

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan proposal penelitian.

1.1 Latar Belakang

Perusahaan XYZ merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang penyediaan beton *ready mix* yang berperan dalam memenuhi kebutuhan material konstruksi di wilayah Sumatera Barat. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, XYZ tidak hanya berfokus pada proses produksi dan penjualan, tetapi juga berupaya mencapai tujuan jangka panjang melalui penerapan visi dan misi perusahaan. Arah pengembangan perusahaan tercermin melalui komitmen dalam menyediakan produk beton dengan kualitas yang sesuai standar, memastikan ketepatan volume, serta memberikan pelayanan yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan. Selain itu, perusahaan juga memiliki perhatian terhadap peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan kontribusi terhadap perkembangan pembangunan daerah sebagai bagian dari strategi pengembangan bisnis. Namun, pencapaian tujuan tersebut masih dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari kondisi internal maupun eksternal perusahaan sehingga diperlukan evaluasi terhadap kinerja aktual agar perusahaan dapat mengetahui kesesuaian antara strategi yang diterapkan dengan hasil yang diperoleh.

Perkembangan sektor konstruksi di Indonesia mengalami peningkatan seiring dengan bertambahnya kebutuhan pembangunan infrastruktur, kawasan hunian, serta fasilitas umum. Kondisi tersebut menyebabkan kebutuhan terhadap material konstruksi, termasuk beton *ready mix*, semakin meningkat sebagai salah satu komponen utama dalam mendukung penyelesaian berbagai proyek pembangunan (Utami et al., 2024). Beton *ready mix* menjadi salah satu material yang paling banyak digunakan karena karakteristiknya yang mampu memberikan

mutu stabil dan efisiensi waktu pada proyek konstruksi. Peran beton *ready mix* semakin penting ketika proyek membutuhkan keseragaman kualitas dan ketepatan waktu pengerjaan. Kondisi tersebut menempatkan perusahaan penyedia beton *ready mix* sebagai bagian strategis dalam rantai pasok industri konstruksi.

Perkembangan industri konstruksi juga tercermin dari meningkatnya jumlah perusahaan yang bergerak di sektor ini. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2025, terdapat sebanyak 5.888 perusahaan konstruksi yang beroperasi di Sumatera Barat, yang terdiri dari 5.554 perusahaan kecil, 325 perusahaan menengah, dan 9 perusahaan besar. Data tersebut menunjukkan bahwa tingkat aktivitas konstruksi di wilayah Sumatera Barat cukup tinggi. Kondisi ini berdampak pada meningkatnya kebutuhan material konstruksi, termasuk beton *ready mix*. Persaingan antarperusahaan penyedia beton menjadi semakin ketat seiring bertambahnya proyek dan pelaku usaha.

Peningkatan jumlah perusahaan konstruksi menciptakan tekanan persaingan yang tidak hanya berfokus pada harga, tetapi juga pada kualitas produk dan layanan. Perusahaan beton *ready mix* dituntut mampu memenuhi permintaan proyek dengan ketepatan waktu dan mutu yang konsisten. Ketidakmampuan memenuhi tuntutan tersebut dapat menyebabkan perusahaan kehilangan kepercayaan pelanggan. Lingkungan persaingan yang semakin kompetitif mendorong perusahaan untuk mengelola kinerjanya secara lebih terarah. Kondisi ini menjadikan pengukuran kinerja sebagai kebutuhan strategis bagi perusahaan.

