BAB I PENDAHULUAN

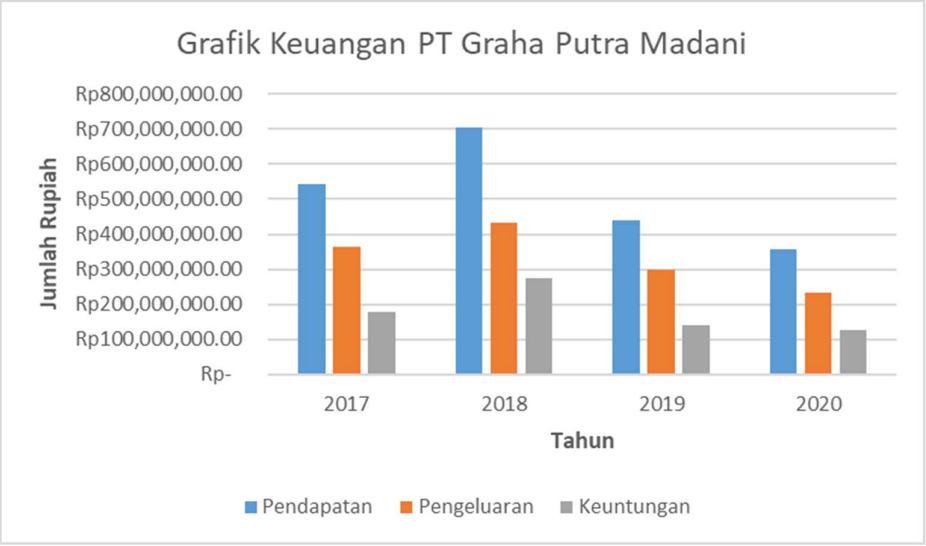
I.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi saat ini, persaingan bisnis sangatlah ketat dan begitu juga dengan perkembangan bisnis yang semakin cepat. Dengan perubahan yang semakin dinamis ini, maka perusahaan dituntut untuk menjadi perusahaan yang mudah beradaptasi terhadap segala perubahan yang terjadi baik secara domestik maupun non domestik. Kunci persaingan dalam menghadapi pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya, kualitas harga, kualitas pelayanan, kualitas tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal (Hansen dan Mowen dalam Febrianto, 2015). Hal ini membutuhkan kerjasama yang baik antar semua elemen perusahaan dan terutama dalam hal kinerja perusahaan. Seperti yang disebutkan, kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki (Andriani, 2014). Perusahaan membutuhkan indikator untuk melakukan penilaian kinerja terhadap sumber daya manusia atau pegawainya dengan target pencapaian dalam jangka waktu tertentu yang telah ditentukan.

Di Kabupaten Ciamis terdapat beberapa perusahaan yang serupa dan merupakan pelaku bisnis di bidang yang sama. Hal ini membuat persaingan antar perusahaan semakin ketat satu sama lain. Jumlah perusahaan yang berada di Kabupaten Ciamis bukan sekedar puluhan tetapi ratusan perusahaan yang harus dihadapi yang dibagi menjadi kategori Usaha Mikro Kecil (UKM) dan Usaha Mikro Besar (UMB). Menurut Badan Pusat Statistik Kabupaten Ciamis, di wilayah Kabupaten Ciamis terdapat sekitar 420 perusahaan di bidang industri dan perdagangan. Agar suatu perusahaan dapat unggul dari perusahaan lainnya salah satu cara yang dapat dilakukan yakni membenahi manajemen maupun kualitas produksi, dengan salah satunya memperbaiki kinerja perusahaan.

