

BAB I

PENDAHULUAN

Dalam Bab ini akan dibahas mengenai latar belakang dan tujuan pengambilan tema dan judul tesis. Ini diawali dengan melihat profil perusahaan dimana penelitian dilakukan dan dipilih sebagai objek penelitian. Untuk memberikan gambaran lebih spesifik juga akan diberikan rumusan masalah dan batasan sejauh mana penelitian yang dilakukan dalam tesis ini.

1.2. Latar Belakang

Secara tradisional organisasi bisnis telah melakukan pengukuran kinerja pada kriteria finansial seperti tingkat keuntungan, pengembalian modal dan lain – lain. Ukuran kinerja secara finansial ini seolah menjadi indikator utama dari tingkat kesuksesan suatu bisnis. Kemudian hal ini dirasakan harus dirubah berkaitan dengan perkembangan teknologi dan persaingan yang semakin ketat.

Pengukuran kinerja tersebut banyak mendapatkan kritikan karena berfokus pada hal – hal yang bersifat bisa di kuantifikasi saja seperti biaya dan produktivitas serta mengesampingkan kriteria penting lainnya untuk kesuksesan yang kompetitif. Suatu penelitian kemudian memperlihatkan bahwa pengukuran kinerja secara finansial umumnya akan sibuk pada aktivitas minimalisasi varian dari pada melakukan perbaikan berkelanjutan (Basu et al 2009)¹.

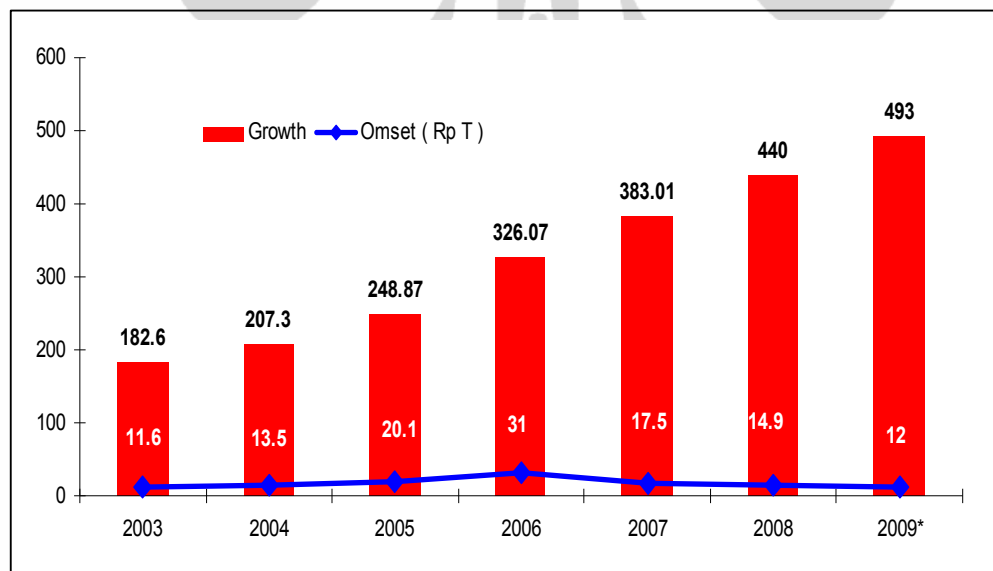
Pada dua dekade terakhir ini baik industri barang maupun jasa telah bekerja keras untuk membawa kekuatan, disiplin dan kinerja kedalam organisasi mereka berdasarkan *balance scorecard*. Konsep *balance scorecard* adalah sistem pengukuran strategis yang terorganisir dalam empat prespektif keuangan, pelanggan, proses internal, pertumbuhan dan pembelajaran untuk menentukan

