

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Persaingan yang dihadapi oleh perusahaan dari waktu ke waktu semakin berat. Beratnya persaingan ini disebabkan oleh lingkungan industri yang semakin ketat, karakteristik konsumen yang selalu berubah, dan regulasi bisnis di ranah lokal maupun internasional. Semakin banyak perusahaan yang bergerak di sektor industri yang sama maka persaingan akan semakin kompetitif, karena akan semakin banyak pilihan produk yang tersedia bagi konsumen. Di tambah lagi dengan adanya realisasi dari perjanjian perdagangan bebas (*free trade agreement*) ASEAN – China pada Januari 2010 juga memberikan dampak terhadap semakin tingginya tingkat persaingan (Muchtar, 2010).

Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan. Persaingan bisnis merupakan totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi (Surjadi, 2009). Dengan demikian, apabila hasil kerja perusahaan bisa dicapai dengan efisien dan efektif, maka perusahaan tersebut akan mampu memenangkan persaingan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengelola setiap aspek yang mendukung kinerjanya agar bisa memenangkan persaingan. Sebagaimana dijelaskan oleh Cahyawati, dkk. (2013) bahwa agar bisa bersaing dan berkembang suatu organisasi perlu melakukan perbaikan pada setiap aspek kinerja perusahaannya.

Perbaikan kinerja bisa dilakukan dengan mengetahui tingkat kinerja perusahaan. Salah satu cara untuk mengetahui tingkat kinerja perusahaan adalah dengan melakukan pengukuran kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan merupakan aktivitas manajemen yang memberikan indikator bagi perusahaan mengenai posisi perusahaan dan ke mana arah perusahaan akan dilanjutkan. Hal ini karena fungsi pengukuran perusahaan adalah sebagai pedoman bagi perusahaan untuk menentukan arah yang harus dilalui untuk mencapai sasaran perusahaan (Taticchi dkk., 2010).

Pengukuran perusahaan bisa dilakukan dengan mengimplementasikan metode terintegrasi. Cahyawati dkk. (2013) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja secara terintegrasi tidak hanya mengukur dari segi finansial saja akan tetapi non finansialpun merupakan bagian dari pengukuran ini. Dengan demikian, pengukuran kinerja secara terintegrasi akan lebih banyak memberikan informasi bagi perusahaan jika dibandingkan dengan pengukuran kinerja secara tradisional.

Pengukuran kinerja secara terintegrasi bisa dilakukan dengan menggunakan beberapa macam alat, yang masing-masing akan memberikan informasi secara kualitatif maupun kuantitatif, seperti *balance score card*, *European Foundation for Quality Management (EFQM)*, *Six Sigma*, *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*, dan *Performance Prism*. Masing-masing metode tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan dalam menyampaikan *output* hasil penilaian. Namun, hanya *Performance Prism* yang dirasa paling efektif bila dibanding yang lainnya hal tersebut dapat disebabkan karena dapat merefleksikan kebutuhan dan keinginan dari setiap stakeholder yang diidentifikasi dalam bentuk tujuan (*objective*). Pengukuran kinerja tersebut merupakan pengukuran yang terintegrasi, meliputi seluruh aspek perusahaan (*stakeholder*) yang menyangkut kepuasan *stakeholder* dan kontribusi *stakeholder* kepada perusahaan.

Vanany dan Tanukhidah (2004) menjelaskan bahwa sistem pengukuran kinerja model *Performance Prism* berupaya menyempurnakan model-model sebelumnya seperti *Balanced Scorecard*. Model *Performance Prism* tidak hanya didasari oleh strategi tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses, dan kapabilitas perusahaan. Memahami atribut apa yang menyebabkan *stakeholder* (pemilik dan *investor*, *supplier*, konsumen, tenaga kerja, pemerintah dan masyarakat sekitar) merasa puas adalah langkah penting dalam model *Performance Prism* (Singh dan Weligamage, 2010; Shaik dan Abdul-Kader, 2012). Pengukuran kinerja yang dilakukan dengan menggunakan model *Performance Prism* tidak hanya terbatas pada beberapa *stakeholder* saja seperti yang dilakukan pada pengukuran kinerja pada metode tradisional tetapi dapat dilakukan secara menyeluruh (Bintarti, 2012). Untuk dapat mewujudkan kepuasan para *stakeholder* tersebut secara sempurna, maka pihak manajemen

perusahaan perlu juga mempertimbangkan strategi-strategi apa saja yang harus dilakukan, proses-proses apa saja yang diperlukan untuk dapat menjalankan strategi tersebut, serta kemampuan apa saja yang harus dipersiapkan untuk melaksanakannya.