Begitu juga dengan perusahaan PT Graha Putra Madani yang berfokus untuk memproduksi bakery atau roti yang terletak di Jl. Gegempalan Kp Cikanyere RT 01 RW 12 Dusun Garempay Kecamatan Cikoneng, Ciamis, Jawa Barat. PT Graha Putra Madani atau lebih singkatnya disebut sebagai PT GPM memiliki berbagai varian produk diantaranya adalah roti goreng, roti original, roti pisang, roti coklat, dan produk paling barunya adalah roti sandwich dengan berbagai macam rasa selai didalamnya. Satu buah roti dijual seharga Rp.1250/pcs dan sistem penjualannya melalui distributor-distributor kecil dan baru diturunkan ke pedagang-pedagang dan warung-warung di daerah Jabodetabek, Jawa Barat, dan Jawa Tengah.

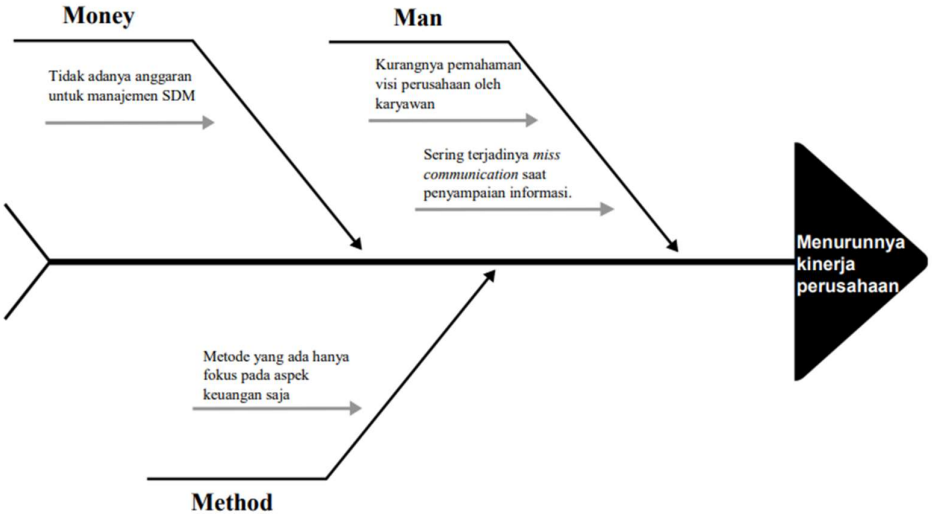
Untuk lebih memahami kondisi PT GPM saat ini dapat dilihat dari data keuangannya yang diambil dari tahun 2017-2020, pada gambar dibawah:



Gambar I.1 grafik keuangan PT Graha Putra Madani 2017-2020

PT GPM memiliki kinerja yang menurun berdasarkan pada pertumbuhan keuangan pada grafik keuangan dengan pendapatan yang telah diakumulasi selama setahun, pengeluaran yang telah dijumlahkan keseluruhannya pada setiap tahun, serta keuntungan akhir dari perusahaan dan pada tahun 2017 pendapatan yang didapatkan sebesar Rp 542.360.216 dan untuk pengeluaran perusahaan sebesar Rp 365.736.469 selanjutnya untuk keuntungan akhir sebesar Rp

176.623.747. Pada tahun berikutnya yakni tahun 2018 perusahaan memiliki pendapatan sebesar Rp 704.959.636 dan pengeluaran perusahaan sebesar Rp 431.572.389, maka didapatkan keuntungan akhir sebesar Rp 273.387.247 yang berarti pada tahun ini perusahaan mengalami kenaikan keuntungan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Selanjutnya, pada tahun 2019 perusahaan mendapatkan pendapatan sebesar Rp 440.187.942 yang menurun jumlahnya dengan sangat drastis bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya dan untuk pengeluaran juga ada beberapa biaya yang dipotong dan dikarenakan hal ini jumlah produksi juga berkurang yang menghabiskan biaya sebesar Rp 298.465.263 yang berakibat pada menurunnya keuntungan yang didapatkan perusahaan sebesar Rp 141.722.679. Hal ini terus berlanjut pada tahun 2020 yang perusahaan alami adalah menurunnya kinerja perusahaan secara berkelanjutan sehingga pada tahun 2020 keuntungan yang didapatkan perusahaan sebesar Rp 125.282.454, jumlah ini adalah jumlah terkecil yang didapatkan oleh perusahaan disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya melalui *depth interview* yang dilakukan kepada 5 karyawan yang berstatus sebagai kepala bagian didapat beberapa faktor yang digambarkan pada *fishbone diagram*.



