

BAB 1

PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, diagram keterkaitan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan permasalahan, metode penelitian, sistematika penulisan.

1.1. Latar Belakang.

Tingkat persaingan perusahaan di abad ke-21 ini semakin ketat sejalan dengan diberlakukannya era perdagangan bebas seperti: AFTA (*Asian Free Trade Area*), APEC (*The Asia Pacific Economic Cooperation*), NAFTA (*North America Free Trade Area*) dan berbagai persetujuan bilateral maupun multilateral yang pada intinya untuk mendukung persaingan bebas dalam perdagangan, seperti GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*), Eropa Bersatu (*European Union*) dan sebagainya. Mengantisipasi persaingan bebas tersebut, banyak perusahaan mulai menata ulang strategi persaingannya dengan melakukan kajian terhadap tujuan strategik perusahaan, perbandingan dengan perusahaan yang memiliki kinerja terbaik di dunia, serta juga melakukan evaluasi yang *intens* terhadap kompetensi internal perusahaan itu sendiri.

Berbagai perusahaan mencoba mengadopsi berbagai macam kerangka strategi manajemen kinerja yang telah dikenalkan para ahli secara luas pada decade terakhir seperti *SMART*, *Performance Measurement Questionnaire*, *Performance World Class Manufacturing*, *Quantum Measurement Model*, *The Balanced Scorecard*, *Prism*, *ISO series*, dan *Baldrige Criteria*.

Di Indonesia, dalam lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), pemerintah telah membuat langkah yang cukup berarti sejak pengelola BUMN dipindahkan dari Kementerian Keuangan ke Kementerian BUMN. Dalam terminologi Manajemen Kinerja, saat BUMN masih dibawah Departemen Keuangan, kinerja BUMN dinilai hanya berdasarkan tiga kriteria, yaitu: *Profitability*, *Solvability*, dan *Liquidity*, yang kesemuanya hanya berlandaskan pada Neraca dan laporan Laba-Rugi. Berdasarkan SK menteri BUMN Nomor: Kep-100/MBU/2003, kinerja perusahaan dinilai dari tiga faktor utama, yaitu Kinerja Finansial (70%), Operasional (15%), dan Administratif (15%). Terdapat 2

isu utama yang perlu dicermati mengenai sistem penilaian tersebut. Pertama, penetapan tiga kriteria dengan variable kinerja didalamnya perlu dikaji ulang dari sisi substansi usaha dan variable-variabel dalam setiap kriteria tersebut. Kedua, penentuan bobot dari tiap-tiap kriteria yang sangat menitikberatkan kriteria *financial* (sehingga banyak perusahaan yang memilih menaruh uangnya di deposito daripada fokus pada pengembangan usaha dan perbaikan proses bisnisnya) perlu diproporsionalkan berdasarkan jenis usaha dan misi dari perusahaan.

Pada tahun 1999, Kementerian P-BUMN dan Departemen Keuangan telah mewajibkan perusahaan-perusahaan BUMN melakukan pelaporan RKAP dengan menggunakan kerangka kerja *Balanced Scorecard*.