¹ Ron Basu, Chris Little and Chris Millard 2009, Case study: A fresh approach of the Balanced Scorecard in the Heathrow Terminal 5 project, VOL. 13 NO. 4 pp. 22-33

indikasi performa yang nyata untuk setiap fungsi bisnis. Salah satu kebijakan yang terbukti dari sistem ini bahwa ini mengajukan keseimbangan antar konsep yang dapat menimbulkan kontradiksi diantara para manager. Misalnya ini bertujuan untuk menyeimbangkan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, ukuran keuangan dan ukuran operasional, kinerja internal dan eksternal, dan antara indikator yang bersifat *leading* dan *lagging*. (Basu et al 2009)²

1.2.1. Pertumbuhan Industry Makanan dan Minuman di Indonesia

Industri makanan dan minuman di Indonesia berkembang dengan pesat seperti yang ditunjukkan pada grafik 1.1. Maka hampir tiap tahun mereka melakukan ekspansi bisnis dengan membangun *line* produksi untuk dapat mengejar permintaan pasar yang terus meningkat sekaligus menciptakan peluang-peluang baru dalam menambah volume penjualan dan profit pada akhirnya.



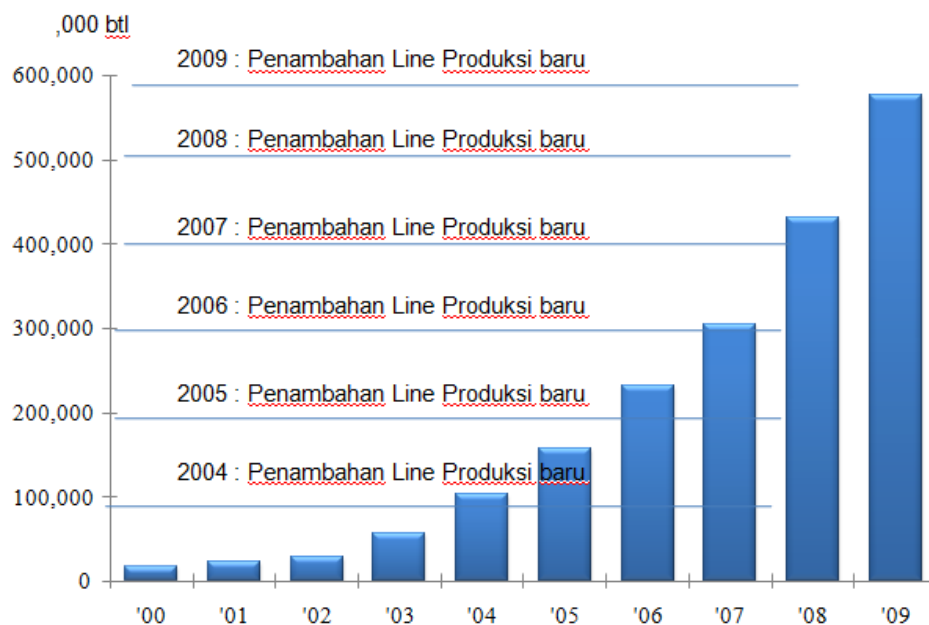
Gambar 1.1. *Market Growth industry* Makanan dan Minuman Indonesia

² Ron Basu, Chris Little and Chris Millard 2009, Case study: A fresh approach of the Balanced Scorecard in the Heathrow Terminal 5 project, VOL. 13 NO. 4 pp. 22-33

Pola ekspansi disesuaikan dengan strategi pemasaran untuk menciptakan produk baru atau produk sejenis dengan teknologi baru termasuk meningkatkan kualitas dan nilai tambah. Hal tersebut juga merupakan upaya untuk meningkatkan daya saing pada kompetisi pemasaran produk makanan dan minuman yang semakin tinggi.

