

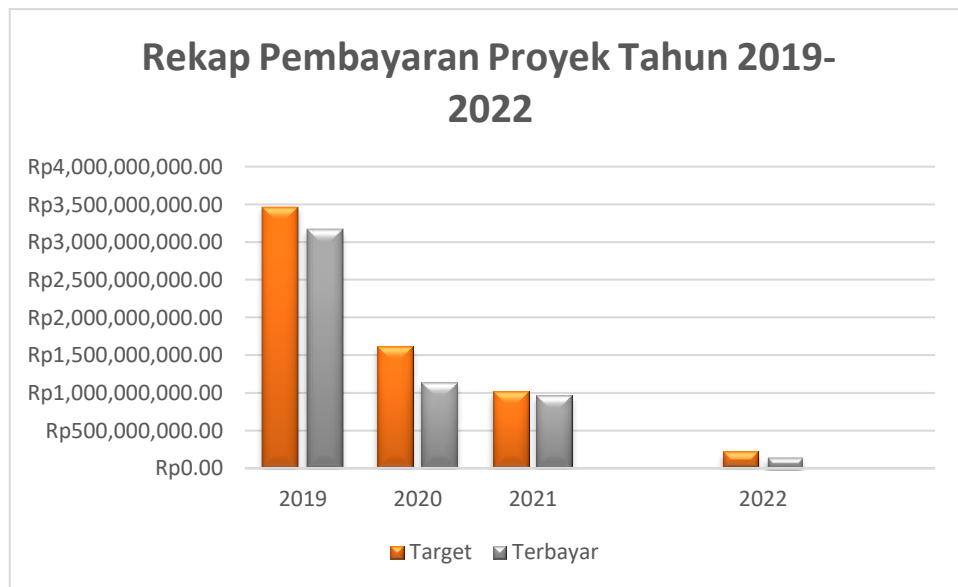
BAB I PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Dalam perkembangan industri di Indonesia saat ini, semakin banyak bidang industri yang berkembang seperti industri rumah tangga, manufaktur, petrokimia, perhotelan, dan industri komersial lainnya yang memfokuskan pada kegiatan produksi dan pengolahan bahan baku. Dalam proses produksi dari industri tersebut, terdapat beberapa komponen yang tidak digunakan sehingga menghasilkan limbah polutan terutama limbah cair yang berdampak buruk bagi keseimbangan ekosistem lingkungan. Jumlah limbah industri di Indonesia saat ini mengalami peningkatan yang cukup signifikan dilihat dari meningkatnya pabrik dan industri yang ada. Hal tersebut dapat mengancam ekosistem lingkungan sekitar dengan terjadinya pencemaran oleh limbah industri terutama limbah cair. Dengan adanya peningkatan jumlah limbah industri terutama limbah cair yang dihasilkan, maka diperlukan upaya pengolahan limbah yang didasari oleh Permen LHK no. 5 tahun 2014 tentang baku mutu air limbah, Permen LHK no. 68 tahun 2016 tentang baku mutu air limbah domestik serta perubahan Permen LHK yang dilakukan pada tahun berikutnya dengan pembangunan infrastruktur khusus pengolahan limbah oleh perusahaan konstruksi yang berfokus khusus pada pengolahan limbah industri

PT. Deco Mandiri Sejahtera merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan limbah air (*Water Treatment*), pengolahan limbah cair (*Wastewater Treatment*), serta penyediaan produk kimia untuk keperluan industri terkait. Selain itu, PT. Deco Mandiri Sejahtera juga menyediakan pelayanan jasa teknik yang meliputi *design engineering*, pabrikasi, instalasi alat, *commisioning*, pelatihan, survey dan konsultan pada bidang terkait. Dalam pelaksanaan operasionalnya, perusahaan ini berperan sebagai *vendor* dengan melayani pengerjaan proyek terkait bidang tersebut dan dapat dimulai apabila telah mengajukan proposal penawaran meliputi desain, spesifikasi teknis, dan harga terbaik yang ditawarkan melalui partisipasi pada sistem

tender yang dimenangkan oleh perusahaan ataupun penawaran secara langsung dengan klien.

