

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan industri makanan di Gresik yang semakin tinggi, terutama untuk industri rumah makan yang berkualitas, sehingga memunculkan adanya persaingan antar perusahaan rumah makan. Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat ini, setiap perusahaan rumah makan dituntut untuk melakukan beberapa usaha agar mendapatkan performansi kerja dan layanan bagi konsumen yang semakin baik. Sehingga dengan kondisi ini perusahaan rumah makan akan memiliki daya saing untuk berkompetisi dengan lainnya.

Dalam pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitik beratkan pada sisi keuangan. Kaplan dan Norton (1996) mengeritik bahwa Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan yang semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk mengukur keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu.

Beberapa contoh metode dalam pengukuran produktifitas yang umum digunakan adalah balanced scorecard, model business excellence, shareholder value added, activity based costing, cost of quality dan competitive benchmarking, namun metode-metode diatas banyak

mengalami kegagalan, hal ini disebabkan karena analisa yang dilakukan memiliki lingkup yang cenderung sempit. Dalam *balanced scorecard* misalnya, pengukuran kinerja hanya terdiri dari empat perspektif, yaitu fokus terhadap *finansial*, *customer*, *internal proses*, penambahan inovasi dan pembelajaran. Penentuan kerangka kerja dari stakeholder dengan menyamakan *cost of capital*, mengidentifikasi dan mengontrol *cost drivernya* yang saling berhubungan erat dalam proses bisnis kurang mendapatkan perhatian didalamnya. Selain itu proses juga mengabaikan beberapa persepektif dari *performance*, Misalnya pendapat dari *stakeholder*, *customer* dan tenaga kerja. Sebaliknya, *bancmarking* cenderung melibatkan pengambilan beberapa *persepektif eksternal* dengan membandingkan *performance* kompititor dan *best prespektive* dalam proses bisnis.

Warung Apung Rahmawati adalah perusahaan rumah makan yang mempunyai Visi dan misi. Bukti keberhasilan Warung Apung Rahmawati ialah banyak kalangan artis baik lokal maupun artis ibu kota yang berkunjung di Warung Apung Rahmawati. Hal ini membuktikan perusahaan memiliki kompeten dalam dibidangnya. Akan tetapi pihak manajemen belum pernah melakukan suatu pengukuran Kinerja secara korporasi yang dapat menilai performa perusahaan secara keseluruhan. Selain itu pengukuran kinerja yang telah dilakukan perusahaan juga belum dapat mengakomodasi semua stakeholder yang terlibat dalam perusahaan sehingga terkesan mengesampingkan beberapa stakeholder yang dianggap tidak terlalu berpengaruh terhadap perusahaan. Padahal, pada dasarnya masing-masing stakeholder yang terlibat dalam perusahaan memiliki kontribusi terhadap perusahaan, dan hal tersebut tidak seharusnya diabaikan oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja yang juga memperhitungkan pula mengenai kontribusi, serta keinginan ataupun kebutuhan dari semua stakeholder yang terlibat dalam perusahaan.

Sejak didirikan, perusahaan belum memiliki standar pengukuran kinerja dan pengukuran kinerja masih dilakukan secara tradisional terhadap karyawan terutama Head of Department. Kepuasan pelanggan terhadap pelayanan di Warung Apung Rahmawati sebesar 65,20 % (Aziz, 2014). Dari pengukuran kepuasan pelanggan diatas menunjukkan bahwa Warung Apung Rahmawati perlu adanya pengukuran kinerja terhadap stakeholder yang berperan dalam pengembangan perusahaan. Salah satu cara meningkatkan kepuasan

pelanggan dengan mengukur kinerja perusahaan, karena kepuasan pelanggan dapat ditingkatkan melalui persepektif kinerja.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, digunakan suatu pengukuran kinerja yang mengedepankan pentingnya menyelaraskan aspek perusahaan (stakeholder) secara keseluruhan ke dalam suatu framework pengukuran yang strategis. Stakeholder ini meliputi investor, customer, tenaga kerja, supplier, dan masyarakat. Konsep pengukuran kinerja ini dikenal dengan istilah Performance Prism. Performance Prism merupakan salah satu pengukuran kinerja yang mempunyai lima sisi (facets) yang membentuk framework tiga dimensi berupa prisma segitiga. Sisi atas dan bawah merupakan stakeholder satisfaction dan stakeholder contribution. Sedangkan tiga sisi yang lain adalah strategies, processes, dan capabilities.

