

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

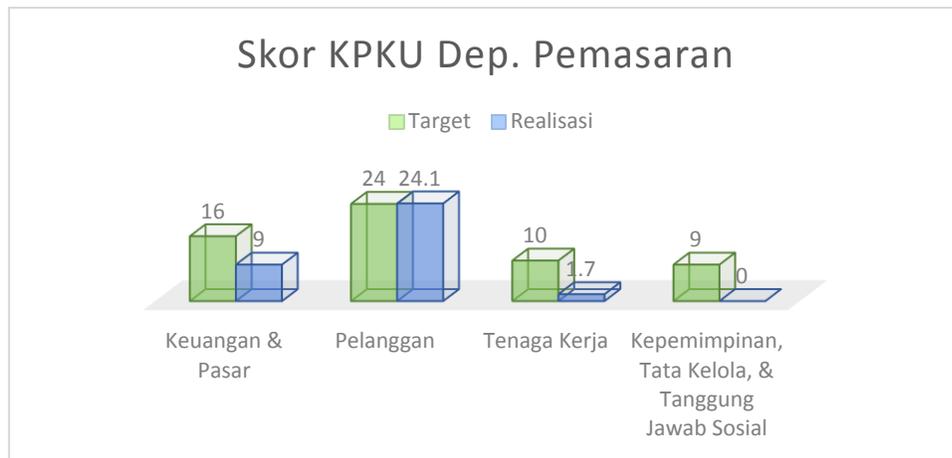
Sistem manajemen kinerja merupakan suatu pendekatan sistemik untuk memperbaiki kinerja melalui proses berkelanjutan dan berjangka panjang yang meliputi kegiatan penetapan sasaran strategik, pengukuran kinerja, serta analisis dan pelaporan data kinerja untuk digunakan dalam perbaikan berkelanjutan (Mahmudi, 2005). Oleh karena itu, pengukuran kinerja digunakan perusahaan untuk mengevaluasi setiap tindakan dan kondisi perusahaan dengan menggunakan pengukuran finansial dan non finansial untuk membandingkan kinerja perusahaan terdahulu.

PT. XYZ (Persero) merupakan perusahaan BUMN yang sedang berusaha bangkit dari penurunan kinerja finansial perusahaan yang dapat dilihat pertumbuhan pendapatan dan EBITDA margin yang menunjukkan nilai persentase negatif yang jauh dibawah target, dimana pertumbuhan pendapatan hanya sebesar -48,4% dengan EBITDA Margin sebesar -32,6%. Hal inilah yang sangat mempengaruhi kas perusahaan dan menjadi salah satu faktor yang menyebabkan perusahaan dapat dikatakan “Kurang Sehat”. Hasil capaian perusahaan yang masih tergolong kurang baik ini tak terlepas dari kondisi perusahaan yang sedang melakukan perombakan organisasi yang terdapat pada tubuh perusahaan. Kinerja perusahaan pada tahun 2014 yang mengalami degradasi berikut mempengaruhi PT. XYZ (Persero) untuk melakukan langkah re-organisasi pada awal tahun 2015 hingga sekarang. Re-organisasi ini termasuk kedalam perubahan visi dan misi perusahaan sehingga mempengaruhi arah strategis perusahaan ke depannya. Hal ini menimbulkan perubahan dalam penerapan system manajemen kinerja yang diterapkan pada perusahaan. Pada satu tahun awal perubahan, masih terlihat terdapatnya transisi dan adaptasi terhadap keseluruhan system yang baru, sehingga hal ini dapat dilihat dari terdapatnya beberapa target yang masih belum tercapai pada tahun 2015 hingga tahun 2016, hal ini dapat dilihat dari **Gambar1.1** yang merupakan grafik pendapatan perusahaan dari tahun 2010 – 2014.