Gambar I.2 Faktor Penyebab Menurunnya Kinerja PT GPM

Berdasarkan gambar I.2, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi menurunnya kinerja PT GPM. Pertama, faktor man yang mengakibatkan karyawan yang ada di perusahaan rata-rata hanya mengetahui target perusahaan

dalam hal produksi dan mencapai profit semaksimal mungkin. Karyawan rata-rata hanya melakukan tugasnya sesuai yang disuruh tanpa mengetahui visi perusahaan dan tanpa tahu arah perusahaan menuju. Selain itu, sering terjadinya *miss communication* dalam penyampaian informasi yang berakibat pada jumlah produksi yang melebihi pemesanan. Kedua, faktor *money* karena anggaran untuk manajemen SDM tidak ada yang berdampak pada kinerja karyawan susah meningkat karena tidak adanya anggaran yang dikhususkan untuk peningkatan kemampuan karyawan seperti pelatihan untuk mengembangkan kemampuan para karyawan. Ketiga, faktor *method* yang hanya berfokus pada aspek keuangan saja dan alat yang digunakan untuk mengukur kinerja belum ada secara spesifik terhadap seluruh aspek baik finansial maupun nonfinansial. PT GPM sejauh ini hanya fokus terhadap aspek finansial saja. Tidak adanya pengukuran diluar aspek keuangan membuat pengukuran kinerja kurang efektif karena perusahaan tidak dapat menilai secara akurat keadaan internal dan eksternal perusahaan dalam mendukung strategi perusahaan. Selain itu, dampaknya akan mempengaruhi perusahaan yang tidak dapat menganalisis perubahan tren pada pasar karena hanya berfokus pada kondisi keuangan dan efesiensi biaya saja, sedangkan untuk pengembangan produk menurut tren pasar perusahaan kurang mengikuti dan mengakibatkan kurangnya minat pelanggan sehingga cakupan pasar tidak meluas. Meskipun, varian produk yang dimiliki perusahaan bervariasi tetapi jika tidak sesuai dengan tren pasar maka akan mengurangi minat pelanggan untuk membeli produk perusahaan. Hal ini juga mengakibatkan kurangnya perancangan pembaruan sistem untuk mengikuti tren teknologi dan industry yang sejenis. Maka, berdampak pada penjualan yang tidak mencapai target dan akhirnya pendapatan perusahaan berkurang. Untuk menaikkan kinerja, perusahaan membutuhkan informasi yang menyeluruh terkait kinerja perusahaan untuk mencapai target dan tujuan perusahaan baik masa kini dan masa yang akan datang.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa PT GPM masih menggunakan penilaian kinerja dengan sistem tradisional yakni penilaian ataupun pengukuran kinerja hanya berfokus pada satu aspek saja yaitu aspek keuangan. Pengukuran kinerja perusahaan tidak lagi dianggap baik jika hanya dilihat dari sisi keuangan saja yang dianggap tidak mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang

melekat dalam perusahaan, karena tidak memperhatikan hal-hal lain diluar keuangan, yaitu sisi pelanggan dan karyawan yang merupakan faktor penting bagi perusahaan serta roda penggerak perusahaan (Gosh dalam Nurdin (2019)). Sebagaimana penjelasan tersebut maka dibutuhkan peningkatan terhadap sistem penilaian kinerja di perusahaan. Maka perlu dilakukan penelitian pada PT GPM mengenai penilaian kinerja yang lebih baik lagi agar kinerja perusahaan meningkat dan dapat bersaing dengan perusahaan yang memproduksi roti lainnya.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka rumusan permasalahan untuk tugas akhir ini yaitu:

1. Bagaimana perancangan indikator penilaian kinerja *Key Performance Indicator* (KPI) untuk PT GPM?
2. Bagaimana perbandingan antara penilaian kinerja usulan dan eksisting pada PT GPM?

