

## BAB I PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang

Dewasa ini, perubahan-perubahan pada suatu perusahaan perlu dilakukan untuk mencapai tahap yang lebih baik, terutama perihal kriteria penilaian kinerja. Oleh karena, penilaian kinerja merupakan penjelasan terstruktur dan resmi mengenai kualitas pekerjaan karyawan dan perusahaan. Kriteria penilaian kinerja memiliki fungsi yang signifikan untuk bagian internal dan eksternal dalam perusahaan karena jika tidak ditentukan dengan baik maka akan dapat menurunkan kredibilitas perusahaan karena tidak adanya evaluasi (Wijayanti & Wimbari, 2012).

Salah satu instansi yang melakukan perubahan pada kriteria penilaian kinerjanya adalah Kementerian Badan Usaha Milik Negara (KBUMN). Melalui Surat Edaran (KBUMN, 2013), KBUMN melakukan penyampaian pedoman penentuan *Key Performance Indicators* (KPI) dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) pada BUMN yang diadaptasi dari *Baldrige Excellence Framework* (BEF) sebuah kriteria yang banyak digunakan oleh negara-negara di dunia untuk mengukur dan meningkatkan performansi kerja (Sulistyo, 2019).

Terdapat beberapa poin penting dari surat edaran tersebut, yaitu penggunaan kerangka KPKU dalam penyusunan KPI yang sesuai dengan *shareholder aspiration* untuk mengukur dan melaporkan kemajuan pencapaian target-target kinerja yang ditetapkan, penyesuaian KPI dan target kinerja harus dituangkan dalam Kontrak Manajemen (KM), pengoptimalan pegawai BUMN yang telah mengikuti pelatihan KPKU (KBUMN, 2013).

Melalui penggunaan kerangka KPKU dalam penentuan KPI, BUMN diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pengendalian kinerjanya, mampu mengoptimalkan upaya kapitalisasi potensi yang dihadapi, dan dapat mengakselerasi pertumbuhan kinerja BUMN dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). BUMN yang dimaksud adalah semua sektor usaha dan jenis BUMN berupa Perusahaan



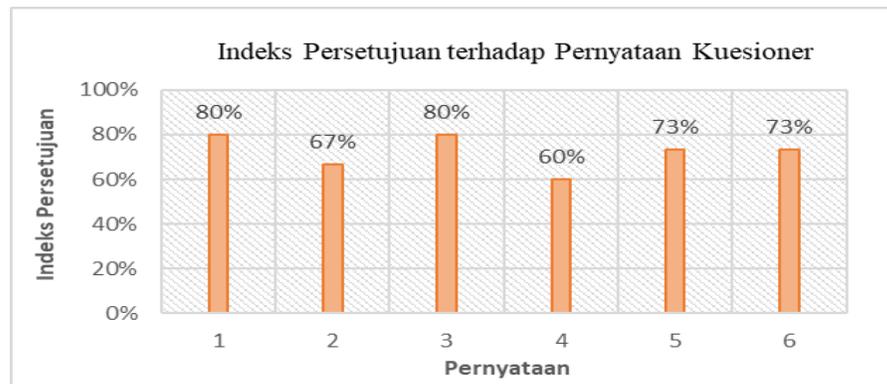
Namun, timbul permasalahan karena KPKU yang diterapkan di BUMN merupakan adaptasi dari *Baldrige Excellence Framework* (BEF) secara langsung tanpa ada penyesuaian dengan budaya kerja di Indonesia (Mohammad, 2016). Berbeda dengan negara lain, seperti Singapura, Thailand, dan Malaysia yang melakukan adaptasi dengan memodifikasi BEF terlebih dahulu sehingga pelaksanaannya dapat berjalan optimal (Sulistyo, 2019). Selain itu, KBUMN tidak memberikan panduan resmi mengenai cara pemilihan atau pembobotan ukuran kinerja sehingga dampak yang dirasakan belum maksimal bagi perusahaan, salah satunya adalah BUMN X. BUMN X adalah perusahaan di bidang elektronika yang ingin menguatkan pertumbuhan bisnis serta memberikan pelayanan yang baik pada pelanggan melalui inovasi sesuai slogan “*Innovating Beyond Excellence*”. Menurut pedoman KPKU (KBUMN, 2013), BUMN X saat ini berada pada kategori perusahaan dengan pertumbuhan bisnis lambat, yaitu sebesar 3,64%. Berdasarkan data pada tabel I.2, diketahui bahwa BUMN X memiliki perubahan *Return on Investment* (ROI) yang negatif (BUMN X, 2018) dari tahun 2017 ke tahun 2018 dibandingkan dengan BUMN Y walaupun persentase ROI-nya lebih kecil (BUMN Y, 2018).

