BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kemajuan dan perkembangan perindustrian di era globalisasi seperti sekarang ini menyebabkan semakin meningkatnya persaingan antar perusahaan, khususnya mereka yang bergerak di perindustrian yang sejenis. Setiap perusahaan berusaha melakukan usaha terbaik mereka agar dapat menguasai pasar dan mempertahankan posisinya sebagai perusahaan terbaik. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilan produk bermutu serta *cost effective* (Zudia, 2010). Keadaan seperti ini memaksa perusahaan untuk terus menerus melakukan usaha-usaha peningkatkan produktivitas demi memperoleh keunggulan yang kompetitif.. Keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui perencanaan strategi yang tepat. Inti dari keberhasilan strategi terletak pada pemilihan aktivitas yang memberikan nilai tambah yang berbeda dari kompetitor (Alizar, et al, 2016). Untuk melakukan hal tersebut, perusahaan dituntut untuk terus melakukan perbaikan-perbaikan diberbagai sektor agar dapat menghasilkan keuntungan yang dapat membuat perusahaan terus berkembang dan bukan hanya bertahan hidup saja. Salah satu cara untuk memenangkan persaingan adalah dengan cara memperbaiki kinerja perusahaan.

Penilaian kinerja perusahaan merupakan tahapan penting yang perlu diperhatikan dan diterapkan untuk mencapai keuntungan dan kemenangan persaingan dalam jangka yang

panjang. Pengukuran kinerja adalah suatu kegiatan yang mengukur performansi dari suatu aktivitas atau seluruh rantai pasok (Kaplan, et al, 1996). Pengukuran kinerja merefleksikan filosofi dan kultur dari suatu organisasi serta menggambarkan seberapa baik suatu kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu, dan kualitas yang optimal (Anggit, 2012). Pengukuran kinerja juga berkaitan dengan indikator dan posisi kinerja perusahaan, dengan adanya pengukuran, analisis, dan evaluasi terhadap data yang berkaitan dengan kinerja, perusahaan dapat dengan segera menentukan berbagai cara untuk mempertahankan atau meningkatkan efisiensi dan efektifitas suatu kegiatan dan sekaligus memberikan informasi objektif kepada public mengenai pencapaian hasil (*results*) yang diperoleh (Sadjiarto, 2000). Penilaian kinerja ini bertujuan untuk memotivasi pihak-pihak yang terlibat pada perusahaan tersebut agar mampu mencapai sasaran perusahaan serta membuahkan hasil yang dapat memberikan manfaat bagi perusahaan tersebut.

Penilaian kinerja perusahaan seringkali hanya dilihat dari sisi finansial saja, dengan paramater keuangan seperti keuntungan, *cash flow*, dan pengembalian modal. Dimana profit dianggap sebagai fokus utama yang harus dicapai perusahaan. Namun, sejatinya, aspek finansial bukanlah merupakan satu-satunya tolak ukur yang bisa digunakan untuk memberikan gambaran keseluruhan dari kinerja perusahaan tersebut. Menurut Kaplan (1996) bahwasanya pengukuran kinerja finansial di dalam perusahaan akan mendorong perusahaan terlalu berpegang pada pencapaian dan pertahanan keuntungan jangka pendek. Terdapat aspek-aspek lain yang berpengaruh misalnya, aspek nonfinansial seperti pelanggan yang bisa menjadi suatu ukuran penting terhadap kemampuan perusahaan memenuhi permintaan pelanggan.

Salah satu industri yang memiliki perkembangan yang pesat di Indonesia adalah batik. Industri batik di Indonesia mengalami perkembangan pesat sejak diakuinya batik sebagai warisan budaya dunia oleh UNESCO pada tanggal 2 Oktober 2009. Berdasarkan peryataan dari Dirjen industri kecil dan menengah (IKM) Gati Wibawaningsih, tercatat bilai ekspor batik pada tahun 2017 mencapai 818,44 Miliar (Bisnis tempo, 2018). Hal ini menunjukan bahwa industri batik nasional memiliki daya saing komparatif dan kompetitif di pasar internasional.