1.2.2. Gambaran Singkat Perusahaan

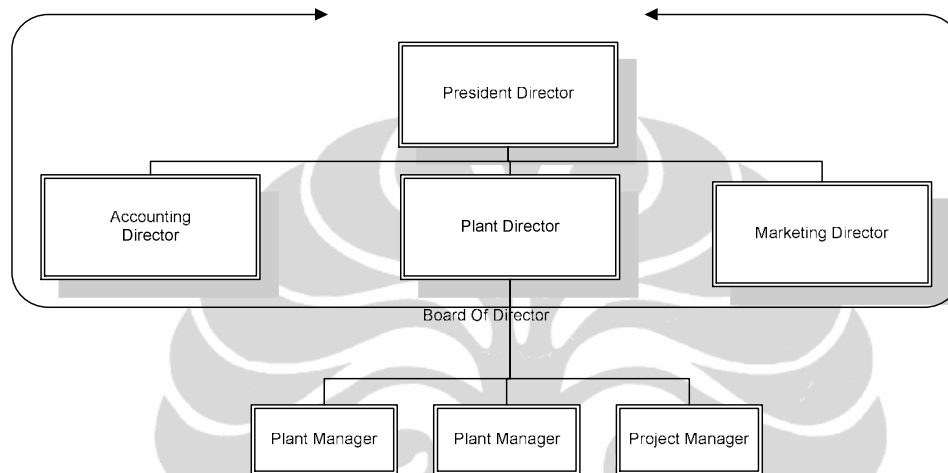
PT X yang digunakan sebagai object penelitian merupakan perusahaan yang bergerak pada industri makanan dan minuman dengan trend penjualan yang eksponensial, jumlahnya meningkat dengan pesat setiap tahunnya. Tingginya pertumbuhan nilai penjualan tersebut tentunya juga perlu dukungan kenaikan kapasitas produksi dengan terus menambah *line* produksi baru di setiap tahun. Sehingga peningkatan permintaan bisa dipenuhi.



Gambar 1.2. Data Penjualan Tiap Tahun dan Penambahan *Line* Produksi.

Perusahaan memiliki pertumbuhan penjualan yang sangat tinggi dari tahun ketahun seperti yang ditunjukkan pada gambar 1.2, oleh karena itu hampir sisetiap

tahun mereka melakukan konstruksi pembangunan *line* produksi baru untuk menambah kapasitas guna memenuhi permintaan pasar. Oleh karena proyek konstruksi dilakukan hampir setiap tahun, maka aktivitas proyek adalah aktivitas yang rutin, mereka memiliki departemen proyek tersendiri yang disejajarkan dengan departemen lain di tingkat operasi.



Gambar 1.3. Struktur Organisasi Perusahaan

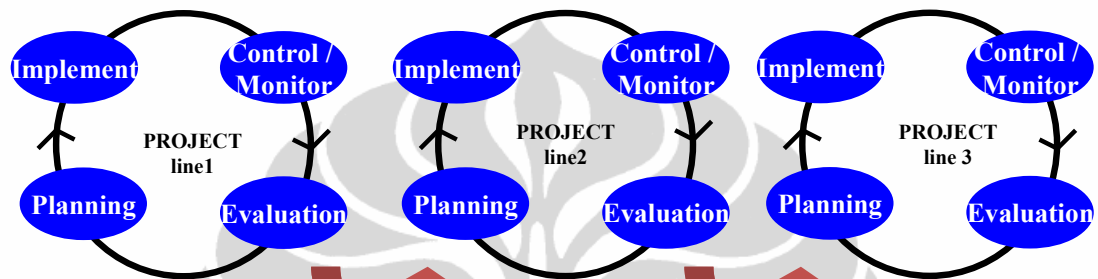
Dari gambar 1.3 diatas mengenai struktur organisasi perusahaan menunjukkan bahwa dalam perusahaan tersebut terdapat departemen khusus yang menangani pengerjaan proyek, karena proyek dilakukan hampir setiap tahun. Kondisi ini yang menjadi salah satu dasar pertimbangan pemilihan metode *balance scorecard* untuk pengukuran kinerja proyek dianggap paling tepat.

1.2.3. Deskripsi Project

Selera konsumen terus berkembang, sejalan dengan itu perkembangan tehnologipun diarahkan untuk mengembangkan kualitas produk dengan teknologi baru dari satu proyek ke proyek berikutnya.

