

BAB 1 PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Persaingan di dunia kerja dewasa ini sangatlah ketat. Untuk dapat memiliki keunggulan daya saing, perusahaan harus memiliki organisasi yang mampu mengelola perilaku-perilaku dan hasil-hasil kinerja yang telah dicapai dari seluruh karyawan. Oleh karena itu, diperlukan adanya sistem pengukuran kinerja sebagai sarana yang penting dalam mengelola kinerja karyawan. Pengukuran kinerja dalam suatu perusahaan adalah suatu hal penting yang harus dilakukan, sehingga perusahaan dapat mengetahui sejauh mana pencapaian tujuannya.

Bank XYZ merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa keuangan di bawah naungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Perusahaan yang di bawah naungan kementerian BUMN sudah memiliki tolak ukur kinerja yang tertuang dalam indikator kinerja yang terukur. Penerapan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) dilatar belakangi oleh tuntutan kepada BUMN untuk mampu meningkatkan daya saing sekaligus siap menghadapi era pasar bebas Masyarakat Ekonomi ASEAN. Dengan berpedoman pada KPKU, maka tiap BUMN dapat menilai semua elemen di perusahaan tersebut yang berpengaruh pada pengelolaan perusahaan, peningkatan proses, dan peningkatan hasil (BUMN, 2013). Namun BUMN dengan menggunakan metode KPKU melakukan pengukuran kinerja hanya pada hasil akhir di pusat, mengingat Bank XYZ memiliki Kantor Cabang Pembantu (KCP) yang memfokuskan kinerja hanya pada aspek finansial (*auditor* Bank XYZ). Dalam hal ini KCP Bank XYZ memerlukan metode pengukuran kinerja agar tetap memiliki daya saing terhadap perusahaan sejenis.

Salah satu Kantor Cabang Pembantu (KCP) Bank XYZ yang terletak di Jl. Soekarno Hatta No.486, Batununggal, Bandung Kidul, Kota Bandung, Jawa Barat ini hanya terfokus pada aspek finansial, ini membuat perusahaan sering terjebak pada orientasi pencapaian keuntungan dalam jangka pendek dan sedikit sekali memperhitungkan kinerja perusahaan kedepannya. Secara tidak langsung perilaku seperti ini mengabaikan aspek-aspek diluar aspek finansial, dimana aspek-aspek

tersebutpun berperan penting terhadap kelangsungan hidup perusahaan walau hanya sebatas Kantor Cabang Pembantu (KCP).

KCP Bank XYZ dapat melakukan pengukuran kinerja perusahaan ulang dengan menggunakan banyak metode salah satunya menggunakan metode *Integrated Performance Measurement Sistem* (IPMS). Sebelum masuk dalam penjelasan IPMS, adapun pengertian dari pengukuran kinerja adalah suatu strategi dan pendekatan terpadu untuk menghasilkan keberhasilan yang berkelanjutan pada usatu organisasi dengan peningkatan kinerja dari orang-orang yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas kontribusi baik secara tim maupun individu (Amstrong dan Baron, 1998).

Integrated Performance Measurement Sistem (IPMS) merupakan sistem pengukuran kinerja yang dibuat di *Centre for Strategic Manufacturing, University of Strathclyde, Glasgow* (Suwignyo, 2000), dengan tujuan mendeskripsikan dalam arti yang tepat bentuk dari integrasi, efektif dan efisien sistem pengukuran kinerja, sehingga untuk mencapai tujuan tersebut maka dideskripsikan sebagai berikut: (1)Komponen pokok dari sistem pengukuran kinerja dan (2)Membuat garis arahan pengukuran kinerja terbaik yang sebaiknya digunakan.

Model IPMS membagi level bisnis menjadi empat tingkatan yaitu (1) Bisnis Induk, (2) Unit Bisnis, (3) Proses Bisnis dan (4) Aktivitas.