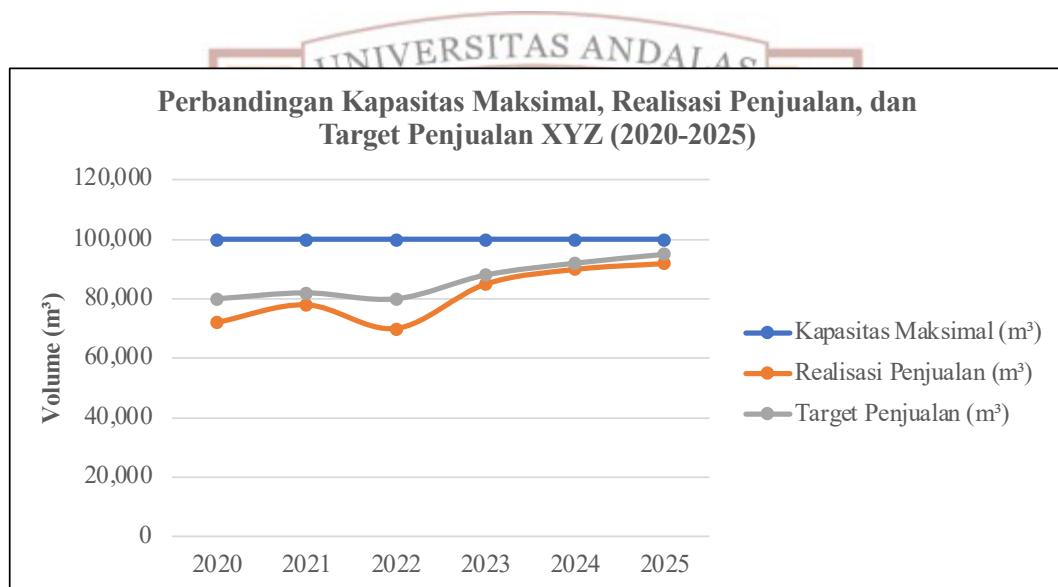
Pengukuran kinerja menjadi salah satu aspek penting bagi perusahaan dalam mengetahui tingkat keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan serta mengevaluasi strategi yang telah diterapkan. Melalui sistem pengukuran yang tepat, manajemen dapat memperoleh gambaran mengenai kondisi aktual perusahaan sehingga keputusan perbaikan dapat dilakukan berdasarkan informasi yang objektif. Sistem pengukuran kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi hasil, tetapi juga sebagai mekanisme pengendalian yang mampu menyelaraskan sasaran strategis perusahaan dengan aktivitas operasional yang dilakukan (Bititci et

al., 2020). Tanpa adanya sistem pengukuran yang jelas dan menyeluruh, perusahaan akan mengalami keterbatasan dalam mengidentifikasi penyebab terjadinya perubahan kinerja maupun menilai efektivitas strategi yang telah berjalan. Oleh karena itu, penerapan sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi diperlukan agar perusahaan mampu melakukan evaluasi secara berkelanjutan serta beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

XYZ memiliki kapasitas produksi yang relatif stabil, yaitu sebesar 100.000 m³ per tahun. Kapasitas tersebut menunjukkan bahwa XYZ memiliki kemampuan produksi yang cukup besar untuk memenuhi permintaan pasar. Meskipun demikian, pemanfaatan kapasitas produksi belum selalu berjalan secara optimal. Kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan yang perlu ditinjau dari sisi kinerja perusahaan. Data penjualan XYZ menunjukkan adanya fluktuasi dalam lima tahun terakhir. Realisasi penjualan tercatat sebesar 72.000 m³ pada tahun 2020, kemudian meningkat menjadi 78.000 m³ pada tahun 2021. Penjualan mengalami penurunan menjadi 70.000 m³ pada tahun 2022 sebelum kembali meningkat menjadi 85.000 m³ pada tahun 2023, 90.000 m³ pada tahun 2024, dan 92.000 m³ pada 2025. Fluktuasi tersebut terjadi meskipun kapasitas produksi perusahaan tidak mengalami perubahan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pencapaian penjualan belum stabil dari tahun ke tahun.

Persaingan industri beton *ready mix* di wilayah Sumatera Barat turut memengaruhi kinerja penjualan XYZ. Salah satu kompetitor utama yang beroperasi di wilayah ini adalah Pionirbeton Industri, perusahaan berskala nasional yang memiliki jaringan operasional luas dan standar mutu yang relatif tinggi. Keberadaan kompetitor dengan sumber daya besar memberikan tekanan terhadap perusahaan lokal dalam hal harga, kualitas produk, dan keandalan layanan. Pelanggan cenderung memiliki preferensi terhadap perusahaan yang mampu memberikan jaminan mutu serta ketepatan waktu pengiriman. Kondisi persaingan ini menjadi salah satu faktor eksternal yang berpotensi memengaruhi fluktuasi penjualan XYZ.