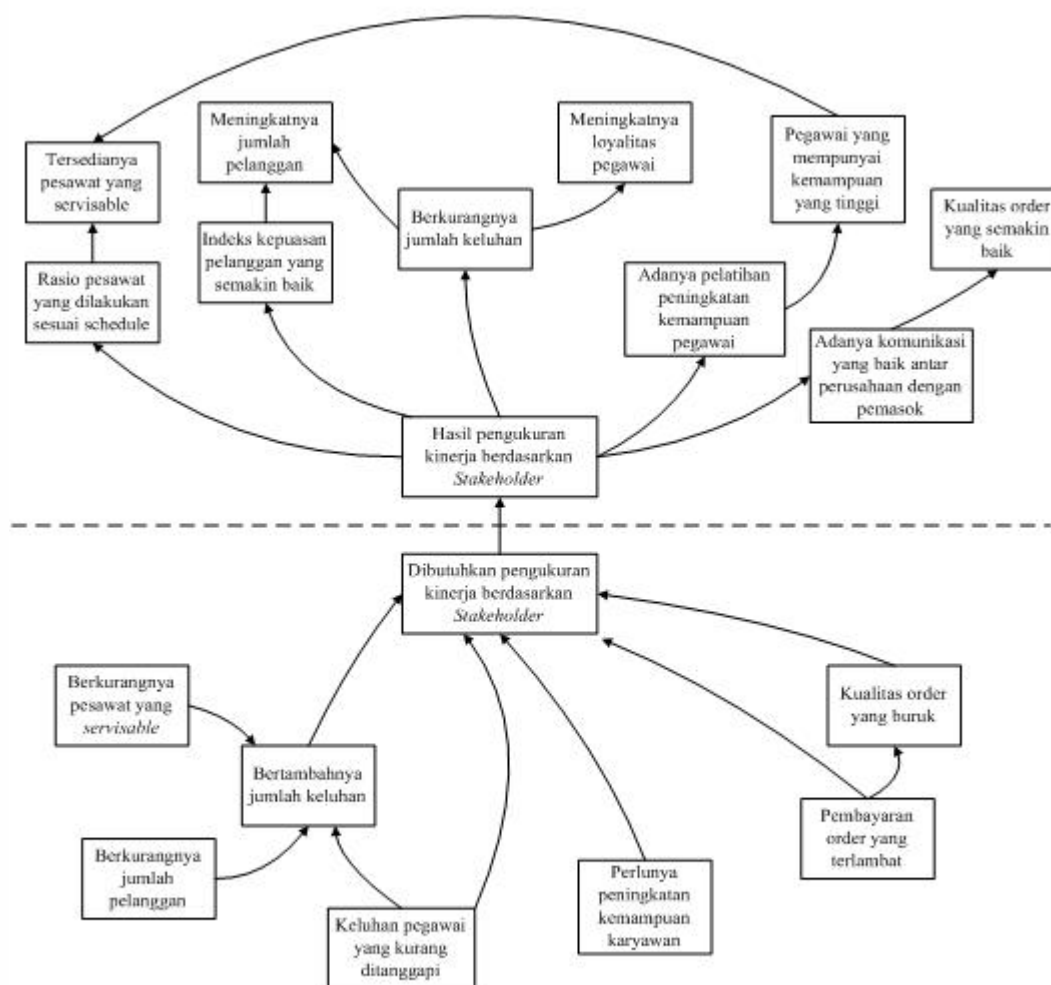
Sampai saat ini *Balanced Scorecard* adalah model terpopuler untuk sistem pengukuran kinerja baru yang telah dikembangkan. Kerangka kerja *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangannya. Adapun keempat perspektif tersebut meliputi: *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective* dan *learning and growth perspective*. Keterkaitan antar objektif dan ukuran kinerja dinyatakan dengan *cause-and-effect relationship*, dimana terjadi kulminasi kinerja pada *financial perspective*.

Sistem pengukuran kinerja model *Performance Prism* berupaya menyempurnakan model-model sebelumnya diantaranya *Balanced Scorecard*. Model ini tidak hanya didasari oleh strategi tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses dan kapabilitas perusahaan. Selain itu *Performance Prism* juga mengidentifikasi *stakeholder* dari banyak pihak yang berkepentingan, seperti pemilik dan *investor*, *supplier*, konsumen, tenaga kerja, pemerintah dan masyarakat sekitar. Namun sebaliknya *Balanced Scorecard* mengidentifikasikan *stakeholder* hanya dari sisi konsumen saja.

1.2. Diagram Keterkaitan Masalah.

Diagram keterkaitan masalah yang digambarkan pada Gambar 1.1 ini menggambarkan hubungan sebab akibat dari permasalahan yang terjadi.

Universitas Indonesia



Gambar 1.1. Diagram Keterkaitan Masalah.

1.3. Perumusan Masalah.

Saat ini perusahaan mempunyai pengukuran kinerja yang masih general sehingga kurangnya pengukuran kinerja yang lebih spesifik terhadap masing-masing *stakeholder*. Agar masing-masing *stakeholder* terpuaskan dan ada kontribusi yang diberikan *stakeholder* terhadap perusahaan maka perlu dilakukan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif. Oleh karena itu metode *Performance Prism* digunakan karena metode ini tidak hanya melihat dari strategi tapi juga proses, kapabilitas, kebutuhan dan kontribusi *stakeholder*.

1.4. Tujuan Penelitian.

Tujuan utama yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- a) Mengukur kinerja perusahaan berdasarkan metode *Performance Prism*.
- b) Memberikan penilaian pada kinerja perusahaan.

1.5. Batasan Permasalahan.

Agar tidak menyimpang dari tahap-tahap pembahasan dan agar sesuai dengan tujuan, maka dibuat batasan masalah sebagai berikut:

- a) Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan pada salah satu jasa penerbangan berdasarkan data perusahaan sampai bulan Mei tahun 2010.
- b) Pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan metode *Performance Prism*.
- c) Pengukuran kinerja dilakukan pada Divisi *Engineering & Support*.