Pada keempat level tersebut selanjutnya diidentifikasi Indikator Kinerja Kunci (IKK) atau *Key Performance Indicator* (KPI) berdasarkan kebutuhan pemangku kepentingan, external monitor dan tujuan. Beberapa tahapan yang dilakukan dalam bangunan model IPMS adalah sebagai berikut: (Bittici dalam Suwignyo, 1999)

1. Identifikasi kebutuhan dari masing-masing stakeholder
2. Membandingkan kemampuan bisnis dalam memenuhi kebutuhan stakeholder dengan bisnis lain yang sejenis (monitor eksternal)
3. Menetapkan tujuan-tujuan bisnis
4. Menentukan *Key Performance Indicator* (KPI)
5. Melakukan validasi *Key Performance Indicator* (KPI)

6. Melakukan spesifikasi *Key Performance Indicator* (KPI)

Dengan demikian, adanya usulan kinerja baru untuk masalah yang terdapat pada KCP Bank XYZ sehingga kelangsungan hidup perusahaan ditingkat KCP dapat bertahan dikemudian hari.

I.2 Rumusan Masalah

Selama ini ukuran tingkat produktivitas ditingkat KCP hanya berdasarkan atas aspek finansial saja, sedangkan aspek-aspek lain yang juga berpengaruh terhadap keberlangsungan KCP kurang mendapat perhatian. Lambat laun kinerja KCP tidak dapat bersaing dengan perusahaan sejenis.

Evaluasi kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui seberapa efektif dan efisien kinerja perusahaan guna meningkatkan daya saing terhadap perusahaan sejenis yang bergerak dibidang jasa keuangan. Evaluasi kinerja dilakukan dengan merancang suatu sistem pengukuran kinerja terintegritas yang dapat memberikan gambaran aktivitas perusahaan, pemenuhan kebutuhan dari setiap *stakeholder* dan posisi perusahaan terhadap pesaingnya.

Berdasarkan penjelasan latar belakang penelitian, rumusan masalah yang akan diangkat pada penelitian ini adalah:

Bagaimana usulan sistem pengukuran kinerja untuk KCP Bank XYZ berdasarkan kerangka *Intergrated Performance Measurement System* (IPMS) agar kinerja KCP kedepannya tetap memiliki daya saing terhadap perusahaan sejenis?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah:

Memberikan usulan pengukuran kinerja untuk KCP Bank XYZ berdasarkan kerangka *Intergrated Performance Measurement System* (IPMS) agar kinerja KCP kedepannya tetap memiliki daya saing terhadap perusahaan sejenis.

I.4 Batasan Masalah

Agar dalam pengerjaan penelitian ini tidak menyimpang dari tujuan yang sudah disepakati dengan KCP Bank XYZ, maka ditetapkan batasan-batasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya difokuskan pada sistem pengukuran kinerja yang mengacu pada data historis KCP Bank XYZ.
2. Penelitian hanya sebatas tahap perancangan, sehingga proses implementasi penelitian dikembalikan pada pihak KCP Bank XYZ.
3. Penelitian ini hanya melakukan tahap kaji banding kemampuan bisnis dalam memenuhi kebutuhan *stakeholder* dengan 1 (satu) perusahaan bisnis lain yang sejenis (monitor eksternal).

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang didapatkan dalam penelitian ini diantaranya adalah:

KCP Bank XYZ dapat menambah wawasan dalam penilaian kinerja perusahaan sehingga mampu memberikan keuntungan nilai tambah perusahaan dalam peningkatan daya saing perusahaan serta diharapkan hasil penelitian yang dilakukan dapat menambah wawasan keilmuan dalam peningkatan kinerja perusahaan.

I.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini menjelaskan dasar teori yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan dalam bidang sistem pengukuran kinerja. 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 sistem pengukuran kinerja pada KCP Bank XYZ dengan menggunakan metode *Intergrated Performance Measurement System (IPMS)*.

BAB V Analisis

Bab ini berisi analisis terhadap hasil pengolahan yang telah dilakukan di bab sebelumnya sebagai acuan perancangan sistem pengukuran kinerja yang akan diusulkan menggunakan metode *Intergrated Performance Measurement System (IPMS)*. 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.