Perbandingan antara kapasitas produksi, target penjualan, dan realisasi penjualan menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup jelas. Pada beberapa tahun sebelumnya, realisasi penjualan belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan meskipun kapasitas produksi tersedia. Ketidaksesuaian ini mengindikasikan bahwa permasalahan perusahaan tidak hanya berasal dari aspek produksi. Faktor lain seperti strategi pemasaran, kondisi pasar, dan efektivitas pengelolaan kinerja turut memengaruhi pencapaian penjualan. Berikut ini adalah grafik perbandingan kapasitas maksimal, realisasi penjualan, dan target penjualan XYZ selama 5 tahun terakhir yang ditunjukkan pada **Gambar 1.1**.



Gambar 1.1 Perbandingan Kapasitas Maksimal, Realisasi Penjualan, dan Target Penjualan XYZ (2020-2025)
(Sumber: Data Perusahaan XYZ)

Berdasarkan grafik perbandingan kapasitas produksi, target penjualan, dan realisasi penjualan, terlihat bahwa kemampuan produksi XYZ berada pada tingkat yang relatif stabil selama periode pengamatan. Namun, pencapaian penjualan perusahaan masih mengalami perubahan dari tahun ke tahun dan belum sepenuhnya sejalan dengan kapasitas produksi yang tersedia. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat peluang peningkatan pemanfaatan kapasitas yang belum tercapai secara maksimal. Hal ini mengindikasikan bahwa kendala perusahaan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan produksi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain yang berhubungan dengan pencapaian pasar dan strategi perusahaan. Oleh

sebab itu, diperlukan analisis lebih mendalam untuk mengetahui faktor yang menyebabkan perbedaan antara kapasitas yang tersedia dengan realisasi penjualan.

Perubahan tingkat penjualan yang terjadi pada XYZ dapat memberikan pengaruh terhadap berbagai aktivitas operasional perusahaan. Ketidakstabilan permintaan akan berdampak pada proses perencanaan kebutuhan bahan baku, pengaturan penggunaan armada pengiriman, hingga pengendalian biaya yang dikeluarkan perusahaan. Apabila kapasitas yang dimiliki tidak dimanfaatkan secara optimal, perusahaan berpotensi mengalami pemborosan sumber daya yang tersedia. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pencapaian penjualan tidak hanya berkaitan dengan aspek pemasaran, tetapi juga memiliki hubungan dengan efektivitas pengelolaan proses internal perusahaan. Dengan demikian, evaluasi terhadap kinerja perusahaan perlu dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang saling berkaitan.

Evaluasi kinerja yang dilakukan XYZ saat ini masih lebih berfokus pada pencapaian penjualan dan informasi keuangan sebagai indikator utama keberhasilan perusahaan. Sistem evaluasi tersebut belum menggunakan pendekatan yang mampu menggambarkan hubungan antara hasil keuangan dengan faktor pendukung lainnya secara menyeluruh. Beberapa aspek penting seperti tingkat kepuasan pelanggan, efektivitas proses operasional, serta pengembangan kemampuan sumber daya manusia belum sepenuhnya menjadi bagian dalam pengukuran kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut menyebabkan perusahaan belum memiliki gambaran yang lengkap mengenai faktor yang berkontribusi terhadap perubahan kinerja yang terjadi. Oleh karena itu, diperlukan suatu sistem pengukuran yang mampu mengintegrasikan berbagai aspek kinerja perusahaan.

Apabila dibandingkan dengan konsep pengukuran kinerja yang bersifat menyeluruh, sistem evaluasi yang diterapkan XYZ masih memiliki beberapa keterbatasan. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengatasi keterbatasan tersebut adalah *Balanced Scorecard* yang mengukur kinerja melalui empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta

pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat mengevaluasi hubungan antara pencapaian finansial dengan faktor-faktor yang mendukung keberhasilan strategi. Namun, XYZ belum memiliki indikator kinerja yang tersusun berdasarkan perspektif tersebut sehingga proses evaluasi strategi belum dapat dilakukan secara optimal. Kondisi tersebut menjadi dasar perlunya penyusunan sistem pengukuran kinerja yang lebih terstruktur agar perusahaan mampu mengetahui tingkat pencapaian strategi secara menyeluruh.