Gambar 1.4. Memberikan gambaran management cycle yang dimulai dari planning dan dibaca searah jarum jam. Setiap proyek akan dimulai dengan perencanaan untuk menentukan kapasitas *line* produksi yang dibangun ,

menggunakan teknologi apa dan berapa waktu yang diperlukan. Setelah dilakukan eksekusi atau implementasi setiap proyek akan di kendalikan dan diawasi dengan ketat agar kinerja yang didapatkan bisa mencapai target yang telah ditentukan. di setiap akhir proyek akan dilakukan evaluasi secara total sebagai bahan pembelajaran untuk menentukan rencana – rencana perbaikan besar dalam proyek berikutnya.

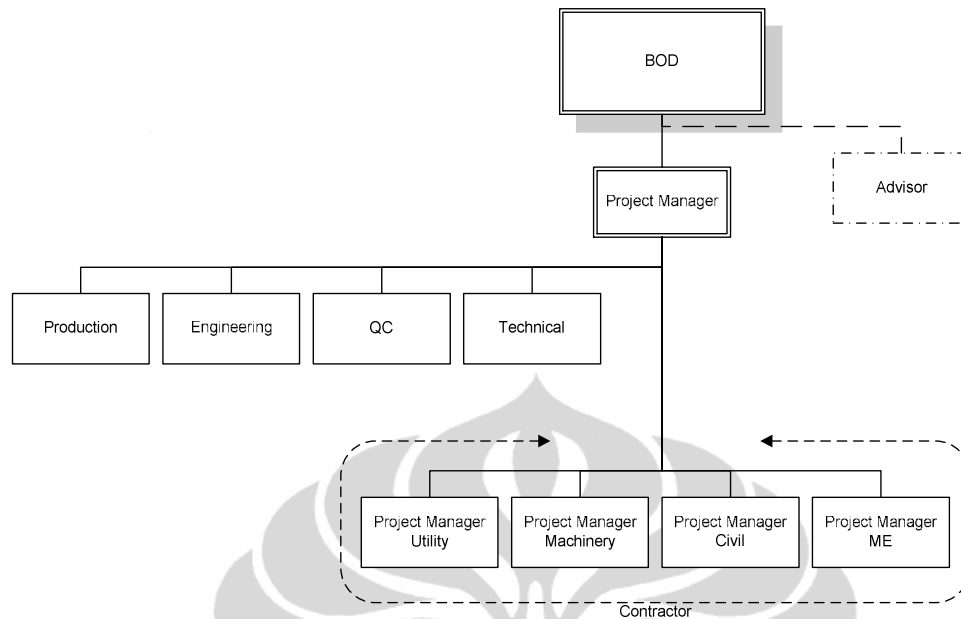


Gambar 1.4. Management Cycle

1.2.4. Struktur Organisasi

Karena *core activity* dari PT X adalah *manufacture*, maka dalam pelaksanaan proyek lebih banyak menggunakan jasa kontraktor untuk aktivitas konstruksi infrastruktur dan instalasi. Sedangkan dalam tim internal dari perusahaan dibuat semacam *cross function team* untuk pelaksanaan pengawasan dari mulai tahap disain, konstruksi infrastruktur, instalasi mesin hingga pelaksanaan *validation test* sebelum *line* produksi siap untuk digunakan pada proses komersial. Dengan struktur seperti pada gambar 1.5 diharapkan proyek dapat berjalan lebih efisien dan efektif karena ditangani oleh pihak yang ahli (*the right man on right place*).

Terdapat juga sejumlah orang yang bertindak sebagai *advisor* atau tim ahli yang berasal dari *holding company* untuk memberikan pelatihan, bimbingan, pengarahan serta pengawasan jalannya proyek agar bisa memenuhi spesifikasi dan standard yang telah ditetapkan dengan teknologi dan berbagai persyaratan yang diterapkan.



