikatakan telah memiliki kinerja yang baik, sedangkan apabila perusahaan tidak dapat memenuhi target yang ditetapkan, maka perusahaan memiliki kinerja yang buruk.

Tabel 1.1 Data Profit SAPress Dari Tahun 2016-2018

Tahun	Penjualan	Keuntungan (Margin) 10%
2016	Rp 1.732.285.540	Rp 173.228.554
2017	Rp 1.591.104.060	Rp 159.110.406
2018	Rp 1.620.593.205	Rp 162.059.320
Jumlah	Rp 4.943.982.805	Rp 494.398.280

Dengan melihat adanya kesnignikan jumlah profit SAPress pada tahun 2016-2018, maka muncul permasalahan yang terjadi pada SAPress yaitu kesnignifikan jumlah profit perusahaan SAPress pada tahun 2016-2018. Kesnignifikanan yang diperoleh SAPress tak lepas dari beberapa faktor yang

berkaitan, berdasarkan hasil wawancara singkat dengan manajer SAPress, perusahaan kini memiliki persaingan yang lebih besar dari usaha yang sama di wilayah Semarang yang memiliki mesin produksi dan tenaga kerja yang lebih bagus dari SAPress. Hal ini memungkinkan pesaing SAPress dapat melakukan produksi yang lebih cepat dari pada SAPres, mesin produksi yang dimiliki SAPress sudah sangatlah tua dan sering rusak, juga memiliki tenaga kerja yang terbatas, pada satu mesin produksi yang seharusnya dioperasikan oleh dua orang tenaga kerja ini dioperasikan oleh satu tenaga kerja hal ini akan memperlambat waktu produksi karna tenaga kerja harus bolak-balik untuk mengecek hasil produksinya tersebut.

Kondisi ini menunjukkan bahwa SA Press melakukan pengukuran kinerja hanya dari aspek finansial saja. Menurut Kaplan dan Norton (2000), pengukuran kinerja berdasarkan aspek finansial saja menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek serta kurang mampu mengukur kinerja harta tidak tampak (Intangible Assets) dan harta-harta intelektual (Sumber daya manusia). Dengan cara mengetahui kinerja perusahaan pada banyak aspek, maka perusahaan akan dapat mengambil kesimpulan dan menerapkan strategi untuk melakukan evaluasi dan perbaikan pada aspek yang bersangkutan jika dalam pengukuran kinerja didapatkan hasil yang kurang memuaskan. Dengan demikian Manajemen SA Press akan mengetahui bagaimana gambaran secara jelas kondisi perusahaan yang sebenarnya. Dengan bekal itulah kemudian Manajemen SA Press akan dapat mencari strategi untuk memperbaiki kekurangan jika memang didapatkan kekurangan pada aspek tertentu, atau mempertahankan prestasi kinerja perusahaan jika didapatkan hasil pengukuran kinerja yang memuaskan. Dalam sebuah perusahaan melibatkan berbagai macam stakeholder yang saling berhubungan dengan erat. Apabila satu stakeholder mengalami ketidaksesuaian, maka akan berpengaruh kepada stakeholder lain. Oleh karena itu cara terbaik bagi perusahaan untuk bertahan dan berkembang dalam waktu yang lama adalah dengan memperhatikan seluruh stakeholder perusahaan. Kemudian pengukuran kinerja dimulai dari apa yang diinginkan dan

dibutuhkan oleh stakeholder. Di dalam merancang sistem pengukuran kinerja perusahaan dibutuhkan model yang mampu menggambarkan kinerja keseluruhan perusahaan. Setelah mendapatkan metode yang sesuai lalu dilakukan pengolahan data untuk mendapatkan hasil yang kurang puas dari penilaian beberapa stakeholder. Dari hasil tersebut dilakukan pemberian saran bagaimana masalah tersebut dapat diperbaiki, supaya perusahaan mendapatkan kinerja yang maksimal.

1.2 Perumusan masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat dirumuskan di SA Press belum menggunakan pengukuran kinerja maka dari itu dapat diambil keputusan yaitu “Bagaimana mengukur kinerja SA Press berdasarkan keseluruhan *stakeholder* yang meliputi: investor, pelanggan, *suppllier*, karyawan, pemerintah dan masyarakat.

1.3 Pembatasan masalah

Berikut ini merupakan batasan masalah yang akan diteliti agar masalah yang akan diteliti tidak menyimpang dari tujuan awal penelitian. Batasan masalahnya antara lain:

1. Obyek penelitian terbatas pada SA Press.
2. Data perusahaan yang digunakan dalam pengukuran kinerja diambil dari data satu bulan, yaitu bulan Februari 2019.
3. Penilaian terhadap pengukuran stakeholder yang meliputi aspek kepuasan, kontribusi, strategi, proses, dan kapabilitas stakeholder.
4. Umur responden yaitu minimal 20 tahun dan maksimal 65 tahun (Arikunto, 2006).

1.4 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi KPI (*Key performance Indicator*) dengan objek ke 6 stakeholder yaitu investor, pelanggan, supplier, karyawan, pemerintah, dan masyarakat di SA Press.

2. Menentukan kriteria kepuasan, kontribusi, strategi, proses dan kapabilitas SA Press.
3. Mengetahui kinerja SA press berdasarkan hasil pengukuran yang telah dilakukan, kemudian memberikan rekomendasi perbaikan kinerja berdasarkan analisa yang dilakukan oleh penulis.

1.5 Manfaat

Penelitian ini diharapkan mempunyai nilai manfaat untuk instansi terkait. Manfaat yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah instansi dapat menggunakan penelitian ini untuk:

1. Hasil penelitian dapat membantu perusahaan untuk mengetahui kelemahan dan kelebihan dan menentukan upaya untuk melakukan perbaikan dan membuat kebijakan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.
2. Memudahkan perusahaan dalam mengukur keberhasilan dilihat dari setiap sisi prisma yang didalamnya meliputi aspek kepuasan, kontribusi, strategi, proses, dan kapabilitas stakeholder.
3. Perusahaan dapat menetapkan langkah yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat bersaing dalam persaingan bisnis yang semakin ketat.

1.6 Sistematika Penulisan

Agar dapat memperoleh suatu penyusunan dan pembahasan yang sistematis dan terarah pada masalah yang ada, perlu digunakan sistematika penelitian lapangan yaitu sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan tentang latar belakang permasalahan yang timbul, perumusan masalah, pembatasan pada masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian pembuatan dan penyusunan laporan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

Bab ini berisi penjelasan tentang konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah Tugas Akhir dari berbagai referensi yang dijadikan landasan pada kegiatan penelitian yang dilakukan.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada 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

Pada bab ini berisi tentang data hasil penelitian dan pembahasan yang bersifat terpadu serta pembahasan hasil yang diperoleh berupa penjelasan teoritik baik secara kuantitatif atau kualitatif.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran peneliti berdasarkan hasil peneliti yang telah dilakukan.