

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan perusahaan yang didirikan dan dimiliki oleh pemerintah yang bertujuan meningkatkan pendapatan asli daerah guna membiayai pembangunan daerah. Kesuksesan dan perkembangan perusahaan-perusahaan milik daerah merupakan salah satu faktor yang mampu mendorong pertumbuhan ekonomi daerah. Oleh karena itu, setiap daerah dituntut untuk memiliki suatu badan usaha milik pemerintah demi menyejahterakan masyarakatnya. BUMD dalam pencapaian tujuannya tersebut, harus memiliki kinerja yang baik agar mampu menghasilkan keuntungan.

BUMD saat ini belum memiliki kinerja yang baik dilihat dari kemampuan BUMD dalam memberikan pendapatannya bagi daerah. Meski memiliki aset yang besar, pendapatan yang disetor ke kas daerah oleh BUMD ternyata masih kecil dan tidak sesuai harapan (Harefa, 2010). Kondisi ini dapat dilihat dari kontribusi BUMD terhadap PAD per provinsi, yaitu yang terbesar adalah Sulawesi Tenggara (14,14%), kemudian menyusul Kalimantan Selatan (8,43%), Sulawesi Utara (5,15%), Bengkulu (4,93%), Nusa Tenggara Barat (4,25%), Sumatera Barat (2,81%), dan seterusnya hingga yang terkecil adalah Jawa Timur (0,07%) (Harefa, 2010).

Salah satu BUMD di daerah Sumatera Barat yang beroperasi di Kota Padang adalah PT Grafika Jaya Sumbar. Perusahaan ini bergerak di bidang percetakan yang berdiri sejak tahun 1961 dan merupakan perusahaan percetakan tertua di Sumatera Barat. Dirut PT Grafika Jaya Sumbar, Dasril, S.Pd, M.M, menyatakan bahwa perusahaan saat ini tidak dalam kondisi yang memuaskan padahal perusahaan pernah menjadi perusahaan percetakan terbesar di Sumbar dan permasalahan yang terjadi di perusahaan saat ini antara lain : tata kelola perusahaan kurang baik, rekrutmen SDM yang tidak berdasarkan kualitas dan kapasitas yang diperlukan, budaya bisnis yang tidak terbangun dengan baik, struktur manajemen yang tidak efisien, administrasi

dan keuangan tidak transparan, disharmonis antar karyawan, kinerja yang rendah, kualitas layanan rendah, dan lain-lain. Perusahaan saat ini juga mengalami kerugian yang cukup besar dalam bisnisnya. Hal ini dapat dilihat dari Laporan Laba Rugi perusahaan tahun 2010-2011 pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Laporan Laba Rugi PT Grafika Jaya Sumbar

Uraian	Tahun 2010	Tahun 2011
Pendapatan Bersih	Rp 9,072,632,991	Rp 9,011,939,999
Harga Pokok Pendapatan	Rp 7,895,297,469	Rp 6,694,440,573
Lab Kotor	Rp 1,177,335,522	Rp 2,317,499,426
Beban Operasi	Rp 1,985,949,904	Rp 2,688,203,307
Lab (Rugi) Operasi	Rp 808,614,382	Rp 370,703,881
Pendapatan & Beban di Luar Operasi		
Pendapatan di Luar Operasi	Rp 8,854,640	Rp 105,071,987
Beban di Luar Operasi	Rp 68,775,397	Rp 21,255,290
Selisih lebih (kurang) Pendapatan atas Beban Luar Operasi	Rp 59,920,757	Rp 83,816,697
Lab (Rugi) Sebelum Pajak	Rp 868,535,139	Rp 286,887,184

(Sumber : PT Grafika Jaya Sumbar)

Kerugian yang cukup besar terjadi karena tidak adanya perencanaan dan evaluasi di dalam perusahaan. Perusahaan melakukan pengeluaran keuangan hanya berdasarkan kebutuhan pada saat itu tanpa adanya perencanaan dan tanpa mempertimbangkan kondisi keuangan saat ini. Perusahaan mengetahui kondisi keuangan yang merugi hanya saat merekap dan melakukan perhitungan keuangan di akhir tahun untuk laporan keuangan. Hal ini dapat terjadi karena perusahaan tidak memiliki ukuran yang menggambarkan pencapaian perusahaan yang mampu menjadi pemacu dan dasar efektivitas pekerjaan bagi karyawan.

Permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan pada umumnya disebabkan oleh faktor sumber daya manusia yang tidak memiliki motivasi yang besar untuk memajukan perusahaan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Karyawan sebagian besar bekerja dengan paradigma pegawai negeri bukan perusahaan sebagai orientasi bisnis sehingga pekerjaan yang dilakukan hanya yang menjadi tugasnya dan tidak

melakukan pekerjaan secara maksimal serta kegiatan operasional pun terganggu. Hal ini juga terjadi karena perusahaan belum memiliki manajemen yang jelas dalam menjalankan perusahaannya. Karyawan membutuhkan pengendali kinerja yang mampu meningkatkan motivasi dalam melakukan pekerjaan agar perusahaan mampu menjadi berhasil. Perusahaan yang mampu menjadi besar dan sukses memiliki manajemen yang jelas dalam perusahaannya dan bekerja berdasarkan rencana yang tepat, tujuan yang jelas, transparan dan terukur (Rangkuti, 2011).

