

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab satu yaitu pendahuluan, berisi mengenai latar belakang, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, asumsi peneltian, batasan-batasan yang digunakan untuk menunjang jalannya penelitian dan sistematika penulisan pada peneltia. Di PT. Madura Intermedia Pers atau yang dikenal dengan nama Radar Madura.

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja pada suatu perusahaan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan dari perusahaan tersebut sudah tercapai, gambaran mengenai kondisi perusahaan di masa sekarang merupakan dasar untuk perusahaan melakukan perbaikan dan langkah-langkah yang akan diambil pada tahap berikutnya. Penilaian kinerja berperan penting dalam dunia usaha baik di bidang manufaktur ataupun jasa, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi. Selain itu penilaian kinerja juga dapat mengetahui kekurangan yang ada di perusahaan untuk selanjutnya dilakukan perbaikan di masa mendatang (Zein, 2022).

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas suatu organisasi yang bertujuan untuk mencapai sasaran, visi, dan misi organisasi tersebut. Konsep kinerja dapat dilihat dari dua segi yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Prinsip kinerja adalah bersangkutan dengan proses pencapaian hasil. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang diartikan sebagai prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Sofyan, 2014).

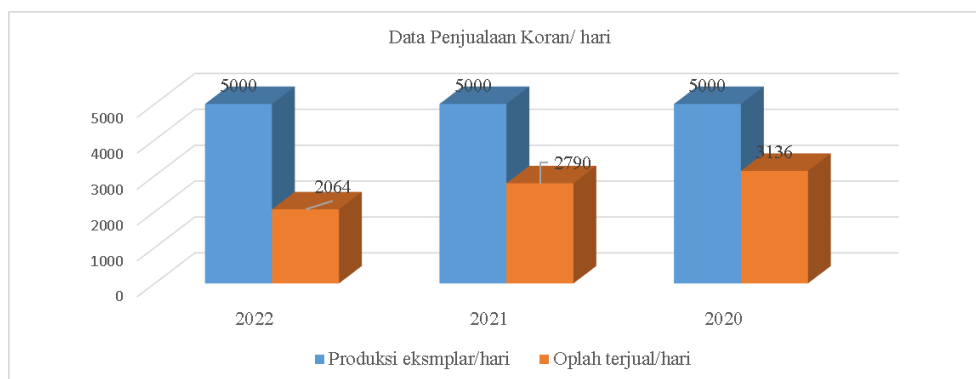
Jawa Pos merupakan surat kabar harian yang mana merupakan perusahaan media tertua di Jawa Timur yang masih beroperasi dan merupakan surat kabar dengan oplah (cetakan yang diedarkan) terbesar di Indonesia dengan sirkulasi rata-rata mencapai 842.000 eksemplar per-hari (Jawa Pos. (n.d.). Retrieved from https://id.wikipedia.org/wiki/Jawa_Pos). Surat kabar Jawa Pos dikelola oleh PT. Jawa Pos Group Multimedia. PT. Madura Intermedia Pers (Radar Madura) biro Bangkalan merupakan biro dari PT. Jawa Pos Group Multimedia yang bergerak

dalam bidang jasa media informasi baik berbentuk surat kabar maupun dalam bentuk digitalisasi. Permasalahan yang masih terjadi pada PT. Madura Intermedia Pers (Radar Madura) biro Bangkalan yaitu kurangnya peminat atau konsumen yang ada di daerah pesisir pulau Madura, yang mana disebabkan oleh letak geografis yang susah diakses sehingga pelayanan yang diberikan pun masih kurang maksimal. Terbukti dari ketidakpuasan para pelanggan pada satu tahun terakhir dimana perusahaan tidak mencapai target yang sudah ditetapkan direktur dibuktikan oleh turunnya kinerja penjualan koran yang pada tahun 2022 mendapat nilai E dari target yang ditetapkan adalah B.

