

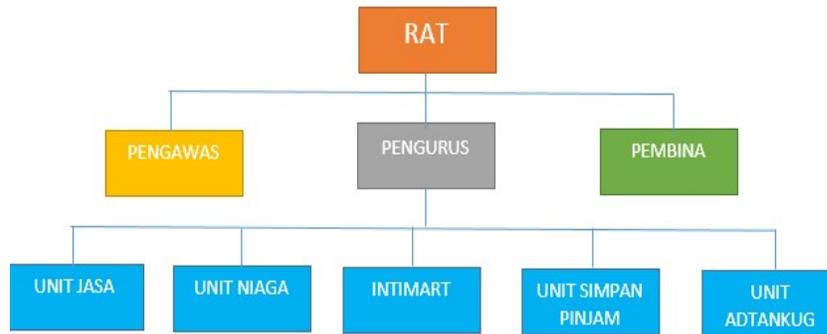
# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perkembangan dunia bisnis sekarang ini mengalami pertumbuhan yang pesat, saat ini Indonesia bersiap untuk memasuki pasar bebas, dimana persaingan menjadi semakin kuat. Perusahaan maju biasanya sudah menerapkan pengolahan sumber daya manusia yang handal untuk menjalankan strategi bisnis yang digunakan. Keterampilan mengolah sumber daya manusia tidak cukup tanpa adanya pemahaman yang jelas mengenai apa yang dikerjakan atau bagaimana mengerjakannya. Penerapan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Penilaian prestasi kerja ini merupakan hal vital dalam upaya mencapai tujuan dari perusahaan. Untuk bisa bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif ini, perusahaan harus memperhatikan manajemen yang baik. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk bisa mendesain sistem manajemen yang sesuai dengan lingkungan usahanya, karena dengan sistem manajemen yang sesuai, perusahaan dapat bersaing dan berkembang dengan baik. Untuk mengetahui apakah manajemen yang diterapkan sudah baik atau tidak, perlu dilakukan manajemen kinerja perusahaan yang mampu mencakup aspek aspek yang terkait dalam suatu organisasi.

Koperasi INTI adalah badan usaha yang berbentuk koperasi yang didirikan pada tanggal 9 september 1979. Koperasi INTI memiliki 34 karyawan tetap dan 2 karyawan tidak tetap. Koperasi INTI sendiri memiliki 5 unit dalam struktur organisasi koperasi. Adapun Struktur Organisasi Koperasi INTI sebagai berikut:



**Gambar 1.1 Struktur Ogranisasi Koperasi INTI**

Setiap unit dari Koperasi INTI dikepalai oleh 1 orang manager dan 6 staff yang bertanggung jawab dan memiliki deskripsi pekerjaan masing masing. Adapun deskripsi kerja tiap unit dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.1. Program Kerja Unit di Koperasi Inti**

No	Unit usaha	Program kerja
1	Simpan pinjam	1. Mencari peluang kerja sama dengan bank lain
		2. Pendanaan difokuskan dari simpan pinjam anggota
		3. Meningkatkan simpanan berjangka dari anggota
2	Unit jasa	1. Keluhan user ditanggapi dengan sigap
		2. Pengurusan dokumen lebih cepat
		3. Amandemen dokumen sewa yang telah habis
3	Unit niaga	1. Pengurusan dokumen lebih cepat
		2. Menyediakan barang kebutuhan user
		3. Pendanaan PO borongan pekerja PT INTI
4	SDM, umum, akuntansi, Keuangan	1. Pelaksanaan rapat anggota tepat waktu
		2. Penertiban kebijakan mutu
		3. Perancangan sistem penggajian berbasis kinerja
		4. Follow up rekonsiliasi dengan user lebih intens
		5. Penyajian laporan keuangan lebih cepat
		6. Rekonsiliasi simpanan, hutang dan pinjaman
5	Intimart	1. Pembelian barang langsung kedistributor
		2. Penataan ulang ruangan intimart dan kerjasama dengan Unilever

Adapun program kerja yang sudah ditetapkan oleh koperasi inti, masih terdapat beberapa kendala yaitu target tiap unit yang tidak tercapai. Berdasarkan wawancara dengan pihak koperasi inti, masih banyak yang harus dibenahi untuk mencapai target yang telah ditentukan mulai dari sistem kerja, produktivitas, kerja sama dengan mitra ataupun partner kerja yang bergerak di bidang yang sama. Adapun target yang telah ditetapkan oleh koperasi inti dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.2 Target Unit Koperasi INTI**

No	Unit usaha	Target	Hasil
1	Simpan pinjam	A	A
2	Unit jasa	A	B
3	Unit niaga	A	B
4	ADTANKUG	A	A
5	Intimart	A	A

Berdasarkan hasil penentuan target yang telah ditetapkan oleh koperasi inti, terdapat 2 permasalahan, dimana target unit jasa dan niaga yang tidak mencapai hasil dan tidak sesuai target. Hal tersebut dipengaruhi dari laporan penjualan yang telah direkap oleh pihak koperasi inti selama 2 tahun terakhir. Tabel penjualan ini digunakan sebagai tolak ukur pencapaian target yang telah ditetapkan berdasarkan program kerja yang ada. Adapun hasil rekap tabel penjualan Koperasi Inti dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1. 3 Tabel Penjualan Koperasi INTI tahun 2015-2016**

