

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan.

Key performance indicators (KPIs) adalah indikator yang fokus pada aspek performa organisasi yang kritikal untuk kesuksesan saat ini dan masa depan bagi organisasi (Parmenter, 2015). Indikator tidak hanya berupa alat observasi yang sifatnya “pasif” tetapi dapat memiliki efek “normatif”, yang dapat memodifikasi perilaku organisasi dan mempengaruhi keputusan (Franceschini, Galetto, & Maisano, 2015). Sistem manajemen kinerja memuat ukuran-ukuran KPI (key performance indicator) yang merepresentasikan kinerja dari seluruh bagian organisasi dan keterkaitan yang ada antar bagian-bagian tersebut.

Balance score card (BSC) adalah cara pengukuran yang dipilih dengan cermat yang diambil dari strategi organisasi. Pengukuran yang terpilih merepresentasikan alat untuk pemimpin untuk berkomunikasi dengan karyawan dan stakeholder diluar organisasi sebagai hasil dan performance drivers organisasi yang akan mencapai misi dan strategi dan objektif strategisnya (Niven P. R., 2001). BSC memiliki 4 komponen yaitu finansial, kostumer, proses bisnis internal dan learn and growth. BSC memiliki konsep *balanced* atau keseimbangan dalam menentukan KPI. Berikut ini konsep *balanced* dalam BSC:

- 1) Adanya keseimbangan antara objektif dan pengukuran finansial dan non-finansial.
- 2) Adanya keseimbangan antara pengukuran leading (performance driver) dan lagging (end of period).
- 3) Adanya keseimbangan antara keberhasilan dengan jangka waktu pendek dan panjang. Ada beberapa metrik yang akan menunjukkan pengaruh dalam waktu dekat dan yang lain (contohnya inovasi dan pembelajaran) akan membutuhkan periode waktu yang lebih panjang untuk mencapai hasil yang strategis. (Niven P. R., 2014)

Perusahaan menggunakan BSC sebagai metode penyusunan KPI. Melihat dari teori BSC tentang konsep keseimbangannya yaitu KPI seharusnya seimbang. Hal ini juga termasuk dalam seimbang memberikan bobot bagi semua KPI yang ada dalam komponen BSC. Berikut ini pembobotan KPI berdasarkan komponen BSC:

1.1. Tabel Bobot KPI Eksisting

KPI	Bobot
Finansial	25%
Costumer	30%
Internal Business Process	30%
Learning and Growth	15%

BSC memiliki peran sebagai sistem untuk menyelaraskan startegi dan struktur perusahaan. (Kaplan & Norton, Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. , 2006). Tidak adanya keselarasan dengan cara pandang perusahaan dan bobot KPI yang ditentukan dapat menyebabkan kebingungan antara manajemen dan karyawan dibawah mereka. KPI seharusnya memiliki kriteria mudah dipahami dan selaras dengan visi dan misi perusahaan. Perusahaan memiliki prioritas dengan KPI finansial, tapi secara bobot KPI saat ini KPI finansial hanya memiliki bobot 25%. Hal ini tidak sesuai dengan konsep BSC sebagai pengisi *gap* untuk menyelaraskan strategi dan struktur perusahaan.

Saat ini perusahaan sudah memiliki *operational excellence* (OPEX) yang menjalankan proses pembobotan KPI yang saat ini digunakan oleh perusahaan. OPEX memiliki *decision support system* (DSS). DSS adalah alat untuk mengukur, menghitung dan merefleksikan hasil KPI operasional. (Issar & Navon, 2016). Pembobotan KPI yang digunakan perusahaan ada dalam bentuk persentase, yang apabila ditotalkan dengan scoring KPI secara keseluruhan akan mencapai 100%. Saat ini penentuan bobot KPI ditentukan oleh pihak manajemen dan departemen Op-Ex melalui perhitungan bobot KPI yang belum mempertimbangkan masukan lain selain keputusan manajemen. KPI akan berpengaruh pada departemen di divisi *manufacturing* perusahaan. Aspirasi departemen yang disampaikan melalui manajer departemen belum dijadikan bahan pertimbangan pembobotan KPI ketika mereka juga memiliki kepentingannya masing-masing dengan bobot KPI yang ditentukan. Pada akhirnya bobot KPI akan menunjukkan nilai kepentingan dari KPI tersebut.