Selain dari dalam perusahaan, permasalahan yang dihadapi perusahaan juga berasal dari luar perusahaan. Perusahaan telah kehilangan kepercayaan konsumen akibat permasalahan internal yaitu operasional. Banyak pelanggan yang beralih karena masalah kualitas. Akibat kegiatan operasional terganggu, maka hasil dari kegiatan tersebut menjadi kurang memuaskan dan berdampak pada kualitas yang diberikan oleh perusahaan, baik dari kualitas produk yang dihasilkan maupun kualitas layanan yang diberikan. Perusahaan harus berusaha memperoleh kembali kepercayaan pelanggan sehingga perusahaan mampu bersaing dalam bisnisnya. Perusahaan membutuhkan ukuran keberhasilan terhadap usaha yang dilakukan perusahaan untuk melihat tercapainya tujuan dari usaha tersebut sehingga perusahaan mampu mengevaluasi hasil pekerjaannya dan melakukan perbaikan secara terus menerus.

Menurut Wirjana (2007), organisasi harus mampu mengartikulasikan visi, misi, dan program organisasi, membangun kerangka untuk kinerja, membuat perencanaan strategik bagi peningkatan kinerja, memastikan ada tolok ukur kinerja, berdasarkan kebutuhan-kebutuhan berbagai konsumen, serta mengumpulkan data secara sistematis untuk mengukur secara teratur efektivitas organisasi. PT Grafika Jaya Sumbar saat ini belum memiliki tolok ukur kinerja yang dibutuhkan untuk mengevaluasi kinerja sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan dan mengukur secara teratur efektivitas organisasi. Melihat kondisi PT Grafika Jaya Sumbar saat ini, perlu adanya evaluasi kinerja agar pembentukan pengembangan PT Grafika Jaya Sumbar sesuai dengan tujuannya. Oleh karena itu, dibutuhkan arah strategi untuk mengetahui langkah perbaikan yang tepat untuk diambil dalam perancangan sistem pengukuran kinerja dan penyusunan indikator-indikator yang penting untuk melihat pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Indikator-indikator

tersebut disusun dalam *Key Performance Indicators* (KPI). Banyak perusahaan yang telah menerapkan KPI untuk mengukur tingkat pertumbuhan usaha dan posisi keunggulan bersaing, untuk mengetahui apakah memang benar usaha mengalami pertumbuhan, harus dihitung tingkat pencapaian perusahaan saat ini dan tren terhadap keberhasilan KPI (Rangkuti, 2011).

1.2 Perumusan Masalah

Permasalahan yang akan diselesaikan dalam Tugas Akhir ini adalah:

1. Bagaimana melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja pada PT Grafika Jaya Sumbar?
2. Bagaimana menentukan arah strategi PT Grafika Jaya Sumbar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian Tugas Akhir ini yaitu:

1. Merancang *Key Performance Indicators* (KPI) yang berguna untuk sistem pengukuran kinerja PT Grafika Jaya Sumbar.
2. Mengembangkan arah kebijakan dan strategi PT Grafika Jaya Sumbar.

1.4 Batasan Masalah

Batasan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Perancangan *Key Performance Indicators* untuk sistem pengukuran kinerja didasarkan pada data PT Grafika Jaya Sumbar dari tahun 2011. Hal ini dilakukan karena pada tahun ini perusahaan dipimpin oleh Direktur Utama yang baru, Dasril, S.Pd, M.M, dan perusahaan mulai bergerak melakukan perubahan yang diperlukan sebagai usaha perbaikan dan mengembangkan budaya baru di perusahaan.

1.5 Sistematika Penulisan

Laporan penelitian Tugas Akhir ini akan dibuat sesuai dengan sistematika berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan laporan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi teori-teori yang mendukung untuk melakukan penelitian dan sebagai alat untuk membantu memecahkan masalah dan melakukan analisis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang proses penelitian dan pembuatan laporan Tugas Akhir ini secara sistematis.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini merupakan keluaran dari proses metodologi penelitian dan menjelaskan mengenai data-data yang dikumpulkan untuk pengolahan data dan proses pengolahan data sehingga tujuan penelitian tercapai.

BAB V ANALISIS

Bab ini merupakan bahasan penulis mengenai hasil dari pengolahan data sehingga dapat dilakukan penarikan kesimpulan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan ringkasan dari hasil penelitian yang menguraikan tentang kesimpulan yang merupakan jawaban dari tujuan penelitian dan menguraikan saran sebagai implikasi dari hasil penelitian dan penelitian lanjutan yang dapat dilakukan.