Performance Prism memberikan pengukuran yang komprehensif dan sudut pandang yang luas, sehingga memberikan gambaran yang realistis mengenai penentu kesuksesan bisnis. Selain itu, Performance Prism tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir. Dengan demikian, pengukuran kinerja dapat memberikan gambaran yang jelas dan nyata tentang kondisi perusahaan yang sebenarnya.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka perumusan yang dapat diangkat adalah Bagaimana merancang model pengukuran kinerja di Warung Apung Rahmawati dengan menggunakan metode Performance Prism ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang akan dilakukan adalah:

1. Mengidentifikasi KPI dari setiap stakeholder.
2. Mengintegrasikan KPI yang ada kedalam bidang prisma.
3. Mengukur kinerja perusahaan dengan metode performance prism.
4. Memberikan rekomendasi hasil improvement sistem pengukuran kinerja di Warung Apung Rahmawati.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang akan didapat dari penelitian ini bagi perusahaan meliputi:

1. Mengetahui KPI perusahaan yang akan di ukur kinerjanya.
2. Memudahkan perusahaan dalam membuat strategi, proses dan kapabilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan *stakeholder*.
3. Menyelaraskan strategy, proses dan kapabilitas perusahaan untuk membantu perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan *stakeholder* perusahaan.
4. Membantu perusahaan dalam mencapai target pencapaian kinerja perusahaan dan Memudahkan perusahaan untuk melakukan evaluasi bila target tidak tercapai.

1.5. Batasan Batasan masalah

Agar penelitian lebih terarah, maka diperlukan pembatasan masalah penelitian, adapun batasan tersebut adalah :

1. Strategy, proses, dan kapabilitas perusahaan tidak berubah selama proses penelitian berlangsung.
2. Stakeholder yang dimaksud dalam penelitian ini adalah konsumen, karyawan, masyarakat, supplier, dan pimpinan Warung Apung Rahmawati.

1.6. Asumsi Asumsi

Asumsi Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini ialah :

1. tingkat kepercayaan 95 %
2. tingkat kesalahan 5 %
3. Aktivitas dan proses internal Warung Apung Rahmawati tidak berubah selama penelitian berlangsung.
4. Konsumen yang dipilih paham terhadap kondisi Warung Apung Rahmawati.

1.7. Sistematika Penulisan

BAB I : Pendahuluan

Bab ini merupakan pendahuluan yang berisi tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan dari penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi tinjauan pustaka yang memaparkan teori – teori yang telah diperoleh melalui studi pustaka dari berbagai literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian, yang selanjutnya digunakan dalam landasan pembahasan dan pemecahan masalah, serta berisi penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

BAB III : Metode Penelitian

Bab ini berisi variabel penelitian dan definisi operasional, prosedur penentuan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis data yang digunakan.

BAB IV : Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini memuat diantaranya gambaran umum obyek penelitian, sejarah singkat, struktur organisasi, pengumpulan data dan langkah langkah strategy, proses dan kapabilitas perusahaan

BAB V : Analisis dan Interpretasi

Dalam bab ini akan dijabarkan tentang hasil analisis data yang didapat dari obyek penelitian (sampel) beserta penjelasan yang diperlukan, Analisis data dan penjabarannya akan didasarkan pada landasan teori yang telah dijabarkan pada Bab II, sehingga segala permasalahan yang dikemukakan dalam Bab I dapat terpecahkan atau mendapat solusi yang tepat.

BAB VI : Penutup

Bab ini berisi kesimpulan dari keseluruhan hasil keterbatasan penelitian dan saran bagi instansi.