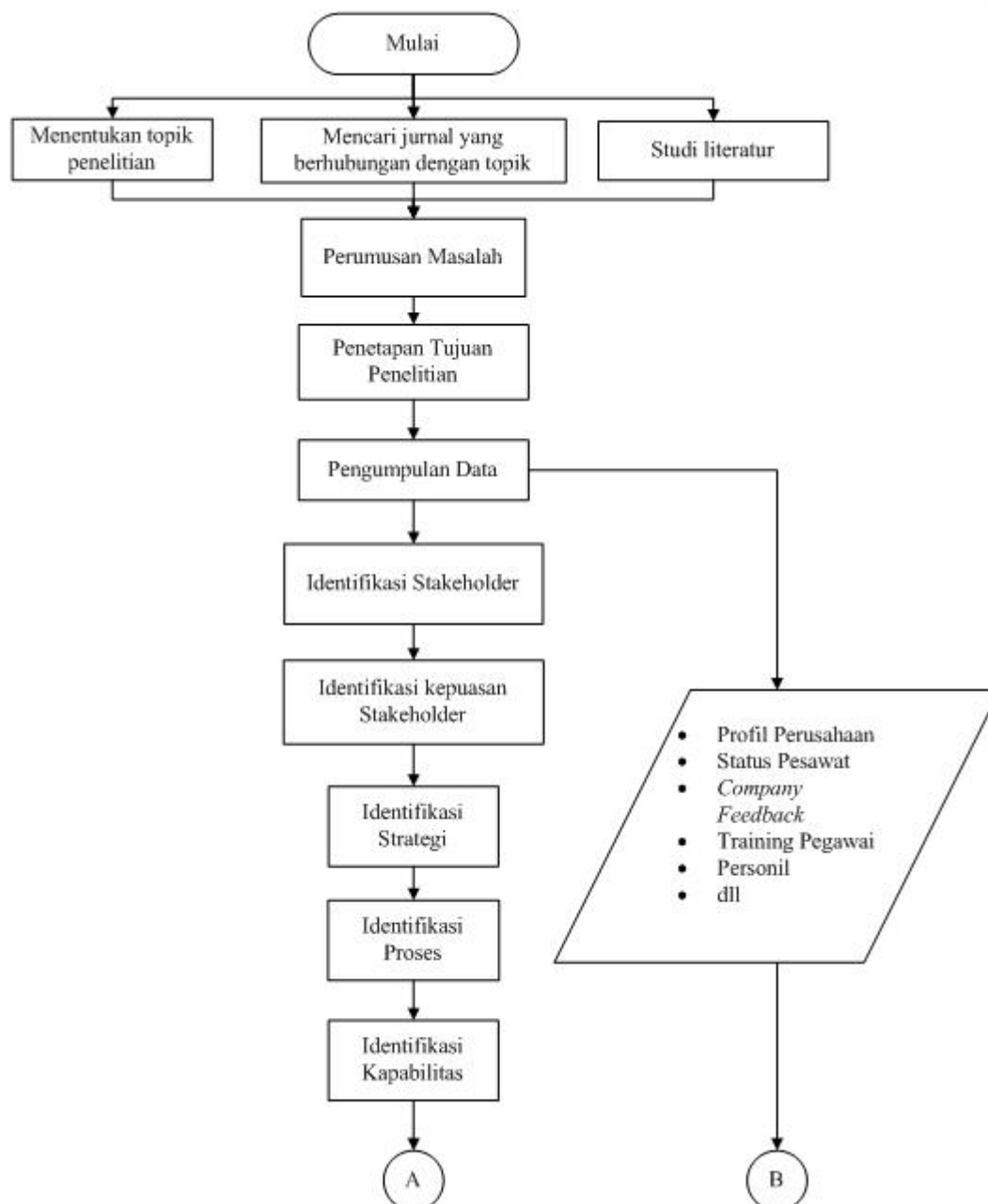
1.6. Metode Penelitian.

Metode penelitian ini termuat dalam bentuk *flowchart* pada Gambar 1.2 merupakan tahapan-tahapan dan langkah-langkah yang dilakukan pada saat penelitian seperti:

