

BABI PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Dalam suatu perusahaan dibutuhkan berbagai macam sumber daya. Sumber daya tersebut dibutuhkan untuk mengubah *input* menjadi *output* yang dapat berupa produk ataupun jasa. Dari berbagai macam sumber daya yang dibutuhkan, sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting (Priyono, 2010). Oleh karena itu, dibutuhkan SDM yang memiliki kompetensi tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Srimindarti (2004) kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk tindakan baik sebagian maupun menyeluruh atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Sedangkan menurut Zarkasyi (2008) kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh organisasi dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan.

Setiap perusahaan memiliki cara yang berbeda dalam menilai kinerja karyawan. Hal tersebut dilakukan agar perusahaan dapat bersaing dalam persaingan yang ketat. Dalam menilai kinerja karyawan tentu terdapat standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Dessler (2013) berpendapat bahwa penilaian yang efektif dibutuhkan standar kinerja yang juga ditetapkan oleh atasan, dan karyawan dapat menerima pelatihan, *feedback*, dan insentif yang diperlukan untuk menghilangkan penurunan performansi kinerja. Maka dari itu, penilaian kinerja yang efektif dibutuhkan standar yang sudah dirancang dengan baik guna untuk mencegah terjadinya penurunan kinerja karyawan.

Kinerja diukur guna mengetahui sejauh mana tujuan direalisasikan sehingga manajemen dapat bertindak cepat dalam mengambil keputusan (Vanany, 2009). Berdasarkan teori yang dikemukakan Kaplan dan Norton (1996) bahwa pengukuran kinerja perusahaan yang efektif harus merupakan bagian yang integral dari proses manajemen yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif

proses bisnis internal perusahaan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Manfaat yang dirasakan dalam mengukur kinerja yaitu berjangka panjang karena lingkungan bisnis berubah secara dinamis.

Ukuran kinerja sendiri dapat tercermin pada *Key Performance Indicator* (KPI). *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan seperangkat ukuran yang fokus pada aspek kinerja organisasi yang paling kritis bagi kesuksesan sebuah organisasi pada saat ini maupun dimasa yang akan datang (Parmenter, 2011). Kaplan dan Norton (1996) merekomendasikan jumlah *Key Performance Indicator* (KPI) tidak lebih dari 20. *Key Performance Indicator* (KPI) harus menjadi langkah-langkah yang menghubungkan kegiatan sehari-hari dengan *Critical Success Factors* (CSFs) suatu organisasi, dengan demikian dapat mendukung penyelarasan di dalam organisasi ke arah yang dimaksud.

QHS - XXXXXXXXXX		
Revisi :03	PROSEDUR	Tgl.Terbit:20/09/2019
Halaman: 3/31	KONSTRUKSI	TA-PR-055

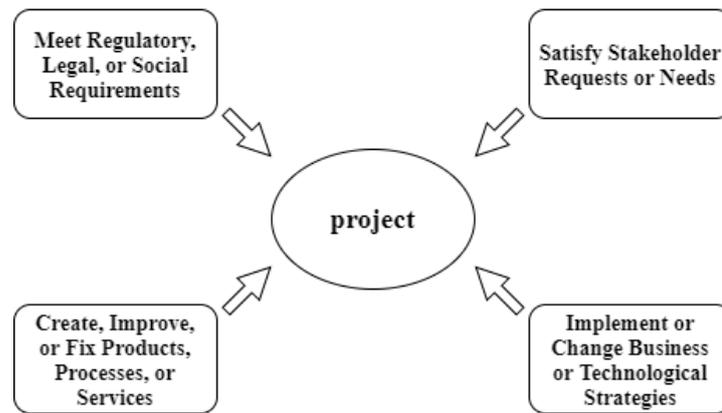
Key Performance Indicator :

- Ketepatan perencanaan proyek
- Kesesuaian spesifikasi dan kualitas proyek
- Waktu pelaksanaan proyek
- Biaya pelaksanaan proyek