Tabel 1. 2 Rasio Kinerja Keuangan BUMN X dan Y

<b><i>Return on Investment</i> (ROI) (%)</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>% Perubahan</b>
BUMN X	162.66%	162.15%	-0,51%
BUMN Y	4.22%	7.34%	3.12%

Oleh karena itu, dilakukan penyebaran kuesioner kepada 3 responden BUMN X yang digunakan untuk menentukan sejauh mana implementasi dan efektivitas KPI dari indikator kinerja yang terdapat dalam Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU). Berdasarkan data yang didapat melalui kuesioner dengan *Likert scale* yang dikonversikan menjadi persentase, walaupun beberapa pernyataan sudah dikategorikan baik, seperti nilai pemilihan ukuran kinerja berada pada nilai 80% dan evaluasi terhadap indikator kinerja sudah dilakukan secara berkala sehingga nilai persetujuan dari responden adalah 80%, namun implementasi dan efektivitas KPI di BUMN X belum maksimal. Hal ini dibuktikan dengan pembobotan yang sistematis belum

dilakukan dengan baik sehingga hanya memiliki indeks persetujuan 67%, jumlah indikator kinerja yang belum sesuai dengan ketentuan sehingga indeks persetujuan 60%; bobot perspektif yang belum sesuai dengan pertumbuhan bisnis perusahaan sehingga indeks persetujuan 73%; dan indikator kinerja saat ini belum mencapai performansi finansial dan nonfinansial dengan baik sehingga indeks persetujuan 73%. Berikut adalah hasil kuesioner untuk studi pendahuluan:



Gambar 1. 2 Indeks Persetujuan terhadap Pernyataan Kuesioner

Pernyataan:

1. Pemilihan indikator kinerja merefleksikan sasaran strategis perusahaan
2. Pemilihan indikator kinerja dilakukan dengan pembobotan yang sistematis
3. Evaluasi terhadap indikator kinerja dilakukan secara berkala
4. Jumlah indikator kinerja sudah sesuai dengan ketentuan
5. Indikator kinerja perusahaan saat ini mampu mencapai performansi finansial dan nonfinansial
6. Bobot perspektif yang diberikan sudah sesuai dengan pertumbuhan bisnis perusahaan

Melalui hasil kuesioner, perlu dilakukan pemilihan dan pembobotan ukuran kinerja yang dapat mengoptimalkan upaya pertumbuhan dan keberlanjutan kinerja maupun peningkatan daya saing perusahaan karena pembobotan yang sistematis belum

dilakukan, jumlah indikator kinerja yang belum sesuai dengan ketentuan, bobot perspektif yang belum sesuai dengan pertumbuhan bisnis perusahaan, dan indikator kinerja saat ini belum mencapai performansi finansial dan nonfinansial dengan baik untuk BUMN X. Selain itu, dari *annual report* BUMN X (BUMN-X, 2018), diperoleh informasi bahwa hanya perspektif KPKU saja yang digunakan untuk menilai, sedangkan ukuran kinerja untuk masing-masing perspektif yang sesuai aturan belum digunakan oleh BUMN X.