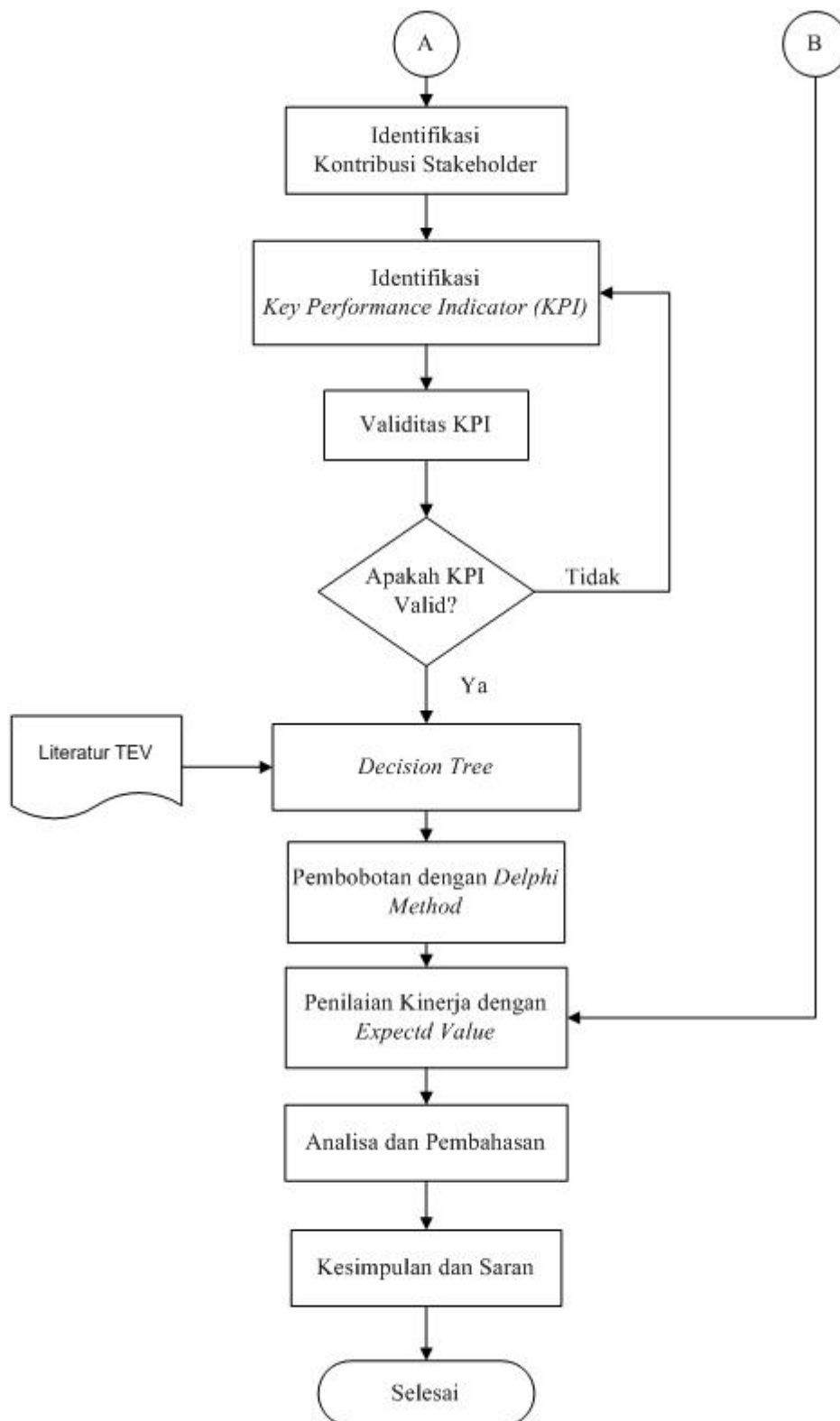
- a) Menentukan topic yang akan dipilih yaitu pengukuran kinerja dengan metode *Performance Prism* serta mencari jurnal dan studi literatur untuk melakukan penelitian.
- b) Melakukan penelitian di perusahaan jasa penerbangan serta mengidentifikasi *stakeholder* pada perusahaan tersebut.
- c) Mewawancarai apa saja yang menjadi kepuasan masing-masing *stakeholder*.
- d) Mengidentifikasi strategi, proses dan kapabilitas masing-masing *stakeholder*.
- e) Mengidentifikasi kontribusi yang diinginkan perusahaan pada masing-masing *stakeholder*.
- f) Mengidentifikasi KPI.
- g) Membuat *Decision Tree* (Pohon keputusan).

Universitas Indonesia

- h) Melakukan pembobotan dengan *Delphi Method*.
- i) Melakukan penilaian kinerja dengan *Expected Value*.
- j) Melakukan analisa terhadap kinerja perusahaan dan menarik kesimpulan dari penelitian.



Gambar 1.2. *Flowchart* Metode Penelitian.



Gambar 1.2. *Flowchart* Metode Penelitian (Sambungan).

1.7. Sistematika Penulisan.

Dalam penyusunan Tesis ini terbagi menjadi 5 bab yaitu:

Bab I. Pendahuluan. Berisi pengantar dan ringkasan mengenai pada yang dilakukan dalam penelitian, seperti: latar belakang, tujuan penelitian, batasan masalah, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II. Landasan Teori. Penjelasan mengenai teori-teori yang menunjang penelitian seperti: definisi pengukuran dan manajemen kinerja, *The Performance Prism*, dan model analisis kuantitatif TEV.

Bab III. Pengumpulan dan Pengolahan Data. Berisi pengumpulan dan pengolahan data perusahaan sesuai indikator pada metode *Performance Prism* dan diolah dengan model analisa kuantitatif TEV.

Bab IV. Analisa dan Pembahasan. Berisi analisa dan pembahasan dari hasil pengolahan data.

Bab V. Kesimpulan dan Saran. Berisi kesimpulan dari penelitian dan saran kepada perusahaan.