

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengukuran kinerja menjadi bagian sangat penting dalam organisasi untuk mengetahui posisi perusahaan dan persaingan yang dilakukan guna meningkatkan performa. Pengukuran kinerja biasa dilakukan di akhir dalam suatu periode, bisa harian, mingguan maupun dalam tahunan. Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Menurut Mangkunegara (2016) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Edison (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Perusahaan harus melakukan pengukuran kinerja agar perusahaan dapat mengetahui tingkat performansi kerja yang baik. Pengukuran kinerja dilakukan karena pada dasarnya perusahaan perlu mengevaluasi dan merencanakan kinerja sehingga terjadi peningkatan proses kinerja, yang ditandai dengan pencapaian laba yang berkesinambungan untuk mencapai kesejahteraan bersama bagi pemilik usaha, karyawan, dan stakeholder lainnya.

Stakeholder sendiri merupakan sebuah frasa yang terbentuk dari dua buah kata, yaitu “*stake*” dan “*holder*”. Secara umum, kata “*stake*” dapat diterjemahkan sebagai “kepentingan”, sedangkan kata “*holder*” dapat diartikan sebagai “pemegang”. Jadi seperti yang telah diungkapkan diatas, stakeholder artinya adalah pemegang kepentingan. Secara garis besar konsep stakeholder dapat didefinisikan sebagai individu atau organisasi atau kelompok baik profit maupun non profit yang memiliki kepentingan dengan perusahaan sehingga dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan perusahaan. (Kasali, 2016)

Pengukuran kinerja manajemen diperlukan untuk memastikan bahwa sumber (input) sudah digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Menurut Stout (1993: 33) yang dikutip dari LAN dan BPKP (2000) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian target yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merefleksikan filosofi dan kultur dari suatu organisasi serta menggambarkan seberapa baik suatu kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu, dan kualitas yang optimal (Tatikonda, 1998: 67).

Atkinson, *et. al.* (1995: 57) menyatakan pengukuran kinerja sebagai berikut: *“Performance measurement is perhaps the most important, most misunderstood, and most difficult task in management accounting. An effective system of performance measurement contains critical performance indicator (performance measures) that (1) consider each activity and the organization it self from the customer’s perspective, (2) evaluate each activity using customer –validated*

measure of performance, (3) consider all facets of activity performance that affect customers and, therefore, are comprehensive, and (4) provide feedback to help organization members identify problems and opportunities for improvement”.

Pernyataan di atas mengandung makna bahwa penilaian kinerja sangat penting, kemungkinan memiliki salah pengertian, dan merupakan tugas yang paling sulit dalam akuntansi manajemen. Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung beberapa indikator kinerja, di antaranya yaitu: (1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, (2) menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan, (3) memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan (4) menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Ukuran kinerja digunakan untuk memonitor apakah manajemen dapat menggunakan input yang digunakan untuk menghasilkan output secara baik. Scott dan Tiessen (1999: 38) beranggapan bahwa pengukuran kinerja secara positif berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi nonprofit.

Pengukuran kinerja saat ini sangat penting bagi organisasi, karena dengan ketatnya persaingan evaluasi menjadi peran penting dalam eksekusi perencanaan untuk memperoleh dan mencapai efisiensi dan efektivitas kinerja dalam organisasi dan memperoleh perkembangan yang pesat.

Perum Perhutani merupakan salah satu perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak di bidang kehutanan. Perum Perhutani mengelola hutan untuk diproduksi maupun dilindungi yang ada di pulau Jawa dan Madura. Produk yang dihasilkan oleh Perum Perhutani berupa bahan baku yaitu kayu gelondongan, minyak kayu putih, wisata, dan lain-lain. Perum Perhutani memiliki tiga kantor divisi regional yang membagi wilayah produksi yaitu Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat, Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah, dan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur. Fokus yang akan menjadi penelitian yaitu di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.

Perum Perhutani sebagai BUMN, dituntut untuk memerankan tiga fungsi sekaligus, yaitu fungsi ekonomi, sosial, dan ekologi. Sebagai aset pemerintah, perusahaan ini diharapkan mampu memberikan kontribusi yang berarti bagi pemasukan negara. Di sisi lain, perusahaan juga dituntut untuk mendukung pengembangan usaha kerakyatan, khususnya bagi masyarakat di sekitar hutan. Perum Perhutani sebagai pengelola hutan negara di Pulau Jawa-Madura memiliki tanggungjawab untuk menjaga keseimbangan ekosistem pada wilayah yang dikelolanya. Pengukuran kinerja yang dilakukan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur saat ini menggunakan pengukuran kinerja tradisional (aspek finansial) saja, sedangkan pada saat kondisi saat ini (pandemik virus Covid-19) diperlukan pengukuran kinerja keseluruhan dengan melibatkan stakeholder, sehingga Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur bisa meningkatkan kinerja dan bisa melewati masa sulit ekonomi negara. Perum Perhutani akan mengalami stagnansi apabila tidak memperhatikan kepentingan stakeholder, karena kepentingan stakeholder sangat menentukan tingkat kebutuhan dan kepuasan terhadap perusahaan.