Menurut catatan Kementrian Perindustrian pada tahun 2010, usaha batik didiminasi oleh usaha mikro dan kecil sebanyak 55.573 atau sekitar 99,39 persen dari total usaha batik. Industri batik pun tersebar di hamper seluruh wilayah Indonesia, dan

keberadaannya di sentra-sentra industi kota dan pedesaan mampu menyerap tenaga kerja yang cukup besar. Daerah utama industri batik tersebar di berbagai provinsi, seperti Jawa Tengah, Yogyakarta, Jawa Barat, Jawa Timur, DKI Jakarta, Bali, Bengukulu, dan Jambi (Majalah Info PDN, 2011).

Berdasarkan latar belakang diatas, objek yang dijadikan tempat penelitian adalah CV. Sogan Batik Rejodani (SBR). CV. Sogan Batik Rejodani merupakan salah satu perusahan batik ternama di Yogyakarta yang terletak di JL. Palagan Tentara Pelajar KM.10 Rejodani RT01/RW01, Sariharjo Ngaglik Sleman Yogyakarta. CV. SBR adalah salah satu perusahaan kelas industri menengah (IKM) yang bergerak di industri batik sejak tahun 2009 dengan fokus utama berupa pembuatan pakaian-pakaian muslim dengan berbahan batik cap dan batik tulis. Berdasarkan data pendapatan perusahaan pada *big season* tahun 2013-2014, terjadi kenaikan omset yaitu sebesar 122%. Sedangkan pada *big season* tahun 2014-2015 kenaikan yang terjadi tidak sebesar tahun sebelumnnya, yaitu hanya sebesar 94%. Dengan terjadinya penurunan ini maka perusahaan perlu melakukan evalusi untuk mengetahui apa penyebab terjadinya penurunan tersebut. Salah satu permasalahan utama yang terjadi pada CV. SBR adalah belum adanya pengukuran kinerja yang diterapkan oleh perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan masih berfokus pada aspek keuntungan. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya terpusat pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup jangka panjang (Zudia, 2010).

Sebelumnya pada tahun 2017 di CV. SBR telah dilakukan penelitian yang berjudul "Evaluasi Kinerja Industri dengan Pendekatan *Sustainable Balance scorecard* dan *Fuzzy Analythical Network Process*" oleh Fika Rifa'i yang bertujuan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Hasil yang diperoleh adalah CV. SBR telah meraih nilai kinerja sebesar 52,63% yang mana telah masuk kategori cukup baik. Indikator kerja yang memerlukan perbaikan adalah pertumbuhan pelanggan, *customer retention rate*, tingkat utilitas kapasitas, ketepatan pengiriman, dan indeks kepuasan karyawan.

Salah satu kelemahan utama dari pendekatan *Balanced Scorecard* adalah pendekatan ini dirancang terutama untuk manajer senior memandang keseluruhan kinerja. Dengan demikian tidak dimaksudkan untuk tingkat operasi pabrik (Ghalayini, et al, 1996). Dan juga *Balanced Scorecard* lebih terpaku pada hasil keuangan serta belum mampu

menetapkan sistem kompensasi secara tepat mengenai tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja (Anthony, et al, 2003:180).

Pada penelitian ini pengukuran kinerja diukur dengan menggunakan pendekatan *Performance Prism*. *Performance Prism* adalah suatu sistem pengukuran kinerja yang merupakan penyempurnaan dari sistem pengukuran kinerja yang sebelumnya. Model ini tidak hanya didasari oleh strategi, tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *Stakeholder*, proses, dan kapabilitas perusahaan (Nelly, et al, 2000). Berbeda dengan sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang berpedoman pada ukuran kinerja yang harus diturunkan secara ketat dari strategi, *Performance Prism* mengacu bahwa kebutuhan dan keinginan dari para *Stakeholder* yang harus diperhatikan pertama kali. *Performance Prism* juga memberikan pengukuran yang komprehensif dan sudut pandang yang luas, sehingga memberikan gambaran yang realistis mengenai penentu kesuksesan bisnis (Eka, et al, 2009). Hal ini sesuai dengan apa yang menjadi visi dan misi dari CV.SBR.