Tabel 1. 1 Indikator pengukuran kinerja PT. Madura Intermedia Pers (Radar Madura) Biro Bangkalan

No	Indikator pengukuran kinerja	
1	A	Oplah naik > 51 exmplar/hari
2	B	Oplah naik 1- 50 exmplar/hari
3	C	Oplah sama tahun lalu
4	D	Oplah turun 1- 50 exmplar/hari
5	E	Oplah turun > 51 exmplar/hari

Hasil penjualan koran Radar Madura pada tahun 2022 rata-rata oplah terjual per hari mencapai 2.064 eksemplar turun 726 eksmplar per hari jika dibandingkan dengan 2021 yang mencapai 2.790 eksmplar per hari, pada tahun 2021 penjualan koran turun sebesar 345 eksemplar per hari jika dibandingkan dengan penjualan koran pada tahun 2020 yang mencapai 3.136 eksemplar per hari hasil penjualan koran Radar Madura di PT. Madura Intermedia Pers (Radar Madura) Biro Bangkalan dijelaskan dengan grafik sebagai berikut .



Gambar 1.1 Grafik penjualan koran Radar Madura/hari

Alur proses perusahaan yang kurang maksimal sehingga strategi yang perusahaan tetapkan belum mencapai target yang diinginkan, dimana berdampak bagi kontribusi pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang dibuktikan dengan berkurangnya agen-agen yang menjual hasil produksi PT. Madura Intermedia Pers (Radar Madura) di Bangkalan yang mana di tahun 2022 agen berjumlah di Bangkalan yang mana di tahun 2022 agen berjumlah kurang lebih 90 agen yang tersebar di Kabupaten Bangkalan kini hanya tersisa 70 agen yang ada di Kabupaten Bangkalan, dari beberapa permasalahan tersebut menyebabkan kapabilitas perusahaan dirasa masih kurang dikarenakan strategi yang ditetapkan perusahaan tidak didukung dengan alur proses yang maksimal.

Untuk memberikan kualitas pelayanan kepada masyarakat dengan baik perusahaan harus mampu mengetahui dan memperhatikan kinerjanya dengan melakukan pengukuran kinerja yang mana selama ini PT. Madura Intermedia Pers (Radar Madura). Biro Bangkalan melakukan pengukuran kinerja secara langsung dengan cara atasan yang menilai kinerja bawahannya, di PT. Madura Intermedia Pers (Radar Madura) Biro Bangkalan sistem penilaian tersebut digunakan sebagai bahan analisis jabatan, bukan sebagai pengembangan kinerja. Sistem penilaian secara menyeluruh dibutuhkan perusahaan untuk menilai kinerja perusahaan. Permasalahan yang dijelaskan diatas memperlihatkan kelemahan PT. Madura Intermedia Pers (Radar Madura) Biro Bangkalan yang dikarenakan perusahaan masih menggunakan pengukuran kinerja secara tradisonal belum memiliki satuan baku dalam melakukan pengukuran kinerja dan pengukuran kinerja yang diterapkan hanya memperhatikan satu aspek saja yaitu aspek *financial*. Rekomendasi penerapan metode *performance prism* pada PT. Madura Intermedia Pers (Radar Madura) Biro Bangkalan digunakan untuk menilai *performance* perusahaan dengan cara mengindentifikasi apa saja kebutuhan dari para pemangku kepentingan (*stakeholder*).