**Gambar 1. 1** Grafik Pendapatan Perusahaan 2010 – 2014

Dalam penentuan strategi dan kebijakan yang dinamis dan fluktuatif perubahannya menjadikan pengukuran kinerja dalam perusahaan merupakan sebuah tantangan dalam penataannya. Hal ini dapat dilihat pada tahun 2014 yang dimana profit pendapatan perusahaan mengalami penurunan yang cukup signifikan. Hal ini mempengaruhi kinerja perusahaan dikarenakan beberapa indikator utama perusahaan yang tidak tercapai seperti salah satunya adalah indikator dalam pengelolaan proyek yang berada di Departemen Pemasaran. Adapun indikator yang cukup mempengaruhi tersebut dikarenakan kurangnya ketepatan penerjemahan indikator dari level korporat ke departemen. Ini dapat dibuktikan pada Gambar 1.2 hal ini mengindikasikan kurang tercapainya beberapa indikator kinerja dari Departemen Pemasaran yang mempengaruhi dari pendapatan perusahaan dan skor KPKU dari Departemen Pemasaran.



**Gambar 1. 2 Skor KPKU Departemen Pemasaran**

Menimbang permasalahan yang terjadi perusahaan pada saat ini yang masih mengalami re-organisasi, maka perlu dilakukan perbaikan perancangan alat ukur kinerja pada Departemen Pemasaran yang dapat sesuai dengan fungsi atau divisi pada departemen tersebut. Sehingga dalam menentukan kerangka kerja yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi perusahaan saat ini, maka dibutuhkan perancangan alat ukur kinerja yang mampu dioperasikan pada Departemen Pemasaran dalam menyesuaikan keluaran finansial yang menjadi fokus utama perusahaan dalam mewujudkan keinginan *stakeholder*.

Sehingga hal tersebut dapat dijawab dengan perancangan alat ukur kinerja dengan menggunakan pendekatan kerangka kerja *Integrated Performance Management System*. Adapun pemilihan kerangka kerja ini diharapkan dapat menjadi kerangka yang sesuai untuk perusahaan. Adapun konsep yang ditawarkan pada kerangka kerja IPMS merupakan kesederhanaan dari konsep *Balance Scorecard* yang dimana keluaran dari IPMS berupa integrasi antara aspek finansial dan non finansial yaitu kepuasan *stakeholder* yang sesuai dengan tuntutan kondisi perusahaan. Konsep kerangka kerja ini juga menggunakan pendekatan yang sederhana dan terstruktur yang berfokus pada proses dan hasil kinerja dengan pendekatan 3 perspektif sederhana, yaitu perspektif Kemampuan Sumber Daya, Proses Internal, dan Keluaran Organisasi yang mudah dipahami oleh individu.

## **1.2 Rumusan Masalah**

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

Bagaimana usulan rancangan alat ukur Sistem Manajemen Kinerja pada Departemen Pemasaran di PT XYZ (Persero) berdasarkan kerangka kerja *Integrated Performance Management System* ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Mengusulkan rancangan alat ukur Sistem Manajemen Kinerja yang sesuai untuk Departemen Pemasaran pada PT. XYZ (Persero) berdasarkan kerangka kerja *Integrated Performance Management System*.

## **1.4 Batasan Masalah**

Pembatasan masalah dilakukan agar penelitian lebih berfokus pada pencapaian tujuan dan memberikan ruang lingkup penelitian. Batasan masalah yang dapat dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya difokuskan pada perancangan system manajemen kinerja level Departemen, khususnya pada Departemen Pemasaran,
2. Penelitian ini hanya mengacu pada data history selama tahun 2014 dan 2015,
3. Penelitian ini hanya sampai pada tahap perancangan, belum sampai tahap implementasi,
4. Perancangan tidak mempertimbangkan elemen benchmark pada Framework IPMS.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diberikan dari penelitian ini, antara lain:

### **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.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

### **Bab I Pendahuluan**

Pada bab ini merupakan pendahuluan berisikan mengenai uraian latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah yang terdapat pada penelitian, dan sistematika penulisan laporan penelitian.

### **Bab II Tinjauan Pustaka**

Pada bab ini terdapat dasar teori yang berhubungan dengan penelitian dalam bidang sistem pengukuran 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 alat ukur sistem pengukuran kinerja pada PT. XYZ (Persero) menggunakan metode Integrated Performance Management System.

**Bab V             Analisis dan Evaluasi**

Bab ini berisi analisis terhadap hasil pengolahan data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya sebagai acuan perancangan alat ukur sistem pengukuran 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.