Gambar 1.5. Struktur Organisasi Proyek

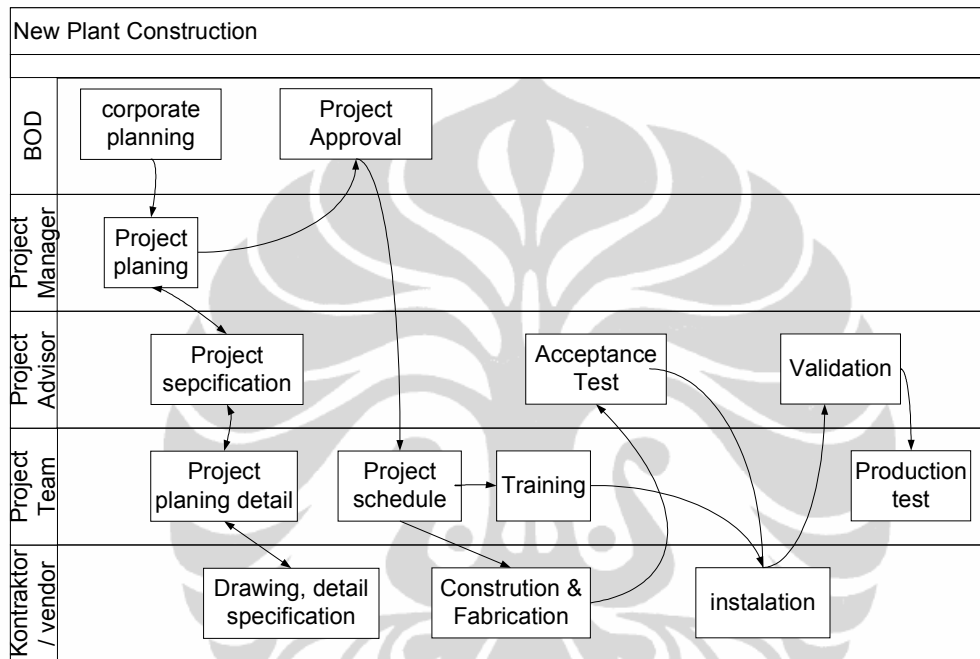
1.2.5. *Business Process*

Meskipun teknologi yang diaplikasikan untuk setiap proyek cukup banyak perbedaan, tetapi secara umum bisnis proses untuk setiap proyek adalah sama seperti gambar 1.6.

Ide pelaksanaan proyek atau melakukan investasi baru tentunya datang dari top management, yang kemudian akan menginstruksikan kepada manager proyek untuk membuat rancangan proyek pembangunan *line* baru dengan spesifikasi tertentu. Ketentuan spesifikasi proyek adalah menyangkut teknologi baru ataupun produk baru yang akan di aplikasikan berdasarkan masukan dari tim ahli. Spesifikasi tersebut kemudian secara detail akan disusun oleh tim dan juga pihak kontraktor / *vendor* yang telah dipilih.

Sementara mesin dibuat dan infrastruktur dibangun, secara paralel tim melakukan pelatihan untuk mempelajari teknologi dan hal lain yang telah di agendakan untuk dapat dikuasai sebagai bekal untuk menjalankan proyek.

Sebelum mesin dikirim dan dipasang di pabrik, perlu dilakukan sejumlah penyetelan untuk melihat apakah mesin dapat berjalan dan menghasilkan produk sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan. Setelah mesin dipasang maka akan dilakukan serangkaian percobaan untuk melihat sinkronisasi dari keseluruhan system dengan berbagai varian parameter operasi.



Gambar 1.6. Business Process Proyek

Business process tersebut menjadi semacam aturan atau prosedur yang harus dijalankan untuk setiap proyek. Sehingga siapapun tim yang melaksanakan diharapkan dapat memberikan standard kualitas yang sama.

1.8. Rumusan Permasalahan

Terkait dengan pengembangan bisnis melalui penambahan investasi secara bertahap, PT X menyelenggarakan proyek pembangunan *line* baru setiap tahun. Hal ini berkaitan juga dengan pertumbuhan pasar yang ditandai dengan permintaan produk yang terus bertambah. Harapan dari proyek – proyek tersebut adalah menghasilkan *line* produksi yang dapat dioperasikan tepat waktu atau lebih

cepat dan menghasilkan produktivitas tinggi, misalnya melalui proses produksinya yang efisien. Secara lebih detail requirement tersebut adalah sebagai berikut :

Tuntutan selama proyek

- Proyek berlangsung tepat waktu dan sesuai budget
- Proyek berjalan secara ramah lingkungan, aman untuk kesehatan dan keselamatan pekerja

Membangun Line produksi untuk menambah kapasitas

- Line produksi cepat terealisasi
- Menghasilkan line yang produktif
- Menghasilkan produk yang berkualitas, aman dikonsumsi dan biaya kompetitif
- Proses produksi dapat berjalan secara ramah lingkungan, aman untuk kesehatan dan keselamatan pekerja

Selain itu apabila proyek tersebut dapat diselesaikan dengan biaya yang efisien, maka akan sangat berpengaruh positif terhadap biaya per unit yang harus ditanggung oleh produk yang dihasilkan saat produksi sudah beroperasi. Tentunya ini sangat mempengaruhi profit perusahaan dan kelangsungan pengadaan proyek – proyek berikutnya.

Kondisi proyek – proyek yang telah berlangsung mengalami beberapa kendala klasik seperti keterlambatan, biaya yang berlebih dan kemudian saat *line* produksi dijalankan tidak beroperasi dengan efisien. Secara lebih detail permasalahan – permasalahan yang dialami adalah sebagai berikut :

Proyek

- Delay
- Overbudget
- Kecelakaan kerja
- Pencemaran
- Quality / Food safety problem

Line produksi

- Berjalan dengan produktivitas rendah
- Biaya produksi tinggi

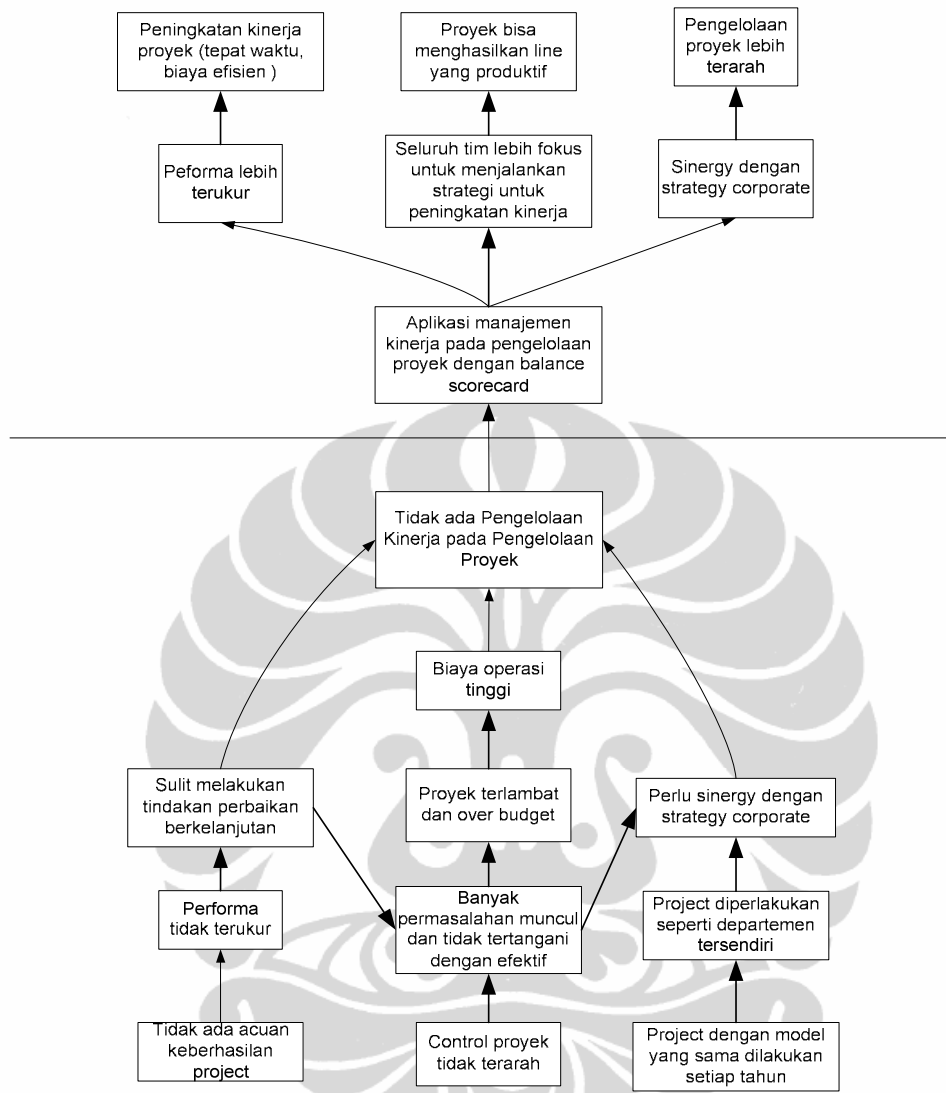
Oleh karena itu dalam penelitian ini akan dirancang suatu metode pemetaan strategi dengan *balance scorecard* untuk mengerahkan pengelolaan proyek agar dapat mencapai kinerja pada tingkatan yang diharapkan.