Fungsi *Performance Prism* dalam menentukan strategi-strategi yang penting untuk diambil oleh perusahaan perlu dibarengi oleh penentuan *score*. Penentuan *score* ini berfungsi untuk mengetahui kondisi perusahaan terkait dengan aspek hasil implementasi *Performance Prism*. Salah satu metode penentuan *score* ini dapat dilakukan dengan menggunakan *Objective Matrix* (OMAX). Menurut Faridz, Burhan, dan Wijayantie (2011), pengukuran OMAX dapat mengatasi masalah-masalah dalam kesulitan pengukuran produktivitas sehingga dapat memberikan gambaran mengenai perkembangan produktivitas perusahaan dan memberikan perbaikan yang menuju pada peningkatan produktivitas di masa datang. Dengan menggunakan metode OMAX dapat diketahui skor untuk setiap kriteria dan akan diketahui level dari setiap aspek. Metode OMAX juga sangat bermanfaat dalam proyek dan fungsi pelayanan, dimana produktivitas kerja sulit untuk diukur (Balkan, 2010). Metode OMAX juga dapat digunakan untuk meninjau produktivitas teknologi, efektivitas dan efisiensi yang berdampak pada kesejahteraan perusahaan (Todoric dkk, 2011) Penggabungan pengukuran kinerja *Performance Prism* dengan model *scoring system* yaitu model OMAX sebagaimana fungsinya untuk menyamakan skala nilai dari masing-masing indikator, sehingga terdapat pencapaian terhadap tiap-tiap parameter yang ada dan dapat mengetahui kinerja perusahaan secara keseluruhan (Arianto dan Partiw, 2009; Dania dkk., 2012).

PT Nagamas merupakan perusahaan yang memproduksi Mie Telor Asli dan berlokasi di Desa Karang Gintung, Purwokerto, Jawa Tengah. Sejak didirikan oleh Hariadi pada tahun 1987, saat ini PT Nagamas telah mampu menjangkau pasar di Pulau Jawa hingga luar Pulau Jawa, seperti Sumatera (Medan, Palembang, Jambi, Batam), Kalimantan (Balikpapan, Samarinda, Pulau Selor, Tarakan), Sulawesi (Manado, Gorontalo, Donggal, Palu, Poso), Maluku (Ambon,

Ternate, Tual), Irian Jaya (Timika, Jayapura, Merauke, Fak Fak), Nusa Tenggara, Denpasar, hingga Republik Demokratik Timor Leste.

Perkembangan pasar sampai skala nasional merupakan indikasi bahwa PT Nagamas merupakan perusahaan yang mampu mengelola bisnis dengan baik, sehingga produk yang dihasilkan diminati oleh konsumen hingga skala nasional. Kemampuan PT Nagamas dalam mengelola bisnis tersebut ditunjukkan dari upaya PT Nagamas dalam menjaga kualitas terbaik untuk memproduksi mie tanpa bahan pengawet dan memang dari telur asli. Hasil wawancara dengan pemilik perusahaan, Hariadi, menjelaskan bahwa sebagai tolok ukur perusahaan dalam menilai kinerja perusahaan, selama ini PT Nagamas hanya berpatok pencapaian omset dan laba. Di mana selama ini pencapaian omset perusahaan bisa dicapai sesuai target dan laba perusahaan juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa selama ini perusahaan masih menggunakan metode tradisional dalam mengukur kinerja perusahaan, karena masih hanya menggunakan aspek finansial dalam menetapkan posisi kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja yang hanya melihat satu sisi finansial ini tentunya memberikan informasi yang parsial, sehingga diperlukan sistem pengukuran kinerja yang mampu menilai aspek lain dari kinerja, seperti aspek pesaing, konsumen, dan *supplier*. Hal ini karena perusahaan juga memiliki pesaing yang harus dihadapi di pasar seperti Mie Telor Asli Cap Kuda Menjangan dan Kimling. Dengan adanya beberapa pesaing tersebut, maka PT Nagamas dituntut untuk memiliki posisi yang baik bagi konsumen dan *supplier*. Oleh karena itu, dengan adanya kajian ini, diharapkan PT Nagamas dapat menghadapi persaingan tersebut dengan menggunakan metode *Performance Prism* dan *Objective Matrix* (OMAX) sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan sehingga nantinya, penelitian ini mampu dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi PT Nagamas dalam mengimplementasikan metode pengukuran perusahaan yang tepat dan menyeluruh bagi perusahaan.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana mengukur kinerja perusahaan PT Nagamas dengan menggunakan metode *Performance Prism* dan OMAX (*Objective Matrix*)?
2. Bagaimana usulan perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan PT Nagamas?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kinerja perusahaan PT Nagamas dengan menggunakan metode *Performance Prism* dan OMAX (*Objective Matrix*)
2. Memberikan usulan perbaikan terhadap kinerja perusahaan PT Nagamas.

1.4. Batasan Masalah

Dalam penulisan laporan ini, batasan masalah yang ada adalah peneliti mengambil data selama lima tahun terakhir yaitu antara tahun 2008 sampai dengan 2012 serta peneliti melakukan observasi serta wawancara terhadap pemilik perusahaan PT Nagamas.

1.5. Sistematika Penulisan

Untuk mengetahui isi menyeluruh laporan ini maka diperlukan sistematika penulisan. Sistematika penulisan dalam pembuatan laporan ini adalah sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini memuat penjelasan mengenai latar belakang, rumusan masalah yang dihadapi, tujuan dan maksud penulisan laporan, batasan masalah dan sistematika penulisan tugas akhir.

BAB II: LANDASAN TEORI

Bab ini berisi penjelasan mengenai teori-teori yang berkaitan dengan metode yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini membahas kerangka pemikiran, metode pengumpulan dan penganalisis data.

BAB IV: ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan bagian yang menjelaskan gambaran umum perusahaan, serta bagaimana penerapan metode yang telah ditetapkan dalam penyelesaian permasalahan yang dihadapi.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dari seluruh isi laporan dan saran kepada beberapa pihak baik itu perusahaan maupun universitas terkait dengan permasalahan yang dihadapi.