

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **I.1 Latar Belakang**

Sistem manajemen kinerja merupakan suatu pendekatan sistematis untuk memperbaiki kinerja melalui proses berkelanjutan dan berjangka panjang yang meliputi kegiatan penetapan sasaran strategik, pengukuran kinerja, serta analisis dan pelaporan data kinerja untuk digunakan dalam perbaikan berkelanjutan (Mahmudi, 2005). Pengukuran kinerja sendiri digunakan perusahaan untuk mengevaluasi proyek dan kondisi perusahaannya menggunakan pengukuran finansial dan non finansial yang membandingkan kinerja perusahaan dengan perusahaan lain.

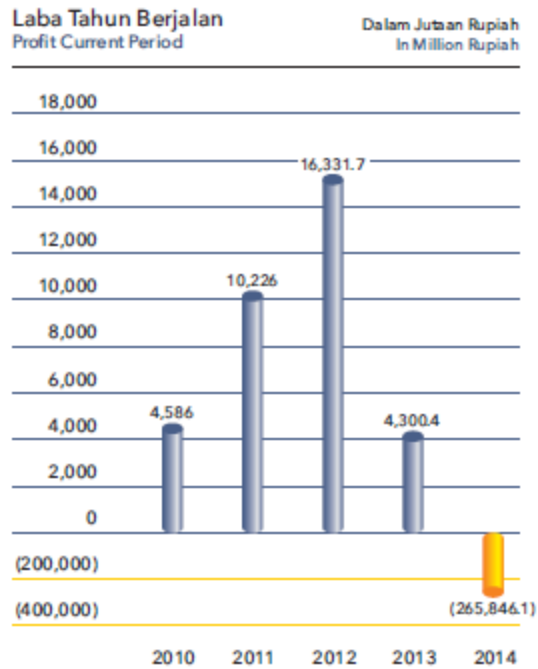
Sebagai Badan Usaha Milik Negara, PT XYZ (Persero) beroperasi di bawah pengawasan, peraturan, dan kebijakan dari Kementerian BUMN. Sesuai dengan Rencana Strategis (RENSTRA) Kementerian BUMN 2015-2019 kinerja setiap perusahaan BUMN akan diukur dan diawasi langsung oleh Kementerian BUMN. Dalam pelaksanaannya, Kementerian BUMN telah menetapkan sebuah standar pengukuran yang tertuang dalam indikator kinerja yang terukur. Perumusan indikator kinerja tersebut diatur dalam Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) yang menjadi acuan setiap perusahaan BUMN dalam pengukuran kinerja. Setiap perusahaan BUMN harus mematuhi setiap aturan pembuatan indikator kinerja sesuai KPKU tersebut. Berdasarkan dokumen Pedoman Penentuan *Key Performance Indicators* (KPI) pada Badan Usaha Milik Negara, dicantumkan dengan jelas bahwa kinerja perusahaan harus diukur dengan sistem pengelolaan kinerja yang lebih jelas, lebih tegas, dan komprehensif berbasis substansi KPKU mengenai penentuan KPI, pembobotan KPI, penetapan target kinerja, pengukuran dan evaluasi kinerja, serta penentuan nilai prestasi (BUMN, 2013).

Adanya KPKU sebagai pedoman untuk pengelolaan kinerja perusahaan BUMN harus disikapi oleh perusahaan dengan sebaik-baiknya. Perumusan strategi perusahaan juga harus sejalan dengan rencana strategis dari Kementerian BUMN. Pengelolaan dan pengukuran kinerja dalam perusahaan juga harus mengacu pada KPKU yang telah disepakati. Sistem manajemen kinerja perusahaan dikatakan efektif apabila mampu

menerjemahkan KPKU hingga level operasional yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan saat ini dengan baik. Demikian pula yang dijalankan oleh PT XYZ (Persero), dengan KPKU yang telah disepakati, maka dikelola sebuah sistem manajemen kinerja termasuk pengukuran kinerja dan alat ukurnya hingga level operasional dengan maksud untuk mengkomunikasikan hasil analisis dan evaluasi kinerja kepada seluruh unit kerja dalam perusahaan dengan *best practices* (praktik terbaik).