Permasalahan yang terjadi di PT. Madura Intermedia Pers (Radar Madura) Biro Bangkalan sebelumnya pernah dialami oleh restoran waris *cafe* dimana permasalahan yang dihadapi adalah restoran tidak memiliki satuan baku dalam pengukuran kinerja perusahaan yang dampaknya pihak restoran tidak mempunyai

bahan evaluasi untuk memperbaiki kinerja restoran terutama di bagian sumber daya manusia nya. Sehingga membuat pihak restoran menggunakan metode *Performance Prism* dalam melakukan pengukuran kinerja. Hasil dari penerapan metode *Performance Prism* di restoran waris *cafe* menunjukkan bahwa prioritas yang harus di didulukan adalah kepuasan dari investor dengan meningkatkan presentase pendapatan, hal itu perlu dilakukan agar restoran dapat menjadi lebih kuat ketika mendapatkan dukungan dari para *stakeholder* (Kinanti, 2019) . Hal yang sama juga dialami PT. Pijar Sukma yang mengalami kesulitan dalam memenuhi permintaan pesanan dari pelanggan sehingga target perusahaan tidak tercukupi dan perusahaan membutuhkan alat pengukuran kinerja. Metode *Performance Prism* melibatkan *stakeholder* untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan kepuasan, kontribusi, strategi, proses, dan kapabilitas dari *stakeholder* (Afifah,2022).

Pentingnya pengukuran kinerja ini berperan penting dalam dunia usaha baik di bidang manufaktur ataupun jasa, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi (Zein, 2022). Penilaian kinerja juga dapat mengetahui kekurangan yang ada di perusahaan untuk selanjutnya dilakukan perbaikan di masa mendatang. Selama ini PT. Madura Intermedia Pers (Radar Madura) Biro Bangkalan melakukan proses pengukuran kinerja secara tradisonal dimana aspek *financial* yang menjadi tolak ukur keberhasilan perusahaan.

Pengukuran kinerja dibagi menjadi dua yang pertama pengukuran kinerja secara tradisonal dan yang kedua pengukuran kinerja secara terintegritas. Pengukuran kinerja secara tradisonal ini dilakukan dengan tujuan para pekerja bekerja dengan menghasilkan sesuatu yang diharapkan oleh perusahaan. Pengukuran kinerja tradisonal ini dilihat dari aspek-aspek keuangan yang menjadi tolak ukur keberhasilan perusahaan, hal tersebut dikarenakan terlihat lebih mudah dan ukuran tersebut merupakan nilai kuantitatif. Pengukuran kinerja yang terintegritas ini dilakukan dengan melakukan pengukuran secara finansial dan non finansial. Pengukuran ini diawali dengan strategi organisasi dikarenakan lebih mudah dan lebih fokus menunjukkan tujuan yang dicapai organisasi. Macam-macam model

Pengukuran kinerja terintegritas seperti *balance scorecard*, *performance pyramid*, *Performance Prism* dan sebagainya (Cahyawati, 2021).

Metode yang dipilih untuk menyelesaikan permasalahan yang ada pada PT. Madura Intermedia Pers (Radar Madura) Biro Bangkalan adalah *Performance Prism* dikarenakan metode ini sesuai dengan kondisi perusahaan PT. Madura Intermedia Pers (Radar Madura) Biro Bangkalan mempunyai beberapa pihak yang ikut berkontribusi untuk menjalankan bisnisnya, pihak-pihak yang terlibat disebut *stakeholder*. Peranan dan tujuan dari *stakeholder* PT. Madura Intermedia Pers (Radar Madura) Biro Bangkalan berbeda-beda namun saling berpengaruh untuk mencapai tujuan perusahaan. *Performance Prism* merupakan metode penyempurna dari metode – metode yang sudah ada sebelumnya seperti *Balance Scorecard*, IPMS (*Integrated Performance Measurement System*), pengukuran kinerja pada *Performance Prism* ini tidak hanya terbatas pada beberapa *stakeholder* saja seperti yang dilakukan metode sebelumnya. Metode ini melakukan identifikasi dari strategi, proses, dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan serta melakukan identifikasi kepuasan dan kontribusi dari *stakeholder*. Hasil dari *Performance Prism* selanjutnya dijadikan *Key Performance Indikator* (KPI) sebagai standar perbaikan perusahaan. Penelitian ini juga menggunakan *Analitycal Hierarchy Process* (AHP) untuk menentukan bobot kepentingan dari setiap kriteria *stakeholder* dan KPI yang diperoleh selanjutnya menggunakan OMAX dan *Traffic Light System* yang digunakan untuk menentukan target nilai yang dicapai KPI dari nilai terendah sampai tertinggi (Afifah, 2021).