Gambar I.1 *Key Performance Indicator* (KPI) Eksisting

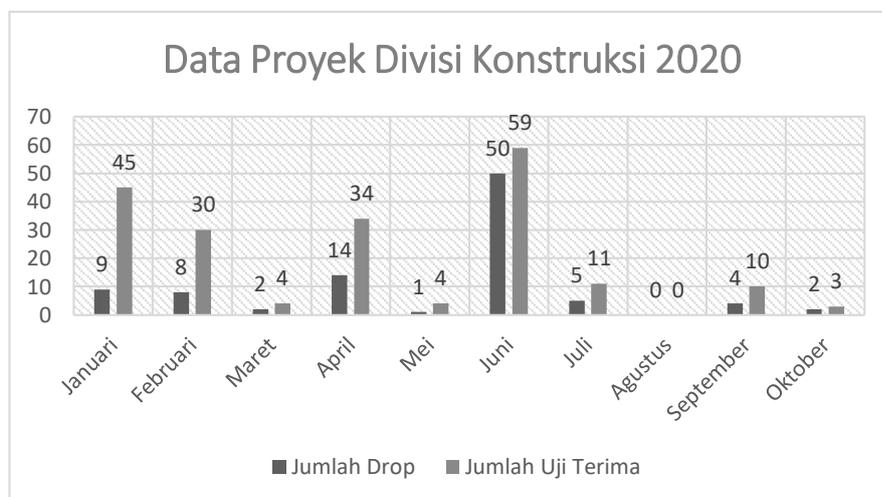
PT. XYZ merupakan suatu perusahaan di bidang telekomunikasi yang telah berdiri sejak tanggal 12 Desember 2012. Divisi *Operation & Construction West* atau yang biasa disebut dengan divisi konstruksi merupakan unit yang bertanggung jawab atas proyek, mulai dari *initiation* hingga *closing*. Menurut PMBOK (2017), terdapat 10 *knowledge area* yang dapat diartikan sebagai area yang diidentifikasi dari manajemen proyek yang ditentukan oleh persyaratan ruang lingkup nya dan dijelaskan dalam istilah proses komponen, praktik, input, output, alat, dan tekniknya. Salah satu *knowledge area* yang berpengaruh terhadap proyek yaitu *project stakeholder management*, yang merupakan proses yang diperlukan untuk mengidentifikasi orang, kelompok, atau organisasi yang dapat berdampak atau terkena dampak proyek, untuk menganalisis harapan pemangku kepentingan dan dampaknya terhadap proyek, dan untuk mengembangkan strategi yang tepat untuk

melibatkan pemangku kepentingan dalam keputusan dan pelaksanaan proyek secara efektif.



Gambar I.2 *Project Initiation Context*

Dari gambar 1.2 diatas merupakan sebuah ilustrasi bagaimana faktor proyek dapat disesuaikan dengan satu atau lebih kategori. Faktor-faktor tersebut memengaruhi operasi dan strategi bisnis organisasi yang sedang berjalan. Para pemimpin menanggapi faktor-faktor tersebut untuk menjaga kelangsungan organisasi (PMBOK, 2017). Faktor-faktor tersebut yaitu memenuhi regulasi, hukum, atau persyaratan sosial, memenuhi permintaan atau kebutuhan *stakeholder*, menciptakan, meningkatkan, atau memperbaiki produk, proses, atau layanan, dan menerapkan atau mengubah strategi bisnis atau teknologi.