Dalam implementasinya, saat ini PT XYZ (Persero) sedang mengalami krisis strategi yang digunakan untuk menghadapi persaingan industri global, memiliki kendala dalam fokus pengukuran kinerja yang diterapkan. Kondisi perusahaan yang sedang dalam masa berat membuat manajemen terus mengevaluasi strategi dan kebijakan yang diambil perusahaan. Penataan fokus strategi pun terbilang sangat dinamis terutama pada tahun 2014 dan 2015 dimana perusahaan mengalami degradasi dalam segi keuangan. Berdasarkan Realisasi RKAP 2015 pertumbuhan pendapatan dan EBITDA margin menunjukkan nilai presentase negatif yang jauh dibawah target, dimana pertumbuhan pendapatan sebesar -48,4% dengan EBITDA Margin sebesar -32,6%. Hal ini sangat mempengaruhi kas perusahaan dan menjadi salah satu faktor yang menyebabkan perusahaan menempati golongan perusahaan BUMN yang “Kurang Sehat” dengan total skor Tingkat Kesehatan Perusahaan (TKP) sebesar 50,8 dari targetnya yaitu 73,5 untuk bisa dikatakan “Sehat”.

Hasil capaian perusahaan yang masih tergolong kurang baik tak terlepas dari kondisi perusahaan yang sedang menerapkan strategi bertahan dengan perombakan organisasi yang cukup signifikan. Kinerja perusahaan pada tahun 2014 yang mengalami degradasi mendorong PT XYZ (Persero) mengambil langkah untuk re-organisasi pada awal tahun 2015. Re-organisasi ini termasuk perubahan visi dan misi yang mempengaruhi perubahan arah strategis perusahaan. Hal ini pun juga berpengaruh dalam penerapan sistem manajemen kinerja yang diterapkan. Dalam satu tahun berjalan, terlihat bahwa perusahaan masih ada pada masa transisi dan adaptasi terhadap keseluruhan sistem yang baru, dari strategi hingga kinerja yang diterapkan. Terlihat dari beberapa target yang telah ditetapkan pada tahun ini belum tercapai.



Gambar I. 1 Grafik Pendapatan Perusahaan 2010 - 2014

Sumber: *Annual Report PT. XYZ (Persero) 2014*

Penentuan strategi dan kebijakan yang sangat dinamis dan fluktuatif perubahannya menjadikan pengukuran kinerja dalam perusahaan juga masih memerlukan penataan kembali untuk menjawab tantangan tersebut. Disamping itu juga menurut perusahaan sendiri, alat ukur kinerja untuk mengukur kinerja perusahaan hingga level individu dirasa belum komprehensif terhadap perubahan perusahaan yang dinamis. Hal ini ditambah lagi dengan kenyataan bahwa kondisi eksisting pengukuran kinerja yang berjalan saat ini adalah dari KPKU yang ditentukan langsung diturunkan ke dalam bentuk Sasaran Kinerja Unit (SKU) sebagai ukuran kinerja unit atau divisi, dan langsung diturunkan ke dalam Sasaran Kinerja Individu (SKI) sebagai ukuran kinerja individu karyawan dalam divisi atau unit dimana alat ukur atau ukuran kinerja untuk level direktorat belum ada dan belum didokumentasikan.

Kurangnya dokumentasi variabel kinerja untuk level direksi menjadikan KPKU sebagai alat ukur utama yang menilai direksi secara langsung. Hal ini perlu dibenahi karena jika dibiarkan begitu saja, akan menimbulkan kesenjangan sosial antar pegawai

dan akan menciptakan jurang pemisah birokrasi yang sangat tajam. Karyawan yang memiliki level jabatan di posisi bawah akan iri dengan tidak dinilainya direksi oleh internal perusahaan secara langsung dengan kerangka kerja dan sistem yang sama. Jika



hal ini terjadi, dikhawatirkan *sense of belonging* atau rasa memiliki individu karyawan terhadap perusahaan semakin menurun.

Gambar I. 2 Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Eksisting Perusahaan

Sumber : Divisi *Corporate Planning* PT XYZ (Persero)

Menanggapi permasalahan yang dihadapi perusahaan saat ini, perlu dilakukan perancangan alat ukur kinerja yang komprehensif dan mampu menjadi pendamping KPKU dalam penilaian kinerja perusahaan hingga level operasional. Hal ini dilakukan mengingat sistem manajemen kinerja yang ada saat ini dirasa masih belum komprehensif dengan kedudukan KPKU. Penyusunan indikator kinerja belum didasarkan aspek dan perspektif kinerja dengan kerangka kerja yang jelas, baru disusun berdasarkan fungsi walaupun sasaran strategis sudah jelas dikelola dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan pembelajaran. Selain itu dalam penyusunan indikator kinerja juga terdapat indikator yang terkesan diulang pengukurannya dimaa indikator yang satu telah mewakili indikator setelahnya yang seharusnya menjadi fokus pengukuran khusus dalam divisi.

Ada beberapa kerangka kerja yang sering digunakan oleh organisasi maupun perusahaan dalam dan luar negeri untuk merancang sistem manajemen kinerja dan

pengukurannya. Beberapa kerangka sistem manajemen kinerja yang terkenal dan telah diterapkan di banyak perusahaan di berbagai negara adalah *The Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996), *Performance Prism* (Neely, M Kennerly, & Adams C.A, 2002), dan *Integrated Performance Management System* (Wibisono, 2006) .

Setiap kerangka kerja yang sering digunakan untuk perancangan sistem manajemen kinerja pada perusahaan diatas memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing terhadap kondisi dan permasalahan yang dihadapi. Dalam aspek formulasi variabel kinerja, *Balanced Scorecard* berupa gambaran umum didukung formula yang detail pada implementasi variabel perusahaan tertentu, sedangkan *Performance Prism* memiliki formulasi detail pada setiap variabel, dan IPMS memiliki formulasi detail pada setiap variabel dan saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Untuk jumlah variabel kinerja, BSC memiliki 4 perspektif besar sesuai dengan kondisi perusahaan, terdapat lebih dari 200 variabel kinerja individu pada kerangka *performance prism*, dan untuk IPMS sendiri variabel kinerja dikelompokkan dalam 3 (tiga) perspektif besar yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Sedangkan untuk keluaran akhir dari ketiga kerangka kerja ini adalah aspek finansial untuk BSC, aspek kepuasan *stakeholder* untuk *Performance Prism*, dan untuk IPMS memiliki keluaran berupa integrasi antara aspek finansial dan non finansial yang berupa kepuasan *stakeholder*.

Dengan memilih kerangka kerja yang tepat, untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi perusahaan saat ini maka dibutuhkan perancangan alat ukur kinerja yang mampu mengakomodasi keluaran finansial yang saat ini menjadi fokus utama perusahaan dengan keinginan *stakeholder*, dalam hal ini Kementerian BUMN sebagai pemegang saham penuh menjadi salah satu *stakeholder* utama yang akan menjadi fokus pemenuhannya. Hal tersebut dapat dijawab dengan perancangan alat ukur kinerja dengan menggunakan pendekatan kerangka kerja *Integrated Performance Management System*. Adapun pemilihan kerangka kerja ini sebagai pendekatan untuk mendampingi KPKU adalah diharapkan IPMS mampu menjadi kerangka yang paling komprehensif untuk perusahaan. Konsep yang ditawarkan oleh kerangka kerja IPMS dapat dikatakan penggabungan kesederhanaan konsep *Balanced Scorecard* dengan perhatian *Performance Prism* pada *stakeholder*. Keluaran akhir yang dihasilkan