NO	Uraian	Realisasi 2015	2016
1	Simpan Pinjam	5.137.548	5.409.216
2	Jasa	16.321.825	14.656.053
3	Niaga	16.094.824	10.863.283
4	<b>Fotocopy</b>	175.546	186.559
5	Asset Managemen	142.478	144.237
6	Intimart	2.911.809	144.237
<b>Jumlah</b>		<b>40.784.030</b>	<b>34.397.459</b>

Dari Tabel 1.3 dilihat terjadi penurunan penjualan di unit jasa dan niaga. Dimana hasil penjualan tahun 2016 mengalami penurunan sehingga target yang telah dicapai tidak maksimal. Adapun faktor yang mempengaruhi penjualan yaitu menurunnya kinerja dari koperasi inti khususnya di unit jasa dan niaga. Kinerja yang menurun dapat mempengaruhi produktivitas kerja yang telah ditetapkan oleh manager tiap unit, sehingga perlu diadakan evaluasi sistem pengukuran kinerja khususnya di unit jasa dan niaga, mengingat unit jasa dan niaga mengalami penurunan kinerja yang berdampak pada penjualan yang menurun.

Sistem penilaian kinerja yang saat ini diterapkan oleh koperasi inti yaitu sistem penilaian kinerja *management by objective* (MBO). Sistem Penilaian Kinerja MBO ini adalah sistem penilaian kinerja yang hanya berfokus pada sasaran kerja yang telah ditentukan oleh atasan. Menurut Tosi & Carrol (1990), sistem penilaian kinerja MBO memiliki kelemahan dimana sistem penilaian kinerja hanya berfokus pada sasaran ataupun standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dimana sasaran tersebut diberikan kepada staff ataupun karyawan yang terlibat dalam satu organisasi tanpa memperdulikan rekan sehingga hilangnya kerja sama team yang berdampak pada produktivitas kerja perusahaan.

Berdasarkan uraian kelemahan sistem penilaian kinerja menggunakan MBO, perlu diadakan suatu evaluasi atau sistem penilaian kinerja pembanding untuk melihat apakah sistem penilaian kinerja MBO sudah tepat dilakukan dan digunakan oleh koperasi INTI. Berdasarkan metode sistem penilaian kinerja yang ada, kebanyakan sistem penilaian kinerja hanya berfokus pada keuangan perusahaan. Pada kasus ini, permasalahan utama terjadi pada penurunan penjualan, namun faktor yang mempengaruhi penjualan bukanlah hanya pada sistem penjualan yang tidak efektif, namun dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti menurunnya kinerja karyawan, kurangnya pelatihan karyawan, sistem pemasaran yang tidak optimal, dan lain-lain. Berdasarkan faktor tersebut, perlu dicari solusi yang terbaik terkait metode pengukuran kinerja yang tidak hanya berfokus pada kondisi keuangan namun juga berfokus kepada kondisi non keuangan.

## **1.5 Batasan Masalah**

Adapun dalam kasus ini, kami membatasi ruang lingkup penelitian sebagai berikut :

1. Penilaian Manajemen Kinerja dilakukan hanya pada unit jasa dan niaga koperasi INTI.
2. Data yang digunakan berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Koperasi INTI Tahun 2016.
3. Pembobotan hanya dilakukan oleh Manager unit jasa dan niaga serta pengurus pada struktur organisasi koperasi INTI
4. Penelitian yang dilakukan tidak sampai dalam tahapan implementasi.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

### **a. BAB 1 Pendahuluan**

Menjelaskan latar belakang pemilihan topik yang dirumuskan ke dalam rumusan masalah. Adapun penjelasan tujuan dari Tugas Akhir ini dan penjelasan batasan masalah agar penelitian berfokus pada batasan yang telah dibuat.

### **b. BAB 2 Landasan Teori**

Memuat penjelasan tentang konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah Tugas Akhir dan untuk merumuskan hipotesis apabila memang diperlukan dari berbagai referensi yang dijadikan landasan pada kegiatan penelitian yang dilakukan. Uraikan hal-hal yang relevan dengan subjek/topik penelitian yang diusulkan yang merupakan rangkuman singkat materi-materi terkait yang terdapat pada berbagai referensi, dan berikan notasi / index keterangan sumber referensi yang diambil

### **c. BAB 3 Metodologi**

Pada bab ini mengenai langkah langkah yang digunakan untuk mendukung metode yang akan kita gunakan. Misalkan dari pengumpulan data seperti apa, penjelasan metode yang digunakan, dan lain-lain. Pada bab ini merupakan

langkah yang sangat penting dan terperinci agar ketika melakukan analisis tidak terjadi kekeliruan.

**d. BAB 4 Pengolahan Data**

Pada bab ini menjelaskan mengenai pengumpulan data-data yang berasal dari perusahaan dan proses pengolahan data yang disajikan secara singkat. Data-data yang dibutuhkan menjadi keluaran berupa Penilaian *Performance Mangement* di unit jasa dan niaga

**e. BAB 5 Analisis**

Pada Bab ini menjelaskan mengenai analisis dari metode yang digunakan mulai dari perhitungan (jika ada) hingga analisis mengenai konsep atau metode yang berkaitan.

**f. BAB 6 Kesimpulan**

Pada Bab ini menjelaskan kesimpulan akhir dari penelitian ini. Kesimpulan ini biasanya di rangkum untuk menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan pada BAB 1 sebelumnya. Selain itu juga kesimpulan akhir dari penelitian dapat dirangkum apakah penelitian ini berjalan baik atau sebaliknya.