

# BAB I PENDAHULUAN

Bab pendahuluan ini dijelaskan mengenai latar belakang permasalahan, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta batasan dan asumsi yang digunakan dalam sistematika penulisan.

## 1.1 Latar Belakang Masalah

Dunia usaha pada era globalisasi saat ini menunjukkan persaingan yang semakin kuat. Berkembangnya program unggulan guna meningkatkan kinerja perusahaan menjadi suatu hal serius yang harus dilakukan setiap perusahaan agar mempunyai performansi kinerja yang baik. Kinerja perusahaan yang unggul menjadi tuntutan pokok bagi perusahaan untuk mencapai kinerja perusahaan baik dalam tingkat nasional maupun tingkat internasional sehingga menjadi *world class company*. Oleh karena itu tiap perusahaan akan berupaya untuk meningkatkan kemampuan bersaingnya untuk menjadi perusahaan yang mempunyai daya saing unggul di kelas dunia. Pengukuran kinerja perusahaan di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) selama ini masih menekankan faktor hasil finansialnya saja, sedangkan persaingan pada era globalisasi saat ini menggunakan alat ukur / metode pengukuran kinerja yang tidak hanya berdasarkan hasil tetapi juga proses sehingga menjadikan pengukuran kinerja perusahaan lebih komprehensif.

Jika dikaitkan dengan rencana strategis perusahaan, pengukuran kinerja di Kementerian BUMN dinilai masih belum menunjukkan posisi strategis perusahaan. Maka Kementerian BUMN melakukan beberapa perubahan terkait sistem pengukuran kinerja. Sistem pengukuran yang awalnya dilakukan dengan berdasarkan analisis laporan keuangan berubah menjadi sistem pengukuran berbasis KPKU. Keputusan perubahan ini berdasarkan Surat Sekretaris Kementerian BUMN NO. S-153/S.MBU/2012 tanggal 19 Juli 2012 perihal Pelaporan Kinerja mengenai Kriteria Penilaian Kinerja Unggulan (KPKU) BUMN yang bertujuan meningkat persaingan global, Kementerian BUMN memutuskan untuk membangun dan mengimplementasikan suatu sistem pengelolaan dan pengendalian kinerja BUMN berbasis Kriteria Kinerja Unggul yang diadopsi dari *Malcolm Balgride Criteria for Performance Excellence*, yang kemudian dinamakan dengan istilah KPKU. KPKU bertujuan menjadi metode terpadu dalam pengelolaan kinerja BUMN yang diperuntukkan menghasilkan nilai yang

meningkat kepada pelanggan dan kepada pemangku kepentingan lainnya sehingga berdampak pada keberlangsungan perusahaan dan meningkatkan efektifitas dan kapabilitas BUMN secara menyeluruh. Menurut Hertz (2012), Kriteria Baldgride (KPKU-BUMN) berbicara mengenai kesuksesan perusahaan dari hari ke hari di tengah pasar melalui terbangunnya organisasi yang berkinerja tinggi sesuai dengan integritas yang tinggi.

Perum Jasa Tirta 1 Malang adalah perusahaan BUMN berbentuk Perum, didirikan berdasarkan PP No.5/1990 tentang Perusahaan Umum (PERUM) Jasa Tirta dengan perubahan PP No.93/1999 kemudian dirubah kembali dengan PP No.46 Tahun 2010 tentang Perusahaan Umum (PERUM) Jasa Tirta 1 ([www.jasatirta1.co.id](http://www.jasatirta1.co.id) : 11 Juli 2013). Perum Jasa Tirta 1 Malang, bertugas turut melaksanakan dan menunjang kebijakan dari program Pemerintah di bidang Pengusahaan Sumber Daya Air dan Pengelolaan Sumber Daya Air, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa yang didasarkan prinsip pengelolaan Perusahaan yang sehat. Perum Jasa Tirta 1 Malang mempunyai lima unit bisnis pengelolaan air, diantaranya Air Minum dan Kemasan (AMDK); Laboratorium Kualitas Air (LKA); Jasa Konstruksi dan Diklat (JKD); Jasa Konstruksi dan Peralatan (JKD); dan Pariwisata (PATA). Selain itu Perum Jasa Tirta 1 Malang juga mempunyai kegiatan yang meliputi kegiatan operasi dan kegiatan pemeliharaan. Kegiatan operasi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk pengoperasian prasarana diantaranya kegiatan pengendalian banjir, pemantauan kualitas air dan patroli air. Kegiatan Pemeliharaan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menjaga agar alur sungai dan bangunan prasarannya dapat berfungsi sesuai yang direncanakan, diantaranya Pembersihan Sampah Di Waduk, Pengerukan Sedimen, Operasi Penambang Pasir Liar, Pengelolaan DAS dan lain-lain.

Sehubungan dengan program Kementerian BUMN meminta untuk seluruh perusahaan BUMN harus melakukan pengukuran kinerja perusahaan menggunakan KPKU. Perum Jasa Tirta 1 Malang harus mengikuti standart BUMN dengan mengukur kinerja menggunakan KPKU. Menindak lanjuti surat keputusan Kementerian BUMN, maka Perum Jasa Tirta 1 Malang harus mengikuti standart pengukuran kinerja organisasi berdasarkan kategori KPKU. Dengan melihat kondisi perusahaan yang harus mengikuti dan mempersiapkan, maka peneliti akan melaksanakan penelitian berkaitan dengan permasalahan tersebut dan nantinya akan menjadi masukan untuk perusahaan. Saat ini, Perum Jasa Tirta 1 Malang masih melakukan pengukuran kinerja pada satu perspektif saja yaitu fokus pada tenaga kerja di unit Sumber Daya Manusia (SDM).