I.3 Tujuan Tugas Akhir

Tugas akhir ini bertujuan untuk:

1. Merancang sistem penilaian kinerja pada PT GPM.
2. Melakukan analisis perbandingan *framework* penilaian kinerja usulan dengan yang sudah ada pada PT GPM.

I.4 Batasan Tugas Akhir

Batasan tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Tugas akhir ini menggunakan data perusahaan dari tahun 2017 sampai tahun 2020.
2. Tugas akhir ini hanya dilakukan pada bagian produksi Madani *Bakery* di PT GPM.
3. Hasil dari tugas akhir ini hanya sampai pada tahap rancangan dan tidak sampai pada tahap implementasi

I.5 Manfaat Tugas Akhir

Manfaat tugas akhir ini:

1. Bagi perusahaan, tugas akhir ini dapat dijadikan sebagai masukan dan memberikan informasi bagi PT GPM dalam menyusun KPI dan menjadi bahan evaluasi terkait pengukuran kinerja di PT GPM.
2. Bagi umum, tugas akhir ini bermanfaat dalam implementasi *framework* dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan pertimbangan atau masukan untuk penelitian lebih lanjut dengan menggunakan *framework* atau topik yang sama.

I.6 Sistematika Penulisan

Tugas akhir ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian mengenai konteks permasalahan, latar belakang permasalahan, perumusan masalah yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah dengan menciptakan sistem terintegrasi yang terdiri dari manusia dengan material dan/atau peralatan/mesin dan/atau informasi dan/atau energi, batasan tugas akhir, manfaat tugas akhir, dan sistematika penulisan dalam studi kasus di PT GPM.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi tulisan yang relevan dengan permasalahan yang diambil dan dibahas hasil-hasil referensi buku/ penelitian/ referensi lainnya yang dapat digunakan untuk merancang dan menyelesaikan masalah PT GPM. Terdapat tiga *framework* yang akan dibahas dan kemudian dipilih untuk menyelesaikan permasalahan di PT GPM. Pada akhir bab ini, analisis pemilihan *framework* harus dijelaskan untuk menentukan *framework* yang akan digunakan di tugas akhir ini.

Bab III Metodologi Penyelesaian Masalah

Metodologi penyelesaian merupakan penjelasan *framework* yang terpilih pada bab Tinjauan Pustaka. Pada tugas akhir bab ini dijelaskan langkah-langkah tugas akhir secara rinci meliputi: tahap merumuskan masalah, merumuskan hipotesis, mengembangkan

model, mengidentifikasi dan melakukan operasionalisasi variabel, menyusun kuesioner, merancang pengumpulan dan pengolahan data, melakukan uji instrumen, merancang analisis pengolahan data dalam rangka perancangan sistem terintegrasi untuk penyelesaian permasalahan.

Bab IV **Perancangan Sistem Terintegrasi**

Seluruh kegiatan dalam rangka perancangan sistem terintegrasi untuk penyelesaian masalah dapat ditulis di bab ini. Kegiatan yang dilakukan dapat berupa pengumpulan dan pengolahan data, pengujian data, dan perancangan solusi untuk permasalahan yang dihadapi oleh PT GPM.

Bab V **Analisis Hasil dan Evaluasi**

Secara keseluruhan bab ini membahas secara mendetail mengenai hasil dari pengerjaan solusi dan refleksinya terhadap tujuan tugas akhir. Pada bab ini juga menjelaskan dampak yang didapatkan oleh PT GPM dari adanya penyusunan tugas akhir ini.

Bab VI **Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini dijelaskan kesimpulan dari penyelesaian masalah yang dilakukan serta jawaban dari rumusan permasalahan yang ada pada bagian pendahuluan. Saran dari solusi dikemukakan pada bab ini untuk tugas akhir selanjutnya.