Fungsi Perum Perhutani pada tiga aspek tersebut menimbulkan berbagai permasalahan pada tingkat kepentingan di antara para *stakeholder*. Untuk menjawab permasalahan tersebut diperlukan suatu pengukuran dan indikator sebagai penentu untuk mengukur kepentingan antar stakeholder sebagai penopang perusahaan agar mendapatkan *Key Performance Indikator*, untuk memperbaiki dan memberikan saran pengambilan keputusan perusahaan.

Integrated Performance Measurement Sistem (IPMS) merupakan sistem pengukuran kinerja yang dibuat di *Centre for Strategic Manufacturing*, University of Strathclyde, Glasgow, 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 (Suwignyo, 2000). Kelebihan utama dari model ini adalah bila digunakan untuk pengukuran kinerja pada level unit bisnis yang terintegrasi dengan bisnis induknya. Konsep ini tidak akan dijumpai pada model pengukuran kinerja lainnya. Posisi agribisnis dalam penelitian ini yaitu dilaksanakan pada pihak yang terlibat pada semua subsistem sebagai pendukung pengambilan keputusan tingkat manajemen dan sebagai evaluasi.

1.2 Perumusan Masalah

Peranan fungsi Perum Perhutani (Divisi Regional Jawa Timur) pada umumnya sama yaitu menyeimbangkan fungsi ekonomi, sosial, dan ekologi akan tetapi dalam penerapannya saat ini perlu dikaji dalam menyeimbangkan ketiga fungsi tersebut sehingga analisa yang dilakukan yaitu analisa kinerja perusahaan dengan

menggunakan *stakeholder* sebagai responden sebagai yang berkepentingan. Permasalahan yang diperoleh yaitu sebagai berikut :

1. Bagaimana karakteristik, struktur dan mekanisme kinerja Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur ?
2. Bagaimana identifikasi indikator dan hasil pengukuran indikator kinerja Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur?
3. Bagaimana usulan perbaikan kinerja Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan yaitu :

1. Mengidentifikasi karakteristik struktur kinerja dan mekanisme kinerja Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.
2. Menganalisis pengukuran indikator kinerja Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.
3. Mengidentifikasi usulan perbaikan kinerja di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Bagi Mahasiswa

1. Sarana untuk menerapkan teori yang didapat selama kuliah terhadap kenyataan di lapangan.
2. Melatih berfikir objektif, konseptual, dan rasional serta memiliki kepekaan sosial yang tinggi.

3. Sarana untuk menambah wawasan penulis terutama pada teori tentang sistem pengukuran kinerja Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur

1.4.2 Manfaat Bagi Perguruan Tinggi

1. Sebagai pengembangan ilmu menunjukkan kuantitas dan kualitas penulisan karya tulis di tingkat perguruan tinggi.
2. Bahan referensi dan informasi bagi penelitian yang selanjutnya.

1.4.3 Manfaat Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pemikiran tentang pengukuran kinerja Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur dengan pengukuran kinerja yang melibatkan stakeholder terhadap pengambilan keputusan atau kebijakan tentang kebutuhan stakeholder di masa mendatang dan solusi bagi permasalahan pengukuran kinerja identifikasi kebutuhan stakeholder.

1.5 Batasan Permasalahan

Pengukuran indikator yang dilaksanakan pada penelitian ini yaitu teridentifikasi pada stakeholder internal (karyawan dan pimpinan) dan stakeholder eksternal (pelanggan dan masyarakat). Indikator yang akan diidentifikasi berdasarkan batasan sebagai berikut, yaitu :

- a. Stakeholder Karyawan

Pengukuran pada :

- 1) Indikator kepuasan karyawan.
- 2) *Standar Operational Procedure* yang dijalankan.

b. Stakeholder Pimpinan

Pengukuran pada :

- 1) Indikator kinerja seluruh komponen dalam perusahaan secara umum
- 2) Indikator kinerja keuangan perusahaan

c. Stakeholder Pelanggan

Pengukuran pada :

- 1) Indikator kepuasan pelanggan
- 2) Indikator standar mutu produk

d. Stakeholder Masyarakat

Pengukuran Pada :

- 1) Indikator respon perusahaan terhadap masyarakat umum dan akademisi
- 2) Indikator ketersediaan lapangan pekerjaan