Untuk mendukung pengambilan keputusan dengan menggunakan *Performance Prism* digunakan suatu metode penyelesaian masalah yaitu *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan metode *Scoring system* yaitu *Objective Matrix* (OMAX) .

AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi sistem atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hierarki, menurut Saaty, (1993), hierarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikut level sistem, kriteria, sub sistem dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari kriteria alternative. Lalu dengan metode OMAX (*Objective Matrix*) dan *traffic light system* perusahaan dapat menentukan sasaran jangka panjang yang berkenaan dengan sasaran yang akan dituju oleh perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja pengembangan ini diharapkan dapat membantu CV SBR untuk dapat melakukan pengukuran dan perbaikan secara berkala agar dapat berkembang menjadi perusahaan lebih baik dan bersaing dengan berbagai industri-industri sejenisnya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas rumusan masalah yang menjadi bahan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Belum adanya pengukuran kinerja yang diterapkan oleh perusahaan yang dapat dijadikan acuan dalam mengukur kinerja perusahaan secara kereluruhan.
2. Belum mengikutsertakan seluruh *Stakeholder* perusahaan dalam pengukuran KPI pada pengukuruan kinerja sebelumnnya.
3. Belum mempertimbangkan kepuasan dan kontribusi *Stakeholder* secara keseluruhan, hanya menyinggung kepuasan saja.
4. Belum teridentifikasinya strategi, proses, dan kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk kepuasan tiap-tiap *Stakeholder*

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian lebih terarah dan sesuai dengan tujuan, maka perlu dibuat suatu batasan masalah yaitu :

1. Objek penelitian adalah CV. Sogan Batik Redodani yaitu pada masing-masing *Stakeholder* yang terdiri dari konsumen, karyawan, masyarakat sekitar, *supplier* dan pemilik.
2. Salah satu data yang digunakan sebagai acuan penelitian adalah data historis perusahaan pada tahun 2016.

1.4 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas maka diperoleh tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana kinerja dari CV. Sogan Batik rejodani dari KPI yang telah teridentifikasi.
2. Untuk mengidentifikasi *key performance index* yang berasal dari para *Stakeholder*.
3. Memberikan rekomendasi perbaikan kinerja dari KPI yang memiliki kinerja kurang memuaskan.

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

   Dapat digunakan sebagai sumber informasi dan masukan bagi perusahaan untuk mengetahui kinerja dari perusahaan sehingga dapat ditingkatkan lebih baik lagi.
2. Bagi Peneliti

   Dapat menerapkan ilmu yang diterima selama berada di bangku perkuliahan dengan menyesuaikan kondisi dilapangan.
3. Bagi Pembaca

   Sebagai referensi pada penelitian-penelitian berikutnya, khususnya untuk menyelesaikan kasus-kasus yang berkaitan dengan penelitian ini.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk lebih terstrukturnya penulisan tugas akhir ini maka selanjutnya sistematika penulisan disusun sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Menjelaskan latar belakang masalah, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN LITELATUR

Berisi tentang konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian. Disamping itu juga memuat uraian tentang hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Mengandung uraian tentang kerangka dan bagan alir penelitian, teknik yang dilakukan, model yang dipakai, pembangunan dan pengembangan model, bahan atau materi, alat, tata cara penelitian dan data yang akan dikaji serta cara analisis yang dipakai.

BAB IV PENGOLAHAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

Pada sub bab ini berisikan tentang data yang diperoleh selama penelitian dan bagaimana menganalisa data tersebut. Hasil pengolahan data ditampilkan dalam bentuk Tabel atau grafik. Yang dimaksud dengan pengolahan data juga termasuk analisis yang dilakukan terhadap hasil yang diperoleh. Pada sub bab ini merupakan acuan untuk pembahasan hasil.

BAB V PEMBAHASAN

Melakukan pembahasan hasil yang diperoleh dalam penelitian dan kesesuaian hasil dengan tujuan penelitian sehingga dapat menghasilkan sebuah rekomendasi.

BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berisi tentang kesimpulan terhadap analisis yang dibuat dan direkomendasi atau saran-saran atas hasil yang dicapai dan permasalahan yang ditemukan selama penelitian, sehingga perlu dilakukan rekomendasi untuk dikaji pada penelitian lanjutan