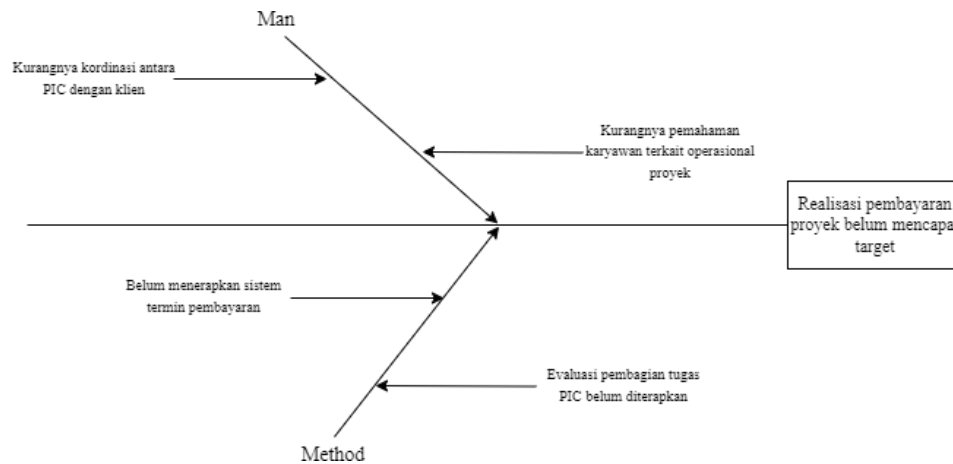


Gambar I. 1 Realisasi Pembayaran Proyek

Sumber: Data Perusahaan

Berdasarkan grafik pada Gambar I.1, pada tahun 2019 perolehan pembayaran proyek yang diterima sesuai nilai kontrak oleh PT. Deco Mandiri Sejahtera sebesar Rp 3.464.280.431,-, tahun 2020 sebesar Rp 1.616.008.612,-, tahun 2021 sebesar Rp 1.015.531.160,- dan tahun 2022 sebesar Rp 205.783.000. Akan tetapi, realisasi pembayaran proyek pada tahun 2019 hanya sebesar Rp 3.164.002.388,-, di tahun 2020 hanya sebesar Rp 1.137.132.936,-, tahun 2021 hanya sebesar Rp 966.154.160,- dan tahun 2022 hanya sebesar Rp 133.783.000,-. Dari data tersebut menunjukkan bahwa adanya realisasi pembayaran proyek yang belum mencapai target pembayaran sesuai nilai kontrak yang menjadi permasalahan perusahaan saat ini sehingga berpengaruh pada pendapatan dan anggaran operasional yang dialokasikan perusahaan setiap tahun. Sebuah proyek dapat dinyatakan berhasil apabila target yang ditetapkan pada rencana proyek dapat tercapai (Dwi et al., 2021). Penyebab utama dari permasalahan tersebut dikarenakan kondisi pandemic yang berkepanjangan dengan banyaknya proyek yang tertunda sehingga hanya melanjutkan rutinitas proyek yang sedang berjalan. Selain itu, permasalahan realisasi belum mencapai target juga disebabkan oleh beberapa faktor

berkaitan dengan pihak yang berperan terhadap PT. Deco Mandiri Sejahtera terutama karyawan dan pelanggan yang telah diidentifikasi berdasarkan *depth interview* dengan direktur perusahaan dan karyawan dari berbagai unit bidang. Berikut merupakan pemetaan masalah yang dialami PT. Deco Mandiri Sejahtera saat ini kedalam bentuk diagram *fishbone*:



Gambar I. 2 Diagram *Fishbone*

Sumber: Data Perusahaan

Berdasarkan diagram *fishbone* diatas, terdapat beberapa faktor yang mengakibatkan jumlah realisasi pembayaran proyek pada PT. Deco Mandiri Sejahtera belum mencapai target. Faktor permasalahan pertama yang dialami perusahaan terdapat pada karyawan. Karyawan yang dimiliki PT. Deco Mandiri Sejahtera saat ini berjumlah 4 karyawan tetap dan 15 karyawan kontrak. Karyawan tetap memiliki peranan manajerial serta karyawan kontrak dialokasikan pada peranan operasional perusahaan. Pada berlangsungnya sistem operasional perusahaan sering terjadi kesalahan informasi terkait pelaksanaan proyek yang akan disampaikan kepada klien. Sistem kordinasi yang diterapkan perusahaan untuk menanggapi permasalahan tersebut kurang tanggap sehingga PIC lambat dalam mengambil tindakan kepada klien. Hal tersebut diakibatkan oleh belum adanya penerapan evaluasi lebih lanjut mengenai pembagian sistem kerja terhadap PIC serta kurangnya pemahaman terkait operasional proyek.

Selanjutnya, PT. Deco Mandiri Sejahtera juga mengalami permasalahan yang berhubungan dengan pelanggan. Perusahaan menyadari bahwa selama ini realisasi pembayaran pada setiap proyek yang dikerjakan belum terbayarkan sepenuhnya sesuai dengan persetujuan nilai kontrak antar dua pihak. Pelanggan melakukan pembayaran penggunaan jasa dan produk yang ditawarkan PT. Deco Mandiri Sejahtera menyesuaikan dengan kondisi keuangan mereka dan bebas tenggat waktu. Hal tersebut disebabkan penjelasan terkait penetapan sistem termin pembayaran proyek tidak tertera pada perjanjian kontrak kerjasama. Dengan adanya kondisi tersebut dapat mengurangi anggaran operasional perusahaan untuk pengerjaan proyek selanjutnya.