Berdasarkan permasalahan di atas, penulis akan melakukan penelitian dengan judul “Pemilihan *Key Performance Indicators* (KPI) Berdasarkan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) dengan Pembobotan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di BUMN X”. Penelitian ini berfokus pada pemilihan model struktural ukuran-ukuran kinerja yang signifikan bagi BUMN X melalui perancangan ulang berdasarkan penjabaran perspektif KPI yang telah ditetapkan oleh KBUMN sehingga dapat diketahui ukuran kinerja yang harus ditingkatkan atau dijaga performansinya untuk mencapai efek positif dalam segi finansial dan nonfinansial di BUMN X.

## **I.2 Perumusan Masalah**

Pemilihan KPI yang tidak tepat dapat merugikan BUMN X sehingga masalah terkait dengan kredibilitas perusahaan, seperti tidak tercapainya performansi finansial dan nonfinansial dengan baik muncul. Oleh karena itu, perumusan masalah untuk penelitian ini, antara lain:

1. Bagaimana proses pemilihan ukuran kinerja yang tepat dari segi jumlah dan strategi berdasarkan perspektif KPKU di BUMN X?
2. Bagaimana proses pembobotan ukuran-ukuran kinerja terpilih dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di BUMN X?

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Berikut adalah tujuan penelitian, antara lain:

1. Menentukan dan menyusun ukuran kinerja yang tepat dari segi jumlah dan strategi berdasarkan perspektif KPKU di BUMN X menggunakan metode *Analytical Hierachy Process* (AHP) di BUMN X

#### **I.4 Manfaat Penelitian**

Berikut adalah manfaat penelitian, antara lain:

1. Bahan pertimbangan BUMN X dalam menentukan ukuran kinerja yang tepat dari segi jumlah dan strategi untuk setiap perspektif KPI berdasarkan kerangka Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU)
2. Sarana peningkatkan kinerja BUMN X melalui evaluasi dalam bidang finansial dan nonfinansial

#### **I.5 Batasan Penelitian**

Berikut adalah batasan penelitian, antara lain:

1. Penelitian hanya dilakukan di BUMN X
2. Pemilihan ukuran kinerja menggunakan pembobotan AHP
3. Ukuran kinerja yang digunakan mengikuti Surat Edaran Nomor S-08/S.MBU/2013 yang dikeluarkan oleh Kementerian BUMN
4. Penelitian hanya berfokus pada penyusunan dan penentuan ukuran kinerja berdasarkan kerangka KPKU yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN
5. Responden kuesioner berjumlah 3 orang

#### **I.6 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika sebagai berikut:

### **BAB I Pendahuluan**

Bab ini berisi penjelasan mengenai latar belakang penelitian yang memaparkan dasar perancangan ukuran kinerja berdasarkan lima

perspektif *Key Performance Indicators* (KPI) dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di BUMN X, perumusan masalah, tujuan penelitian yang menjelaskan mengenai permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini, manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini, dan batasan penelitian.

## **BAB II Tinjauan Pustaka**

Bab ini berisi uraian studi literatur mengenai penjelasan alasan pemilihan metode, teori-teori pendukung serta penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

## **BAB III Metodologi Penelitian**

Bab ini berisi penjelasan mengenai model konseptual serta sistematika penyelesaian masalah yang terdiri atas tahap pendahuluan, tahap pengumpulan dan pengolahan data, dan tahap analisis.

## **BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Bab ini berisi proses pengumpulan data menggunakan kuesioner *pairwise comparison* dan pembobotan data menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk memperoleh indikator penilaian kinerja dalam kerangka KPKU

## **BAB V Analisis Data**

Bab ini berisi analisis pengolahan data melalui pembobotan yang telah dilakukan dengan memaparkan usulan KPI yang sebaiknya diterapkan dari hasil penelitian

## **BAB VI Kesimpulan dan Saran**

Bab ini berisi ringkasan dari hasil penelitian dan saran bagi BUMN X serta peneliti selanjutnya dengan topik terkait agar dapat berbuat lebih baik lagi untuk kemajuan perusahaan dan dunia akademik.