Sistem *scoring* KPI yang digunakan saat ini menggunakan metode linear, yaitu perhitungan *score* KPI dengan dasar semua pencapaian dianggap sama tingkat kesulitan pencapaiannya. Dengan pencapaian yang lebih dekat dengan target, maka tingkat kesulitan pencapaiannya pun biasanya akan lebih tinggi. *Score* KPI digunakan oleh pihak manajemen sebagai dasar pemberian *reward*, karena itu metode *linear* sebagai sistem scoring KPI dapat memunculkan kemungkinan adanya rasa ketidakadilan bagi karyawan perusahaan. KPI juga sebaiknya terus diperhatikan kondisinya, apabila hanya melihat

score pencapaian bisa jadi KPI dianggap dalam kondisi yang baik padahal dibutuhkan perbaikan atau diganti dengan KPI yang lebih sesuai dengan visi dan strategi perusahaan.

Alat pembobotan dan *scoring* KPI usulan yang akan dibahas adalah AHP dan *Objective Matrix* (OMAX). AHP akan digunakan untuk menentukan bobot KPI dan OMAX akan digunakan untuk menentukan *scoring* berdasarkan pembobotan KPI yang sudah ditentukan melalui AHP. Penulis akan mencoba mengusulkan perusahaan untuk menggunakan AHP dan OMAX sebagai sistem pembobotan dan *scoring* KPI. Setelah hasil *scoring* KPI dengan OMAX didapatkan, penulis akan menggunakan metode *traffic light system* untuk menunjukkan visualisasi pencapaian KPI untuk mempermudah pemahaman tentang *score* KPI yang didapatkan dari metode OMAX.

1.2. Perumusan Masalah

Karena PT. Combiphar sudah menggunakan BSC dalam menyusun KPI, maka perumusan masalah yang akan menjadi fokus penulis yaitu bagaimana rancangan sistem pembobotan dan *scoring* KPI yang lebih objektif?

1.3. Tujuan Penelitian.

Tujuan dari penelitian ini adalah memberikan usulan metode pembobotan dan *scoring* KPI yang memiliki struktur dan objektif untuk perusahaan.

1.4. Manfaat Penelitian.

Penulis berharap dengan adanya penelitian ini, penulis dapat memberikan usulan pada perusahaan untuk membuat metode pembobotan dan *scoring* KPI yang bisa digunakan oleh perusahaan yang memiliki struktur dan objektif.

1.5. Batasan Masalah.

Berikut ini batasan-batasan dalam penelitian ini:

- 1) Penelitian dilakukan sampai tahap simulasi dengan masukan data dari perusahaan melalui kuesioner.
- 2) Data yang digunakan yaitu data Januari-Desember 2021.
- 3) Penelitian tidak akan membahas tentang konsep *balanced scorecard*. BSC hanya akan digunakan sebagai pembahasan model KPI yang digunakan oleh perusahaan saat ini.

1.6. Sistematika Penulisan.

Penyusunan laporan Tugas Akhir (TA) memiliki beberapa bab dan subbab di dalamnya. Berikut ini penjelasan isi bab dan sub-bab yang ada dalam TA:

1) Bab 1.

Bab 1 adalah bab pendahuluan dengan subbab latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah dan sistematika penulisan laporan.

2) Bab 2

Bab ini merupakan bab landasan teori. Bab ini akan memiliki subbab kajian pustaka yang sesuai dengan masalah yang dibahas dalam tugas akhir yang meliputi alasan pemilihan metode dan posisi penelitian berdasarkan dasar teori yang ada sebagai dasar penelitian dilaksanakan.

3) Bab 3

Bab ini merupakan bab metodologi penelitian. Bab ini akan memiliki subbab model konseptual dan sistematika penyelesaian. Model konseptual akan dibuat dalam bentuk grafik dan penjelasan model penelitian. Sistematika penyelesaian akan dibuat dalam bentuk grafik dan penjelasan dari tahap-tahap penyelesaian penelitian.

4) Bab 4

Bab ini merupakan bab pengolahan data. Bab ini memiliki subbab pelaksanaan pemecahan masalah yang ada di perusahaan. Bab 4 membahas kuesioner, data yang digunakan dan usulan penelitian yaitu AHP, OMAX dan TLS.

5) Bab 5

Bab ini merupakan bab Analisa dari pengolahan data menggunakan AHP, OMAX dan TLS. Bab ini akan berisi tentang Analisa masalah yang ditemukan di perusahaan dan perancangan model yang disarankan untuk perusahaan.

6) Bab 6

Bab ini merupakan bab kesimpulan dan saran. Bab ini akan berisi tentang pernyataan singkat dari hasil penelitian dan Analisa data yang relevan dengan tujuan. Saran akan membahas pendapat mahasiswa tentang pengembangan dan pemanfaatan hasil pengolahan metode usulan.