

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar belakang

Perkembangan industri di Indonesia yang semakin tinggi, menyebabkan persaingan perindustrian semakin ketat. Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, setiap perusahaan konstruksi di tuntut untuk melakukan beberapa usaha agar mendapatkan performasi kerja dan layanan bagi konsumen yang semakin baik. Sehingga kondisi ini perusahaan konstruksi akan memiliki daya saing untuk berkompetisi dengan lainnya. (Rufaidah dan Vidiyanto, 2018)

Keberadaan usaha bisnis tergantung pada kemampuannya mengukur kinerja serta mengidentifikasi strategi dalam upaya meningkatkan kualitas perencanaan dan pengendalian (Ismail, 2007, putri dkk, 2016). Beberapa alasan utama mengapa perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja, antara lain karena pengukuran kinerja merupakan alat evaluasi, pengendalian, penganggaran, motivasi, pembelajaran, serta alat perbaikan perusahaan (Behn, 2003, putri dkk, 2016).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk mengukur keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat membantu perusahaan untuk mengkuantifisikan tingkat efektifitas dan efisiensi yang telah dicapai perusahaan pada periode tertentu. (putri dkk, 2016)

CV. Tri Sukses Mulia merupakan perusahaan di bidang konstruksi yang berlokasi di Jalan Roomo No. 36, perusahaan ini berdiri pada tanggal 12 januari 2016 memiliki akta notaris di pengadilan negeri Gresik. CV. Tri sukses Mulia merupakan perusahaan di bidang konstruksi jasa perdagangan alat konstruksi, suku cadang mesin, elektrikal, bahan bangunan, jasa perbaikan mesin, dan jasa penyedia tenaga kerja.

Pekerjaan proyek kontraktor dimulai dengan kontrak untuk menentukan jangka waktu suatu proyek yang disepakati, berbagai macam proyek telah dilakukan oleh perusaan ini seperti supplier, konstruksi baja, elektrik, instrumentasi

dan jasa mekanikal. Hal ini membuktikan perusahaan memiliki kompetensi dalam bidangnya.

Pada tahap implementasi/ pelaksanaan muncul berbagai masalah mulai masalah teknis dan non teknis, baik bersifat internal proyek maupun yang bersifat eksternal proyek. Masalah-masalah tersebut pada dasarnya timbul ketika proyek tidak mampu mencapai triangle project constrain dengan baik, yaitu kualitas pekerjaan, waktu dan biaya (Umam dkk, 2017).

CV Tri Sukses Mulia telah melakukan pengukuran kinerja tetapi tidak mencakup semua stakeholder. Pengukuran kinerja yang telah dilakukan oleh CV Tri Sukses Mulia yaitu dengan mengukur kinerja hanya pada pemilik (owner) dan karyawan dan tidak mengukur kinerja pada konsumen dan masyarakat. Dalam menilai kinerja perusahaan, pihak manajemen melakukan pengukuran kinerja yaitu dengan menyebarkan kuesioner kepada pemilik (owner) dan karyawan yang terdapat key performance indikator untuk mengetahui kinerja dari setiap stakeholder investor (owner) dan pemilik dapat terukur dengan baik. Berdasarkan evaluasi oleh pihak manajemen hasil pengukuran kinerja yang dilakukan kepada pemilik dan karyawan mendapatkan KPI kebutuhan stakeholder, kontribusi stakeholder, strategi, proses, dan kapabilitas. Data KPI kebutuhan stakeholder, kontribusi stakeholder, strategi, proses, dan kapabilitas pemilik dan karyawan dapat dilihat di tabel 1.1

Tabel 1.1 Data perusahaan KPI kebutuhan stakeholder, kontribusi stakeholder, strategi, proses, dan kapabilitas pemilik dan karyawan

Stakeholder	KPI Kebutuhan dan kontribusi stakeholder	KPI Strategi	KPI Proses	KPI Kapabilitas
Pemilik (owner)	Profit growth	Jumlah harga pokok penjualan	Deviasi budget dengan realisasi	Persentase Keakuratan laporan setiap periode
	Jumlah nominal biaya	pemanfaatan aset	Ketelitian penanganan	Tingkat pengembangan

	operasional yang dikeluarkan	perusahaan	informasi data	pengerjaan kontruksi
	persentase penambahan investasi			
karyawan	Tingkat kepuasan karyawan	Kebijakan kesehatan kerja	Pemanfaatan asuransi kesehatan	Persentase abensi karyawan
	Tingkat karyawan sehat	Jumlah pemberian kompensasi	Penindakan terhadap pelanggaran kerja	Jumlah keluhan karyawan yang terselesaikan
	Tingkat kedisiplinan karyawan			

Dampak dari belum adanya pengukuran kinerja secara keseluruhan disetiap stakeholder adalah tentang waktu keterlambatan pengerjaan yang terjadi akibat kekurangan suatu sumber daya yang diperlukan di suatu pengerjaan kontruksi, maka diperlukan pengukuran kinerja yang menyeluruh sehingga perusahaan bisa mengukur kinerja pada karyawan. Data histori keterlambatan pengerjaan proyek dapat dilihat pada tabel 1.2