Tabel I. 1 Kondisi Parameter Pengukuran Eksisting Perusahaan

No	Aspek	Parameter	Target	Cara Pencapaian Target
1	Keuangan	Aspek keuangan diukur berdasarkan keuntungan bersih perusahaan	Memperoleh kas keuangan yang positif	Memantau arus kas dengan memastikan pembiayaan sesuai dengan anggaran
				Memperkirakan target keuntungan yang diperoleh
2	Operasional	Kinerja operasional diukur berdasarkan kesesuaian prosedur dan ketepatan waktu pengerjaan proyek	Memastikan setiap proses EPC dapat mencapai target yang ditentukan pada kontrak	Tahapan proses dijelaskan secara detail sesuai SOP dan ditetapkan tolak ukur kinerja proyek yang sejalan dengan target
		Jumlah kontrak EPC yang diperoleh PT. Deco Mandiri Sejahtera menjadi tolak ukur dalam keberlangsungan bisnis		Dilakukan review dan progress report oleh penanggung jawab proyek untuk

				memastikan progress tiap proyek
--	--	--	--	---------------------------------

Sumber: Data Perusahaan

Untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan PT. Deco Mandiri Sejahtera dalam meningkatkan bisnisnya, diterapkan sistem penilaian dengan parameter kinerja yang akan dicapai sesuai target kinerja. Berdasarkan pada Tabel I.1 diatas menjelaskan parameter penilaian yang diterapkan PT. Deco Mandiri Sejahtera saat ini yang berfokus pada dua aspek yaitu keuangan dan operasional. Pada parameter aspek keuangan, penilaian yang dilakukan perusahaan berfokus pada pencapaian keuntungan bersih perusahaan bernilai positif dengan mengatur arus kas agar pengeluaran sesuai anggaran dan tidak melebihi pemasukan. Sementara parameter aspek operasional, perusahaan berfokus pada penilaian berupa target pencapaian proses EPC sesuai dengan standar yang ditentukan. Sistem penilaian kinerja yang diterapkan PT. Deco Mandiri Sejahtera tidak memiliki standar penilaian tetap yang menilai pengaruh kinerja seluruh *stakeholder* terhadap proses bisnis perusahaan dikarenakan kinerja perusahaan lebih mudah dinilai dari aspek keuangan dan operasional sedangkan aspek kinerja *stakeholder* sulit diterapkan.

Tabel I. 2 Penilaian Kinerja Eksisting

Indikator Penilaian Kinerja	
1	Arus kas keuangan
2	Target pendapatan proyek
3	Jumlah kontrak EPC
4	Proses operasional EPC

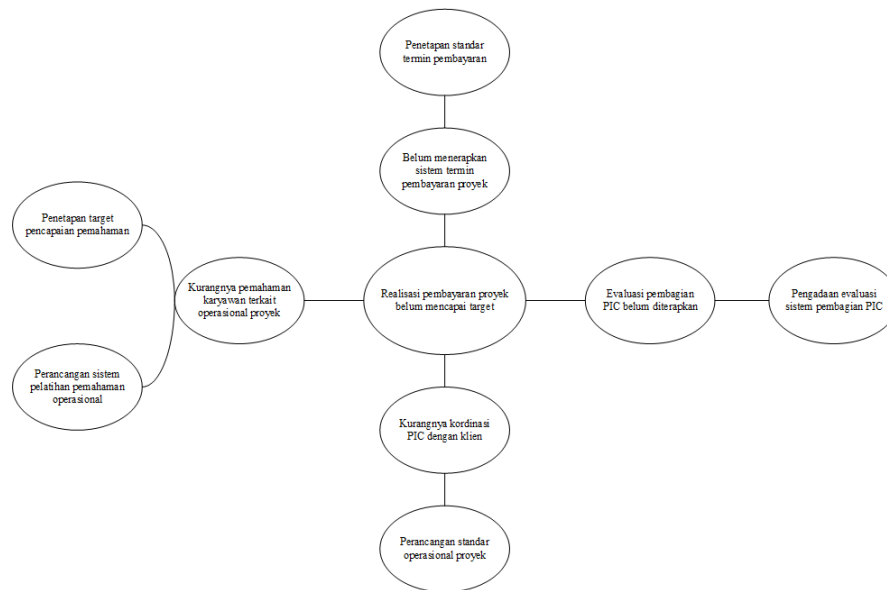
Sumber: Data Perusahaan

Dengan adanya permasalahan yang berkaitan dengan beberapa *stakeholder*, penetapan standar penilaian kinerja seluruh *stakeholder* dapat menjadikan evaluasi secara meluas untuk mengatasi kesenjangan cakupan aspek penilaian serta pengembangan proses bisnis perusahaan. Improvisasi pada penerapan sistem penilaian

kinerja tersebut akan dapat menyelesaikan permasalahan kompleks yang dialami perusahaan.