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini diambil dari latar belakang diatas yang disimpulkan sebagai berikut:

1. Bagaimana merancang sistem pengukuran kinerja berdasarkan perspektif *Performance Prism* dengan mengidentifikasi kepuasan, strategi, proses, kapabilitas, kontribusi *stakeholder*?
2. Bagaimana mengukur kinerja PT. Madura Intermedia Pers (Radar Madura) Biro Bangkalan dengan perspektif *Performance Prism* ?

3. Bagaimana merancang usulan perbaikan sistem pengukuran kinerja PT. Madura Intermedia Pers (Radar Madura) Biro Bangkalan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendapatkan hasil dari perancangan sistem kinerja yang sesuai dengan identifikasi *stakeholder* menggunakan metode *Performance Prism* di PT. Madura Intermedia Pers (Radar Madura) Biro Bangkalan.
2. Mendapatkan hasil dari pengukuran kinerja di PT. Madura Intermedia Pers (Radar Madura) Biro Bangkalan dengan perspektif *Performance Prism*.
3. Mendapatkan hasil dari usulan perbaikan yang menggunakan 5W +1H dan sudah disesuaikan dengan indikator – indikator kerja yang masih bermasalah.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu manfaat praktis dan organisasi yang dijelaskan sebagai berikut:

- a. Manfaat praktis adalah manfaat untuk organisasi yang dijelaskan sebagai berikut:.

Diperoleh sistem pengukuran kinerja secara *Performance Prism* di perusahaan yang disesuaikan dengan tujuan perusahaan sehingga perusahaan memiliki satuan baku dalam melakukan pengukuran kinerja.

- b. Manfaat dalam bidang keilmuan dijelaskan sebagai berikut:
 1. Perusahaan memiliki bahan evaluasi yang berguna untuk perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.
 2. Perusahaan bisa mengelola kinerja dengan baik.

1.5 Asumsi Penelitian

Asumsi penelitian pada penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Aktivitas dan proses internal PT. Madura Intermedia Pers (Radar Madura) Biro Bangkalan tidak berubah selama penelitian dilaksanakan.
2. Narasumber memahami dengan baik kondisi perusahaan secara keseluruhan.

1.6 Batasan Penelitian

Batasan penelitian ini dibuat dengan tujuan agar penelitian berjalan terarah dan topik yang dibahas mudah dipahami yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Penelitian ini difokuskan pada PT. Madura Intermedia Pers (Radar Madura) Biro Bangkalan data yang diambil dari bulan Januari-Maret 2023.
2. Batasan penelitian ini ada di bagian koran online dikarenakan ketersediaan data yang dibutuhkan untuk melakukan pengukuran kinerja tidak tersedia.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan menjelaskan tahap penulisan dalam pengerjaan penelitian yang dijelaskan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab satu menjelaskan tentang pendahuluan yang berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, asumsi penelitian, batasan penelitian, sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka berisi tentang dasar – dasar atau landasan teori yang digunakan sebagai referensi dalam pelaksanaan penelitian dan proses pengolahan data.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian ini menjelaskan alur penelitian yang dilaksanakan seperti waktu dan tempat penelitian, jenis penelitian dan tahapan penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan pembahasan pada bab empat menjelaskan diskripsi / sejarah perusahaan , pengambilan data, pengolahan data dan analisa hasil penelitian yang sudah dilakukan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab lima kesimpulan dan saran adalah tahap akhir dalam penelitian dimana kesimpulan menjawab dari tujuan penelitian yang dilakukan sedangkan saran adalah masukan yang diberikan oleh peneliti.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN