

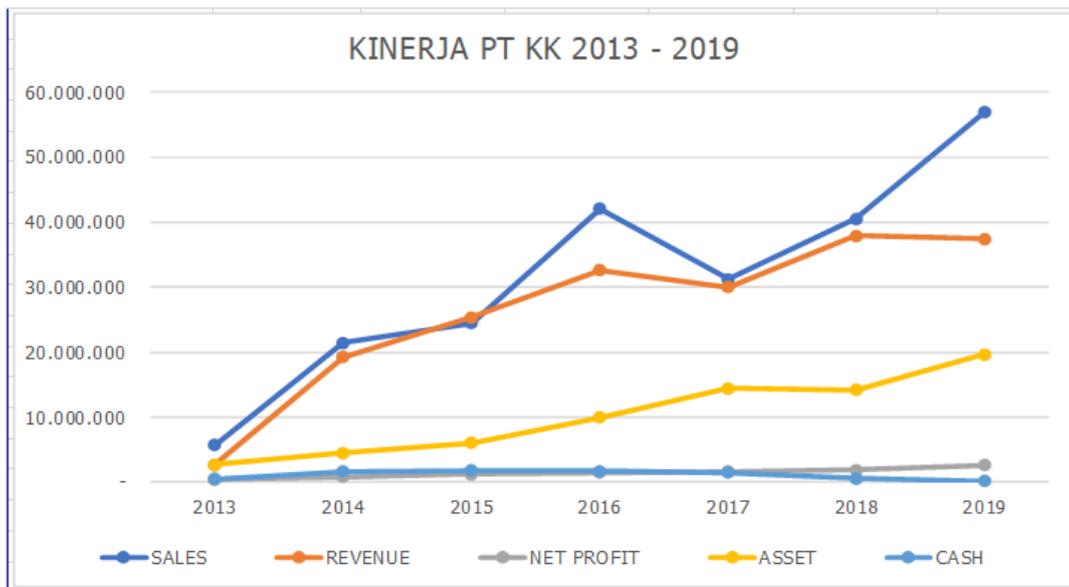
BAB I PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Persaingan kerja pada saat ini sangatlah berat dikarenakan banyaknya bermunculan perusahaan baru yang berpotensi menjadi pesaing dalam berbagai sektor bisnis, sebagai perusahaan yang telah lama berdiri perlu untuk menjaga eksistensi supaya tidak tersaingi oleh perusahaan baru yang sedang marak bermunculan seperti saat ini. Untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai, perlu dilakukan pengukuran kinerja sebagai sarana yang penting untuk mengelola kinerja pegawai. Pengukuran kinerja sangatlah penting dilakukan bagi setiap perusahaan supaya perusahaan dapat mengawasi kinerja dari setiap pegawai yang ada pada perusahaan tersebut. PT Krakatau Konsultan merupakan anak perusahaan dari PT Krakatau Engineering yang bergerak di bidang jasa konsultan yang telah berdiri sejak tahun 2013 dan berlokasi di Gedung 1, Perkantoran PT Krakatau Engineering Jalan Asia Raya, Jalan Kawasan Industri Krakatau Steel No.3, Industrial Estate, Kecamatan Purwakarta, Kota Cilegon, Banten 42435. Kegiatan usaha yang dilakukan oleh PT Krakatau Konsultan adalah studi kelayakan dan manajemen proyek. Sedangkan dukungan yang diberikan kepada PT Krakatau Engineering berupa supply tenaga kerja ahli untuk manajemen proyek.

Selama ini, PT Krakatau Konsultan melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode KPKU (Kriteria Penilaian Kinerja Unggul) dalam menilai kinerja perusahaan sejak awal berdiri. KPKU memiliki tujuan dalam mengukur kinerja berdasarkan tujuh kriteria yaitu kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, pengukuran analisis dan pengelolaan pengetahuan, fokus pada tenaga kerja, fokus pada operasi dan hasil-hasil usaha (Eka Rahayu Estuningsari, 2013). Namun sampai saat ini perusahaan belum memiliki analisis secara teoritis dan *Strategy Map* yang mengakibatkan perusahaan masih belum memiliki peta strategi yang menunjukkan sistem kerja perusahaan secara terintegrasi antara divisinya.

Strategy Map merupakan hal penting yang perlu dimiliki perusahaan dalam menentukan langkah ke depan nya supaya perusahaan dapat mencapai target yang telah ditentukan dengan cara menghubungkan setiap perangkat yang mendukung sistem bisnis perusahaan dalam mencapai targetnya. Dengan ada nya *Strategy Map* perusahaan dapat mengintegrasikan masing masing divisi yang ada supaya perencanaan menjadi lebih mudah dipahami oleh masing masing tenaga kerja yang ada dan dapat dengan mudah dikembangkan untuk ke depan nya karena apabila telah terintegrasi maka dapat terlihat hal apa saja yang perlu ditingkatkan untuk ke depan nya.



Gambar 1.1 diagram kinerja umum PT Krakatau Konsultan

Dari gambar 1.1 dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah memiliki sistem pengukuran kinerja, namun kurang maksimal dalam penggunaannya. Penggunaan sistem pengukuran kinerja yang selama ini telah dilakukan pada PT Krakatau Konsultan dapat dinyatakan kurang maksimal karena masih terjadinya fluktuasi pada seluruh aspek yang ada. Selain itu masih ada aspek yang cenderung tidak berkembang selama 7 tahun terakhir.

Tabel 1.1 Pencapaian Dinas Training & recruitment service 2019

No	Quality Objective	1			Keterangan	2			Keterangan
		Januari	Februari	Maret		April	Mei	Juni	
1	Mendapatkan pekerjaan untuk lingkup training dan recruitment dengan total revenue sebesar Rp. 4,42 Miliar.	90.100.000	280.540.000	280.540.000	Tidak tercapai	687.840.000	687.840.000	687.840.000	Tidak tercapai
2	mendapatkan total kontribusi margin pekerjaan tersebut minimal sebesar 12% dari pendapatan	18,37	23,56	23,56	Tidak tercapai	26,06	26,06	26,06	Tidak tercapai
3	menjamin pelaksanaan proyek tepat waktu, biaya dan kualitas penghematan biaya operasi minimum 8%	OK	OK	OK	Tercapai	OK	-	-	Tidak tercapai

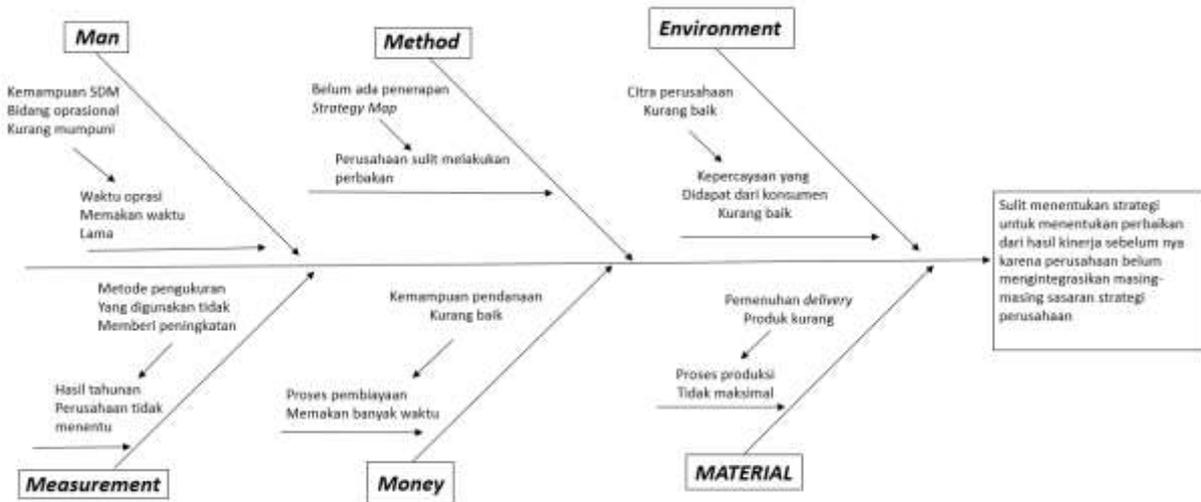
Tabel 1.2 Pencapaian Dinas Training & recruitment service 2019 (lanjutan)

No	Quality Objective	3			Keterangan	4			Keterangan
		Juli	Agustus	September		Oktober	November	Desember	
1	Mendapatkan pekerjaan untuk lingkup training dan recruitment dengan total revenue sebesar Rp. 4,42 Miliar.	687.840.000	687.840.000	687.840.000	Tidak tercapai	687.840.000	687.840.000	687.840.000	Tidak tercapai
2	mendapatkan total kontribusi margin pekerjaan tersebut minimal sebesar 12% dari pendapatan	18,37	23,56	23,56	Tidak tercapai	26,06	26,06	26,06	Tidak tercapai
3	menjamin pelaksanaan proyek tepat waktu, biaya dan kualitas penghematan biaya operasi minimum 8%	-	-	-	Tercapai	-	-	-	Tidak tercapai

Selain hasil kinerja umum PT Krakatau Konsultan yang dapat dilihat pada gambar 1.1 yang memiliki hasil yang fluktuatif, pada gambar 1.2 menunjukkan hasil kinerja pada departemen *Training and Certification* juga masih belum dapat mencapai target di beberapa aspeknya. Belum dimilikinya *Strategy Map* merupakan salah satu penyebab departemen *Training and*

Certification belum dapat mencapai targetnya karena mereka sulit dalam menentukan strategi yang tepat dalam mencapai target setiap tahunnya.

Menurut hasil wawancara pada bagian HRD, pada gambar 1.3 merupakan hasil *fishbone diagram* yang telah ditentukan :



Gambar 1.2 Fishbone diagram PT Krakatau Konsultan

Berdasarkan kesimpulan dari *fishbone diagram* tersebut menunjukkan bahwa permasalahan yang terdapat pada perusahaan yang menyebabkan kurang baiknya dalam penentuan target tahunan perusahaan adalah karena metode yang saat ini digunakan tidak menunjang perusahaan untuk berkembang dan tidak mengintegrasikan divisi yang terdapat pada perusahaan karena metode yang diterapkan tidak memiliki *strategy map* yang dapat menunjang perusahaan supaya dapat berkembang.

Sebelum menjelaskan solusi dari permasalahan yang ada, perlu diketahui mengenai pengertian pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah (Neely et al, 2002) proses mengukur efisiensi dan efektivitas tindakan masa lalu. Definisi ini menekankan keefektifan serta efisiensi, tidak mungkin membuat manajer berhenti dan menantang sistem pengukuran kinerja mereka dan memberikan sedikit indikasi mengenai apa yang harus mereka kuantifikasi.

Macam-macam metode pemecahan masalah yang dapat dilakukan pada permasalahan yang terdapat pada PT Krakatau Konsultan adalah *Balanced Scorecard*, *Performance Prism* dan *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*. *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang menerjemahkan misi dan strategi institusi pendidikan tinggi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang komprehensif yang menyediakan kerangka kerja untuk pengukuran strategis dan sistem manajemen (Kaplan dan Norton, 1996, hal. 10). Membuktikan

efisiensi dalam bisnis *Balanced Scorecard* digunakan dalam proses manajemen strategis lembaga pendidikan tinggi.

Performance prism adalah metode yang bertujuan untuk mengintegrasikan lima perspektif dan menyediakan struktur yang bertujuan supaya manager dapat menjawab dari lima pertanyaan mendasar (Bourne & Neely, 2003). Bersama-sama kelima sudut pandang tersebut memberikan kerangka kerja yang komprehensif dan terintegrasi untuk mengelola kinerja organisasi dan, dengan menjawab pertanyaan terkait, organisasi dapat membangun model kinerja bisnis yang terstruktur (Bourne & Neely, 2003). Namun pada metode *Performance Prism* aspek pengukuran internal kurang diperhitungkan pada perspektif keuangan perusahaan, sedangkan perspektif keuangan adalah faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Maka dari itu metode *Performance Prism* tidak digunakan pada penelitian kali ini.

IPMS merupakan sistem pengukuran kinerja yang dibuat di *Centre for Strategic Manufacturing, University of Strathclyde, Glasgow*. Tujuannya yaitu untuk mendeskripsikan bentuk pengukuran kinerja dalam arti yang tepat, integrasi, efektif dan efisien. Keunggulan dari metode IPMS adalah mampu mengintegrasikan setiap *stakeholder* pada perusahaan dan mengutamakan kebutuhan dari *stakeholder* yang ada pada perusahaan. Namun pada metode IPMS kurang memperhatikan perspektif keuangan perusahaan, sedangkan perspektif keuangan merupakan faktor penting yang perlu ditingkatkan perusahaan. Maka dari itu pada penelitian kali ini tidak menggunakan metode IPMS.

Pada penelitian kali ini metode yang akan digunakan adalah metode *Balanced Scorecard* karena usulan yang akan digunakan pada penelitian kali ini tidak hanya kepada ukuran keuangan perusahaan saja melainkan bagaimana perusahaan dapat memberikan peningkatan pelayanan terhadap pelanggan saat ini hingga yang akan datang, meningkatkan kemampuan SDM yang ikut berkontribusi terhadap proses bisnis yang dijalankan pada perusahaan, sistem dan inovasi yang dibutuhkan untuk meningkatkan pelayanan perusahaan terhadap pelanggannya hingga dimasa mendatang. Sedangkan apabila menggunakan metode *Performance Prism* cakupan yang dihasilkan terlalu luas karena melibatkan *stakeholder*. Sedangkan apabila menggunakan metode *Integrated Performance Measurement System (IPMS)* hanya dapat mengukur pada level bisnis saja, tidak mencakup hingga level manajemen perusahaan seperti keuangan, SDM, pemasaran dan produksi.

KPKU merupakan landasan dan referensi dalam pengelolaan BUMN menuju pencapaian unggul. KPKU juga dapat dijadikan sebagai alat pelaksanaan dan pemberian *feedback* kepada masing-masing BUMN. Kriteria yang dinilai dalam *assessment* KPKU adalah kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan dan pengukuran hasil usaha. Penilaian KPKU memiliki

tujuan untuk menentukan langkah perusahaan dalam memiliki daya saing tinggi, sebagai bentuk evaluasi dan cara menilai kekuatan internal (Islam et al., 2018). KPKU hanya menentukan hasil persentase nilai masing-masing kategori tanpa menciptakan peta strategi yang dapat memudahkan karyawan dalam menentukan langkah strategis kedepannya. Tanpa adanya peta strategis, perusahaan akan sulit dalam menentukan langkah perbaikan dan inovasi yang dapat dikembangkan pada perusahaan karena apabila terdapat peta strategis, akan terlihat integritas antara divisi yang dapat membantu karyawan dalam menentukan langkah perbaikan.

I.2. Rumusan Masalah

1. Perspektif bagian apa yang perlu ditingkatkan supaya perusahaan PT Krakatau Konsultan dapat mencapai target ?
2. Apa saja indikator pengukuran kinerja PT Krakatau Konsultan jika menggunakan metode *Balanced Scorecard* ?
3. Bagaimana bobot indikator kinerja pada PT Krakatau Konsultan ?
4. Bagaimana usulan sistem pengukuran kinerja pada PT Krakatau Konsultan ?

I.3. Tujuan Penelitian

1. Menentukan perspektif yang perlu ditingkatkan supaya perusahaan PT Krakatau Konsultan dapat mencapai target
2. Menentukan indikator pengukuran kinerja pada PT Krakatau Konsultan dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*
3. Menentukan bobot indikator kinerja pada PT Krakatau Konsultan
4. Merancang sistem pengukuran kinerja usulan pada PT Krakatau Konsultan

I.4. Batasan Masalah

1. Penelitian dilakukan hingga tahap perencanaan
2. Lingkup penelitian yang dilakukan pada perusahaan PT Krakatau Konsultan

I.5. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi pihak perusahaan
 - a) PT Krakatau Konsultan dapat mengukur kinerja perusahaan menggunakan metode *Balance Scorecard*

b) PT Krakatau Konstultan dapat memanfaatkan hasil penelitian sebagai tolak ukur kinerja perusahaan

2. Bagi akademisi

Hasil penelitian dapat meningkatkan pengetahuan mengenai sistem pengukuran kinerja menggunakan metode *Balance Scorecard*

I.6. Ringkasan Sistematika Penulisan Laporan

Untuk mempermudah penggambaran isi dari laporan ini, maka dibuat ringkasan sistematika penulisan Tugas Akhir sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisi uraian mengenai masalah analisis penilaian kinerja pada PT Krakatau Konstultan yang dijelaskan pada latar belakang penelitian. Bab ini juga menjelaskan perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti dan dibahas pula hasil-hasil penelitian terdahulu. Bab ini juga membahas hubungan antar konsep yang menjadi kajian penelitian dan uraian kontribusi peneliti.

BAB III Metodologi Penelitian

Bab ini menjelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci mengenai model konseptual dan sistematika pemecahan masalah yang mencakup penetapan metode analisis, identifikasi data, pola pengumpulan data, dan pola pengolahan data agar tujuan penelitian tercapai.

BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini berisi data yang didapatkan PT Krakatau Konstultan yang menjadi acuan pada penelitian ini. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan metode-metode yang telah dikonsepskan. Data tersebut akan diolah dalam tahap pengolahan data hingga menghasilkan rancangan sistem manajemen kinerja yang akan dibandingkan dengan kondisi aktual perusahaan. Pada tahap ini juga dijelaskan penggunaan metode dalam perancangan sistem manajemen kinerja.

BAB V Analisis

Bab ini berisikan analisis berdasarkan hasil pengolahan data yang didapatkan dari perancangan penilaian kinerja yang telah dilakukan pada BAB IV

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi uraian mengenai kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran yang diberikan berdasarkan penelitian ini sebagai solusi perbaikan untuk perusahaan dan penelitian yang dilakukan dimasa mendatang.