I.2. Alternatif Solusi

Berdasarkan identifikasi masalah yang dialami pada PT. Deco Mandiri Sejahtera terkait dengan realisasi pembayaran yang belum mencapai target disebabkan oleh adanya kesenjangan dalam cakupan aspek penilaian dengan hanya mengacu pada dua aspek penilaian saja. Hal tersebut mengakibatkan kinerja perusahaan tidak dinilai secara menyeluruh terutama aspek keterlibatan terhadap *stakeholder*. Maka dari itu, peneliti memberikan beberapa alternatif solusi yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengatasi permasalahan tersebut yang digambarkan dalam bentuk *mind map* dibawah:



Gambar I. 3 Alternatif Solusi Permasalahan

Permasalahan utama yang dialami PT. Deco Mandiri Sejahtera berkaitan dengan beberapa aspek yang dapat menghambat perkembangan perusahaan dengan dipengaruhi oleh masing-masing *stakeholder* terkait sebagai faktor permasalahan sehingga diperlukan adanya alternatif solusi pada masing-masing faktor untuk mengatasi permasalahan utama tersebut. Berdasarkan faktor penyebab permasalahan pada PT. Deco Mandiri Sejahtera saat ini, dapat disimpulkan bahwa solusi pada

masalah utama yaitu melakukan perancangan sistem penilaian kinerja berfokus pada aspek penilaian meluas terkait *stakeholder* perusahaan.

I.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang diatas, diperoleh fokus permasalahan yang dibentuk kedalam beberapa rumusan masalah, yaitu bagaimana hasil rancangan usulan sistem penilaian kinerja untuk mencapai pemenuhan target realisasi pembayaran proyek pada PT. Deco Mandiri Sejahtera?

I.3. Tujuan Penelitian

Dari penelitian tersebut, diperoleh beberapa tujuan yang ingin dicapai yaitu:

1. Merancang indikator penilaian sesuai aspek penilaian kinerja pada masing-masing *stakeholder* PT. Deco Mandiri Sejahtera
2. Mengidentifikasi tingkat kepentingan mengenai peranan *stakeholder* terhadap PT. Deco Mandiri Sejahtera
3. Menentukan *Key Performance Indicator* sesuai dengan tingkat kepentingan permasalahan pada setiap *stakeholder* PT. Deco Mandiri Sejahtera

I.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini yaitu:

1. Hasil dari penelitian ini dapat digunakan oleh perusahaan dalam penerapan sistem penilaian kinerja untuk memaksimalkan kinerja perusahaan
2. Hasil penelitian ini diharapkan menambah wawasan serta pengetahuan tentang Sistem Penilaian Kinerja

I.5. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan uraian dari beberapa poin mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan laporan

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang teliti. Tujuan bab ini untuk membentuk pola pikir dan digunakan sebagai landasan teori untuk penelitian dan perancangan hasil akhir dari penelitian ini. Beberapa

metode dan teori pendukung terkait dengan penelitian dicantumkan pada bab ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan langkah-langkah penelitian yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan sesuai dengan tujuan dari penelitian ini. Langkah awal yang harus dilakukan yaitu mengidentifikasi masalah kemudian dilanjutkan pada tahap pengumpulan data menggunakan metode penelitian dengan menggunakan model konseptual dan sistematika pemecahan masalah, pengumpulan dan pengolahan data, mengidentifikasi, merancang dan diakhiri dengan kesimpulan dan saran.

BAB IV PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan tentang bagaimana metode yang dipilih digunakan pada data yang diperoleh. Selain itu akan dijelaskan pula bagaimana memperoleh data tersebut dan bagaimana cara memprosesnya.

BAB V ANALISIS

Pada bab ini mengandung penjelasan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Hasil dari penelitian merupakan masalah utama yang telah terjawab melalui penelitian ini menggunakan metode yang dipilih.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari analisis dan hasil penelitian yang telah dilakukan. Lalu, terdapat saran terhadap peneliti selanjutnya jika ingin melakukan penelitian serupa serta permohonan maaf terkait kekurangan yang dilakukan penulis atau peneliti selama melakukan penelitian ini.