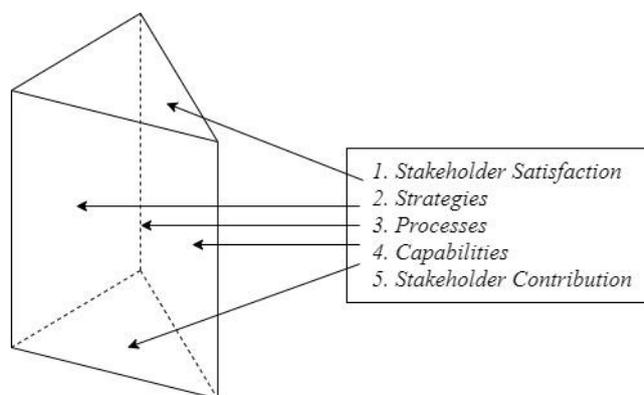


Gambar I.3 Data Proyek Divisi Konstruksi 2020

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara, divisi konstruksi masih mengalami beberapa kendala dalam menjalankan proyek. Kendala tersebut yaitu terdapat beberapa lokasi proyek yang di *drop* atau tidak jadi dikerjakan. Pada gambar 1.3 diatas merupakan data proyek divisi konstruksi pada bulan Januari hingga Oktober 2020. Pada bulan Juni, proyek yang di drop hampir setara dengan proyek yang di uji terima. Proyek di drop dikarenakan divisi konstruksi tidak mendapatkan ijin dari beberapa pihak *stakeholder*. Hal tersebut menjadi sangat tidak efisien karena harus merancang perancangan ulang untuk proyek pengganti.

Dengan adanya kendala tersebut, *stakeholder* menjadi hal yang sangat penting karena *impact* yang di timbulkan sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan proyek. Namun sangat disayangkan, *stakeholder* tidak dipertimbangkan dalam KPI divisi konstruksi yang tertera pada gambar 1.1. Dari permasalahan yang ada, maka dibutuhkan suatu model pengukuran kinerja yang dapat mengintegrasikan pada kebutuhan dan keinginan dari para *stakeholder*.

Terdapat beberapa model dalam penentuan pengukuran kerja, tiga diantaranya yang banyak digunakan yaitu *Balance Scorecard*, *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*, dan *Performance Prism*. Namun, sistem pengukuran kinerja *Performance Prism* berupaya menyempurnakan model-model yang sudah ada sebelumnya, karena tidak hanya didasari oleh strategi, tetapi *Performance Prism* juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses dan kapabilitas organisasi (Neely dan Adams, 2000).



Gambar I.4 Filosofi *Performance Prism*

(Sumber: Neely dan Adams, 2000)

Dari gambar 1.4 diatas, dapat kita ketahui bahwa *Performance Prism* menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangun 3 dimensi yang memiliki 5 bidang sisi yaitu dari sisi kepuasan *stakeholder* (*stakeholder satisfaction*), strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *stakeholder* (*stakeholder contribution*). Keuntungan dari *framework* tersebut adalah melibatkan semua *stakeholder* dari suatu organisasi. Jika dibandingkan dengan metode *balance scorecard*, metode *performance prism* mengidentifikasi *stakeholder* dari semua pihak yang berkepentingan, sedangkan metode *balance scorecard* hanya mengidentifikasi *stakeholder* dari sisi konsumen saja (Neely dan Adams, 2000). Selain itu, *performance prism* tidak hanya mengukur pada hasil akhir saja, melainkan aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir seperti strategi, proses, dan kapabilitas, sehingga pengukuran kinerja dapat memberikan gambaran yang jelas dan nyata mengenai kondisi yang sebenarnya (Worldailmi, 2012).

Pada metode *performance prism*, *stakeholder* sangat berperan penting karena melibatkan semua pihak yang berkepentingan. Hal tersebut sangat relevan dengan salah dua 10 *knowledge area*, yaitu *project integration management* dan *project stakeholder management*. Jadi, dengan menggunakan *performance prism*, dapat membantu mendefinisikan, mengkoordinasikan, mengembangkan, dan memenuhi kebutuhan *stakeholder*.

Oleh karena itu, penelitian ini akan melakukan perancangan *Key Performance Indicator* (KPI) pada divisi konstruksi PT. XYZ dengan menggunakan *Performance Prism*. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat digunakan sebagai adanya peningkatan indikator penilaian kinerja yang sesuai dengan visi misi dan strategi perusahaan dan juga sebagai bahan pertimbangan perbaikan untuk PT. XYZ khususnya divisi *Operation & Construction West* atau divisi konstruksi.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka perumusan masalah yang akan diangkat dalam penelitian ini yaitu bagaimana hasil dari merancang *Key Performance Indicator* (KPI) divisi konstruksi pada PT. XYZ dengan menggunakan *Performance Prism*?