Tabel 1.2 data histori keterlambatan pengerjaan proyek periode bulan oktober 2018

NO	Nama proyek	Waktu keterlambatan	Tempat	Biaya keterlambatan
1	Pasang (ganti) polypropylene yang rusak	1 hari	PT. Petro jordan abadi	Rp. 450.000
2	Pasang selang temporer 2" & drain solar pada kempu	2 hari	PT. Petro jordan abadi	Rp. 900.000
3	Pasang dynabolt pada baseplate dan repair line discharge bocor	2 hari	PT. Petro jordan abadi	Rp. 900.000
4	Ganti polypropylene inside hopper t = 6mm	3 hari	PT. Petro jordan abadi	Rp. 1.350.000

	ukuran 5500X1098mm include ganti baut			
5	Fabrikasi dan pasang platform untuk pindah blind line sirkulasi ukuran 2x2x1,5m, volume pekerjaan	2 hari	PT. Petro jordan abadi	Rp. 900.000

Dari tabel 1.2 dapat diketahui keterlambatan proyek yang bervariasi antara 1-3 hari. Proyek-proyek pengerjaan konstruksi berlangsung antara 6-7 hari karena hanya pada bagian pelaksanaan atau lapangan. Keterlambatan tersebut mengakibatkan bertambahnya waktu proyek dan biaya yang dikeluarkan. Konsekuensinya dari keterlambatan tersebut adalah adanya catatan dari perusahaan pengguna karena proyeknya terlambat diselesaikan.

Selain itu pengukuran kinerja yang telah dilakukan perusahaan juga belum dapat mengakomodasi semua stakeholder yang terlibat dalam perusahaan, sehingga CV. Tri Sukses Mulia masih belum bisa mengukur dan mengetahui apa saja yang menjadi kebutuhan dan keinginan stakeholder, dan kontribusi apa yang mereka berikan kepada perusahaan secara keseluruhan. Untuk itu, perlu dilakukan perancangan sistem pengukuran kinerja menggunakan model yang dapat memotret keinginan stakeholder sekaligus kontribusinya kepada perusahaan secara keseluruhan.

Untuk mengatasi hal ini, digunakan suatu pengukuran kinerja yang mengedepankan pentingnya menyelaraskan aspek perusahaan (stakeholder) secara keseluruhan kedalam suatu framework pengukuran yang strategis. Stakeholder ini meliputi konsumen, pemilik, karyawan, masyarakat. Konsep pengukuran ini dikenal dengan 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.

(Rufaidah dan Vidianto, 2018)

Performance Prism memberikan pengukuran yang komprehensif dan sudut pandang yang luas, sehingga memberikan gambaran yang realistis mengenai penentu kesuksesan bisnis. Selain itu, 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. Dalam performance prism, identifikasi key performance indicator (KPI) menjadi tolak ukur dalam pengukuran kinerja. (Rufaidah dan Vidiyanto, 2018)

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas maka perumusan yang dapat diangkat adalah, *' Bagaimana merancang model pengukuran kinerja di CV. Tri Sukses Mulia dengan metode Performance Prism ?*

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah

1. Mengidentifikasi KPI dari setiap stakeholder.
2. Mengukur kinerja perusahaan dengan metode Objective Matrix Traffic Light System.
3. Menganalisis hasil dari pengukuran kinerja dengan menggunakan Objective Matrix Traffic Light System.
4. Memberikan usulan guna perbaikan pengukuran kinerja bagi CV. Tri Sukses Mulia.

## **1.4. Manfaat penelitian**

1. Mengetahui KPI perusahaan yang akan diukur kinerjanya.
2. Menyelaraskan KPI perusahaan untuk membantu perusahaan untuk mengetahui nilai Skor pada setiap level.
3. Mengetahui hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan Objective Matrix Traffic Light System untuk mengetahui KPI yang harus diperbaiki.

4. Membantu perusahaan dalam mencapai target pencapaian kinerja perusahaan dan memudahkan perusahaan untuk melakukan evaluasi bila target tidak tercapai.

### **1.5. 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 diteliti hanya meliputi pemilik (owner), konsumen, karyawan, masyarakat sekitar perusahaan.
3. Jumlah responden dibatasi sebanyak 15 responden.

### **1.6 Asumsi – Asumsi**

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah

1. Aktivitas dan proses internal CV. Tri Sukses Mulia tidak berubah selama penelitian berlangsung.
2. Responden sudah paham dengan pertanyaan pada kuesioner.

### **1.7. Sistematika Penulisan**

#### **BAB 1 : Pendahuluan**

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

#### **BAB II : Tinjauan pustaka**

Bab ini berisi tinjauan pustaka yang menetapkan teori – teori yang telah diperoleh melalui study 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 strategi, proses dan kapabilitas perusahaan.

### BAB V : Analisis dan Interpretasi

Bab ini akan dijabarkan tentang 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 1 dapat memecahkan atau mendapat solusi yang tepat.

### BAB VI : Penutup

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