dengan pendekatan kerangka kerja IPMS yang berupa integrasi antara aspek finansial dan non finansial yaitu kepuasan stakeholder sesuai dengan tuntutan kondisi perusahaan yang sedang berusaha memperbaiki strategi dengan tetap mematuhi arah kebijakan salah satu stakeholder utama yaitu Kementerian BUMN. IPMS juga menyediakan pendekatan yang sederhana dan terstruktur yang berfokus pada proses dan hasil kinerja dengan hanya 3 perspektif sederhana, yaitu perspektif Kemampuan Sumber Daya, Proses Internal, dan Keluaran Organisasi yang mudah dipahami oleh individu dalam perusahaan. Proses yang detail dalam IPMS memungkinkan untuk mendampingi dan mengkomunikasikan KPKU hingga level operasional perusahaan.

## **I.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, adapun perumusan masalah yang diangkat menjadi penelitian ini adalah:

Bagaimana usulan rancangan Sistem Manajemen Kinerja untuk PT XYZ (Persero) berdasarkan kerangka kerja *Intergrated Performance Management System* ?

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian yang dilakukan adalah:

Mengusulkan rancangan Sistem Manajemen Kinerja untuk PT XYZ (Persero) untuk kedepannya dengan menggunakan pendekatan kerangka kerja *Integrated Performance Management System*.

## **I.4 Batasan Masalah**

Penelitian dengan topik manajemen kinerja ini memiliki pembatasan masalah untuk mendapatkan langkah pemecahan masalah yang tepat dan tidak terlalu melebar pembahasannya. Adapun batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya difokuskan pada perancangan sistem manajemen kinerja yang mengacu pada data historis selama tahun 2014 dan 2015.
2. Penelitian ini hanya sampai pada tahap perancangan, belum sampai tahap implementasi.

3. Pada perancangan sistem manajemen kinerja, tidak sampai pada tahap kaji banding eksternal.

### **I.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dari hasil penelitian ini diantaranya adalah bagi:

1. Bagi Praktisi

Pihak manajemen PT XYZ (Persero), guna memberikan wawasan bahwa kinerja perusahaan mampu memberikan nilai tambah dalam peningkatan daya saing perusahaan.

2. Bagi akademisi

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menambah wacana keilmuan dibidang akuntansi manajemen khususnya tentang kinerjanya.

### **I.6 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

#### **BAB I       Pendahuluan**

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

#### **BAB II       Tinjauan Pustaka**

Pada bab ini terdapat dasar teori yang berhubungan dengan penelitian dalam bidang sistem manajemen kinerja yang akan dibahas. Tujuan dari bab ini adalah membentuk kerangka berpikir dan landasan teori yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian dan perancangan hasil akhir serta berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti.

#### **BAB III      Metodologi Penelitian**

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah pemecahan masalah yang digunakan untuk menyelesaikan penelitian sesuai tujuan dari permasalahan yang dibahas dan berfungsi sebagai kerangka utama untuk menjaga penelitian mencapai tujuan yang ditetapkan.

#### **Bab IV      Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Bab ini berisi data yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi. Data-data tersebut akan menjadi acuan untuk merancang sistem manajemen kinerja pada PT XYZ (Persero) menggunakan metode *Integrated Performance Management System*.

#### **Bab V        Analisis**

Bab ini berisi analisis terhadap hasil pengolahan data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya sebagai acuan perancangan sistem manajemen kinerja yang akan diusulkan menggunakan metode *Integrated Performance Management System*. Baik kinerja pada tiap perspektif maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan.

#### **Bab VI      Kesimpulan dan Saran**

Merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan dan saran yang berhubungan dengan hasil penelitian. Baik untuk perusahaan maupun bagi pengembangan hasil penelitian lebih lanjut.