I.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini yaitu untuk mengetahui hasil dari perancangan *Key Performance Indicator* (KPI) divisi konstruksi pada PT. XYZ dengan menggunakan *Performance Prism*.

I.4 Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat yang akan diperoleh bagi perusahaan, penulis dan universitas dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Pada penelitian ini diharapkan dapat menambah manfaat bagi perusahaan, yaitu sebagai berikut.

- a. Dapat dijadikan bahan referensi dan masukan dalam merumuskan penilaian kinerja.
- b. Dapat dijadikan sebuah gambaran untuk memperbaiki *Key Performance Indicator* (KPI) yang terdapat pada divisi perusahaan.
- c. Dapat diimplementasikan di kemudian hari pada perusahaan.
- d. Dapat dijadikan sebuah gambaran bagaimana *stakeholder* sangat berpengaruh dalam sebuah pekerjaan, seperti pekerjaan proyek.
- e. Dapat dijadikan sebuah gambaran seperti apa saja faktor-faktor yang dapat menghambat dan mendukung jalannya proyek dari sisi *stakeholder*.

2. Bagi Penulis

Pada penelitian ini diharapkan dapat menambah manfaat bagi penulis, yaitu sebagai berikut.

- a. Dapat menambah wawasan mengenai *Key Performance Indicator* (KPI).
- b. Dapat menambah kemampuan dalam berpikir dari penerapan suatu teori.

- c. Dapat mengembangkan cara berpikir dalam mengidentifikasi dan memecahkan suatu masalah.
3. Bagi Universitas
- Pada penelitian ini diharapkan dapat menambah manfaat bagi universitas, yaitu sebagai berikut.
- a. Dapat digunakan sebagai bahan referensi yang berhubungan dengan kinerja khususnya *Key Performance Indicator* (KPI) yang berguna untuk penelitian lanjutan di masa yang akan datang.

I.5 Batasan Penelitian

Batasan penelitian pada penelitian ini adalah:

1. Penelitian mengacu pada divisi konstruksi pada PT.XYZ.
2. Pengambilan data berdasarkan data tahun 2020 yang diperoleh pada saat melakukan penelitian.
3. Penelitian ini hanya sebatas usulan, tidak sampai tahap implementasi dari usulan yang telah dibuat.

I.6 Sistematika Penelitian

Bab 1 Pendahuluan

Pada bab 1 ini berisi penjelasan mengenai latar belakang masalah yang mendasari dilakukannya penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta batasan dari penulisan penelitian ini.

Bab 2 Tinjau Pustaka

Pada bab 2 ini berisi penjelasan mengenai studi literatur dan teori-teori dasar yang berkaitan dengan penelitian atau masalah yang akan dipecahkan, yaitu kinerja karyawan dan teknik perhitungannya.

Bab 3 Metodologi Penelitian

Pada bab 3 ini berisi penjelasan mengenai metode dan langkah-langkah yang digunakan untuk menganalisis dan memecahkan masalah seperti model konseptual dan sistematika pemecahan masalah.

Bab 4 Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab 4 ini berisi penjelasan mengenai data yang telah dikumpulkan, baik data primer maupun data sekunder, melakukan pengolahan terhadap data yang telah dikumpulkan tersebut serta menyajikan hasil pengolahan data secara umum.

Bab 5 Analisis

Pada bab 5 ini berisi penjelasan mengenai analisis yang telah diolah dalam pengumpulan dan pengolahan data, yaitu bagaimana proses merancang *Key Performance Indicator* (KPI) dan bagaimana hasil dari merancang *Key Performance Indicator* (KPI).

Bab 6 Kesimpulan dan Saran

Pada bab 6 ini berisikan kesimpulan mengenai pokok-pokok hasil penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya dan saran terhadap pengolahan data dan analisis yang telah dibuat.