Selain aspek operasional dan keuangan, faktor sumber daya manusia juga menjadi salah satu komponen yang memengaruhi pencapaian kinerja XYZ. Berdasarkan data perusahaan, produktivitas karyawan mengalami penurunan dari Rp2,11 miliar per karyawan per tahun pada tahun 2020 menjadi Rp1,82 miliar per karyawan per tahun pada tahun 2025. Di sisi lain, perusahaan telah melakukan upaya peningkatan kompetensi melalui program pelatihan dengan peningkatan jam pelatihan dari 10 jam per tahun menjadi 30 jam per tahun pada periode yang sama. Perbedaan antara peningkatan aktivitas pelatihan dengan penurunan produktivitas menunjukkan bahwa efektivitas pengembangan sumber daya manusia masih perlu dievaluasi lebih lanjut. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya pengukuran terhadap kontribusi sumber daya manusia dalam mendukung peningkatan kinerja perusahaan.

XYZ telah memiliki beberapa sasaran strategis yang berkaitan dengan peningkatan penjualan, pelayanan pelanggan, serta pengembangan kemampuan karyawan. Namun, sasaran tersebut belum sepenuhnya dijabarkan ke dalam indikator kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilannya. Ketidadaan indikator yang terukur menyebabkan perusahaan mengalami kesulitan dalam mengetahui apakah strategi yang diterapkan telah memberikan hasil sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, perusahaan juga menjadi lebih sulit menentukan aspek mana yang perlu mendapatkan prioritas perbaikan. Oleh karena itu, diperlukan penyelarasan antara strategi perusahaan dengan sistem pengukuran kinerja yang mampu memberikan evaluasi secara objektif.

Analisis SWOT digunakan dalam penelitian ini sebagai pendekatan untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal yang memengaruhi keberlangsungan perusahaan. Melalui analisis tersebut, perusahaan dapat mengetahui faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang menjadi dasar dalam penyusunan alternatif strategi. Strategi yang telah dirumuskan selanjutnya perlu diterjemahkan ke dalam ukuran kinerja yang dapat dipantau dan dievaluasi secara berkala. *Balanced Scorecard* digunakan sebagai metode pendukung untuk menghubungkan strategi perusahaan dengan indikator kinerja berdasarkan empat perspektif utama. Oleh karena itu, kombinasi analisis SWOT dan *Balanced Scorecard* dianggap sesuai untuk membantu XYZ merancang sistem pengukuran kinerja yang lebih terarah, terintegrasi, dan sesuai dengan kondisi perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah yang akan dibahas pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Faktor internal dan eksternal apa saja yang memengaruhi fluktuasi kinerja perusahaan XYZ berdasarkan analisis SWOT?
2. Bagaimana perancangan sistem pengukuran kinerja XYZ menggunakan *Balanced Scorecard* berdasarkan strategi hasil analisis SWOT?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah didapatkan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi fluktuasi kinerja perusahaan XYZ menggunakan analisis SWOT.

2. Merancang sistem pengukuran kinerja XYZ menggunakan *Balanced Scorecard* berdasarkan strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT.

1.4 Batasan Masalah

Batasan masalah penelitian ini adalah data penjualan dan internal XYZ yang digunakan dalam periode 2020 hingga 2025.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini memiliki sistematika penulisan yang disusun sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, serta sistematika penulisan sebagai gambaran awal penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini memuat teori yang mendukung penelitian meliputi pengukuran kinerja, analisis SWOT, dan *Balanced Scorecard*, serta penelitian terdahulu yang relevan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode penelitian, sumber dan teknik pengumpulan data, tahapan analisis SWOT, dan perancangan sistem pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini menyajikan data yang digunakan dalam penelitian, tahapan pengolahan data, meliputi analisis kondisi kinerja XYZ, analisis SWOT, perumusan strategi, dan perancangan sistem pengukuran kinerja.

BAB V ANALISIS

Bab ini menganalisis hasil perancangan sistem pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* serta implikasinya terhadap peningkatan kinerja XYZ.

BAB VI PENUTUP

Bab ini memuat kesimpulan penelitian dan saran yang berkaitan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan.