Oleh karena itu perlu dilakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh sesuai dengan pedoman pengukuran kinerja KPKU BUMN. KPKU mengukur kinerja secara keseluruhan/dalam lingkup perusahaan secara menyeluruh, kondisi ini menunjukkan adanya ketidak selarasan pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan dengan KPKU BUMN. Tujuan pengukuran kinerja berbasis KPKU ini bisa menjawab pengukuran dengan berdasarkan tujuh kriteria yaitu diantaranya Kepemimpinan, Perencanaan Strategis, Fokus pada Pelanggan, Pengukuran Analisis dan Pengelolaan Pengetahuan, Fokus pada Tenaga Kerja, Fokus pada Operasi dan Hasil-hasil usaha (KPKU-BUMN 2012). Ketujuh kategori KPKU pada penelitian ini menggunakan enam kategori saja, yaitu Kepemimpinan, Perencanaan Strategis, Fokus pada Pelanggan, Pengukuran Analisis dan Pengelolaan Pengetahuan, Fokus pada Tenaga Kerja, Fokus pada Operasi. Keenam kategori tersebut bisa mewakili pengukuran kinerja internal perusahaan. Sedangkan pada kategori tujuh yaitu Hasil-hasil Usaha merupakan pengukuran kinerja eksternal perusahaan.

Penelitian ini juga menggunakan *Traffic Light System* yaitu sebagai simbol untuk mengetahui kategori mana saja yang menjadi perhatian khusus untuk perbaikan dan mengetahui proses pengolahan data. *Traffic Light System* dimunculkan karena dapat mempermudah pencarian kategori, mengetahui proses pengolahan data dari sub-sub kategori sampai pada atribut kategori yang memiliki kinerja buruk dengan menggunakan simbol, warna dari *Traffic Light System* antara lain hijau untuk target sudah tercapai, kuning untuk target belum tercapai tetapi sudah mendekati nilai target dan memerlukan evaluasi perbaikan, dan merah untuk indikator kinerja nilai target tidak tercapai.

Berdasarkan permasalahan diatas dan dengan adanya kebijakan baru dari Kementerian BUMN mengenai KPKU dan belum dilakukannya pengukuran oleh Perum Jasa Tirta 1 Malang secara menyeluruh maka perlu dilakukan penelitian pengukuran kinerja berbasis KPKU BUMN di Perum Jasa Tirta 1 Malang. Dengan harapan perusahaan bisa menyampaikan kebijakan pengukuran kinerja secara menyeluruh yang nantinya akan mengetahui pengukuran kinerja perusahaan sehingga dapat meningkatkan performansi perusahaan secara keseluruhan.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi masalahnya sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja di Perum Jasa Tirta 1 Malang masih menggunakan pengukuran kinerja pada 1 perspektif saja yaitu fokus pada tenaga kerja.
2. Adanya kebijakan baru mengenai pengukuran kinerja dari BUMN dengan menggunakan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU).

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalahnya antara lain:

1. Berapa pencapaian kinerja secara menyeluruh Perum Jasa Tirta 1 Malang dengan menggunakan KPKU?
2. Bagaimana hasil pengukuran kinerja berdasarkan KPKU pada tiap kategori?
3. Rekomendasi perbaikan apa yang diberikan pada setiap kategori yang mempunyai kinerja buruk sesuai dengan *Traffic Light System*?

### 1.4 Batasan Masalah

Supaya penelitian ini lebih terarah, maka di perlukan batasan masalah dalam penelitian. Batasan masalah yang digunakan pada penelitian ini:

1. Peneliti membatasi penelitian ini hanya pada kategori Kepemimpinan, Perencanaan Strategis, Fokus pada Pelanggan, Pengukuran, Analisis dan Pengelolaan Pengetahuan, Fokus pada Tenaga Kerja, Fokus pada Operasi.
2. Untuk memperoleh hasil yang akurat, maka responden kuisioner hanya pada Kepala Bagian dan Calon Tenaga Ahli.
3. Sistem penilaian yang digunakan hanya pada dimensi penilaian proses.

### 1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah sebelumnya, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Menilai kinerja Perum Jasa Tirta 1 Malang dengan menggunakan KPKU.
2. Mengetahui hasil pengukuran kinerja berdasarkan KPKU pada tiap kategori.
3. Memberikan rekomendasi perbaikan pada setiap kategori yang mempunyai kinerja buruk sesuai dengan *Traffic Light System*.

### 1.6 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukan penelitian ini, diharapkan ada manfaat yang akan diperoleh. Manfaat dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Perum Jasa Tirta 1 Malang dapat mengetahui pengukuran kinerja yang sesuai dengan KPKU.
2. Perum Jasa Tirta 1 Malang bisa mengetahui kondisi perusahaan yang didasarkan KPKU.

