

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Di era globalisasi saat ini khususnya dalam perkembangan bisnis yang ada sudah semakin kompetitif dan semakin seringnya muncul perusahaan yang bergerak pada bidang yang sama untuk bersaing memperebutkan konsumen-konsumen yang ada. Banyak tuntutan untuk menyikapi adanya para pesaing atau kompetitor baru ini, setiap perusahaan harus menyusun kembali strategi dan taktik bisnisnya sehari-hari untuk dapat menyesuaikan dengan strategi dari para pesaingnya. Apabila dilakukan analisis yang lebih mendalam persaingan yang dilakukan setiap perusahaan dalam semua bidang lebih mengarah kepada perusahaan tersebut dapat menciptakan suatu produk atau jasa dengan harga yang lebih murah, lebih baik, dan lebih cepat (*cheapter, better, faster*). Usaha dalam menciptakan rangkaian proses tersebut tidak hanya sifatnya statis dan permanen, namun harus secara dinamis dengan menyesuaikan dengan keinginan dari konsumen yang ada.

PT. X merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang pembuatan kaleng biskuit dengan menyajikan harga murah, dan produk yang berkualitas. Tidak hanya PT. X yang memproduksi kaleng biskuit serupa, namun masih banyak perusahaan yang bergerak pada bidang yang sama. Dalam menyikapi persaingan yang ada perusahaan haruslah berbenah dan menentukan aspek utama yang sangat penting dalam menyikapi persaingan tersebut. Aspek utama yang perlu diperhatikan dalam kinerja suatu perusahaan adalah dari strategi perusahaan itu sendiri, dalam menyikapi hal tersebut strategi merupakan aspek penting dalam menentukan jalannya suatu

proses produksi. Dalam menjamin kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan baik atau tidaknya, harus dilakukan sebuah evaluasi kinerja oleh perusahaan. Dalam evaluasi tersebut nantinya akan menentukan perbaikan yang tepat serta berkesinambungan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat ini. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis yang dijalankan oleh perusahaan.

Dalam pengukuran kinerja yang dilakukan pada PT. X untuk setiap tahunnya hanya menitikberatkan dalam aspek *financial* atau keuangan saja, dimana pada aspek tersebut tidak dapat menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Banyak aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam mengukur kinerja perusahaan diantaranya dalam mengukur harta tak tampak (*intangible*) dan harta-harta intelektual seperti sumber daya manusia perusahaan. Pengukuran kinerja tersebut juga kurang mampu dalam menganalisis kinerja perusahaan secara keseluruhan, karena pengukuran kinerja tersebut tidak memperhatikan sektor eksternal, serta kurang mampu membantu perusahaan dalam menyusun strategi yang tepat untuk perusahaan itu sendiri. Sistem pengukuran kinerja tersebut sering dikenal dengan pendekatan tradisional, karena pada sistem ini menggunakan alat ukur secara terpisah seperti ukuran keuangan. Pendekatan ini sering dan bahkan masih banyak digunakan oleh banyak perusahaan, karena dianggap sesuatu yang mudah. Banyak perusahaan yang menganggap kinerja non keuangan merupakan suatu aspek yang susah dan membutuhkan biaya besar.

Balance scorecard memandang kinerja dari empat persektif yaitu *financial*, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Daya tarik dari penggunaan pendekatan *balance scorecard* adalah kemampuannya untuk mencakup *metric* tradisional dan ukuran kinerja non keuangan dalam kapasitas pelaporan. Metode ini juga memiliki

kelemahan atau keterbatasan yaitu pada metode ini tidak memberikan bobot untuk indikator kinerja dan juga tidak memberitahu manajemen kontribusi masing-masing indikator kinerja dalam pencapaian tujuan perusahaan. Untuk dapat menangani bahkan menutupi kelemahan dari pendekatan ini, maka pendekatan *balance scorecard* harus diintegrasikan dengan metode pengambilan keputusan. Penggunaan *Analytical Process Network* (ANP) adalah untuk memberikan bobot penilaian, dan nantinya akan memberikan informasi perspektif mana yang diprioritaskan untuk diperbaiki.

Analytic network process (ANP) adalah pendekatan baru metode kualitatif yang diperkenalkan oleh Profesor Thomas Saaty sebagai pakar riset dari Pittsburgh University. Araghia dan Yousefie (2012) menjelaskan ANP adalah struktur nonlinear yang menangani hubungan antar kluster (*inner dependence*) dan antar kluster lainnya yang berbeda (*outer dependence*). ANP memberikan cara untuk memasukan keputusan dan pengukuran untuk dapat memperoleh skala rasio prioritas yang berfungsi untuk distribusi dari hubungan antar kriteria dan kumpulan kriteria pada proses pengambilan keputusan.

Penelitian mengenai pengukuran kinerja sudah banyak diteliti. Seperti (Dewi et al, 2015) yang memberikan usulan prioritas sub-kriteria mana yang harus menjadi bahan perhatian dalam perusahaan terkait. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh (Fadhlik, 2017) yang memberikan usulan bagi perbaikan kinerja perusahaan dalam menentukan prioritas sub-kriteria mana yang harus diutamakan bagi perusahaan dalam pengukuran kinerja. Dari hasil kedua peneliti tersebut menjadikan alasan bahwa integrasi kedua pendekatan tersebut dapat memberikan solusi terhadap pengukuran kinerja yang dilakukan oleh suatu perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan apa yang telah dibahas di dalam sub-bab pendahuluan, maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

Bagaimana perancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* dan *Analytical Network Process* sebagai upaya evaluasi terhadap kinerja pada PT. X?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* dan *Analytical Network Process* sebagai upaya evaluasi terhadap kinerja pada PT. X.

1.4 Sistematika Penulisan

Untuk memperjelas isi skripsi agar mudah dipahami maka dibuat sistematika penulisan yang terdiri dari beberapa tahap yang disusun secara sistematis dalam beberapa bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian yang ingin dicapai, serta sistematika penulisan skripsi.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan tentang teori-teori yang berkaitan dengan penyelesaian masalah, jurnal penelitian sebelumnya yang

berkaitan dengan pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan BSC dan ANP.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang langkah-langkah dalam melakukan penelitian mulai dari tahap awal hingga akhir, seperti studi literatur, pengumpulan data-data untuk diolah dalam pengolahan data, mengolah data, menganalisis hasil pengolahan data, memberikan kesimpulan dari hasil penelitian dan memberikan saran perbaikan untuk perusahaan.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi kumpulan data dari hasil kuesioner yang telah dibagikan ke *expert adjustment* dan kemudian diolah dengan metode ANP untuk menemukan bobot untuk setiap kriterianya. Setelah bobot didapatkan, dilakukan pengolahan data untuk menentukan skor untuk tiap sub-kriteria dengan metode OMAX. Dari kedua hal tersebut nantinya akan didapatkan indikator performansi untuk setiap kriteria.

BAB V ANALISIS DATA

Bab ini berisi analisis terhadap hasil indikator performansi untuk setiap kriteria, melakukan perbaikan strategi perusahaan dengan menggunakan *dashboard*, serta melakukan *benchmarking* atau membandingkan hasil evaluasi yang didapat dengan penelitian sebelumnya.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan tentang hasil dari pengolahan dan analisis serta saran yang berguna untuk pengembangan lebih lanjut.