Disamping itu dengan metode tersebut akan dilakukan pengukuran untuk mengetahui tingkat pencapaian kinerja terhadap target yang telah ditentukan. hal ini akan menjadi dasar pada penentuan strategi – strategi berikutnya sebagai upaya perbaikan berkesinambungan.

1.9. Diagram Keterkaitan Masalah

Untuk menggambarkan *brainstorming* dari keterkaitan beberapa permasalahan, rancangan solusi dan ekspektasi maka dibuat diagram keterkaitan masalah (gambar 1.7) untuk menampilkan faktor – faktor penyebab atau bisa juga disebut sebagai akar permasalahan mengapa hasil kinerja proyek tidak dapat memenuhi standar ataupun ekspektasi lainnya yang telah ditargetkan.

Secara lebih lanjut hal tersebut adalah yang menjadi latar belakang perancangan metode pengelolaan kinerja manajemen proyek dengan menggunakan *balance scorecard*. hal tersebut merupakan hasil analisa sebagai penyelesaian permasalahan yang berkorelasi dengan berbagai akar permasalahan yang ada. Termasuk juga bagaimana korelasinya terhadap target – target kinerja yang diharapkan untuk bisa dicapai.



Gambar 1.7. Diagram Keterkaitan Masalah

1.10. Tujuan, Hasil dan Manfaat

Tujuan dari penelitian ini adalah membuat atau merancang metode pengelolaan kinerja manajemen proyek pada proyek konstruksi pembangunan *line* baru.

Hasilnya adalah berupa pemodelan berupa diagram mengenai langkah – langkah dari penyusunan strategi hingga eksekusi, analisa kinerja hingga penyusunan tindakan perbaikan. Model tersebut akan menjadi panduan dalam pengelolaan

kinerja pada setiap proyek yang dilakukan. Meskipun isi dari sasaran strategis berbeda, tetapi secara umum tahap aplikasinya akan standard seperti dalam urutan pemodelan.

Dengan diaplikasikannya pengelolaan kinerja pada management proyek maka manfaat yang dapat adalah :

- a. Pengelolaan proyek lebih terstruktur, terarah dan fokus pada strategi yang telah dibuat dalam mencapai kinerja yang ditargetkan
- b. Mensinergikan dengan strategi corporate yaitu bahwa proyek pambangan *line* baru tersebut adalah sebagai upaya menambah kapasitas. untuk mendukung peningkatan volume penjualan dan *revenue* dengan tujuan jangka panjangnya yaitu perluasan / ekspansi bisnis

1.11. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian dan pembahasan permasalahan yang akan dibahas lebih dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

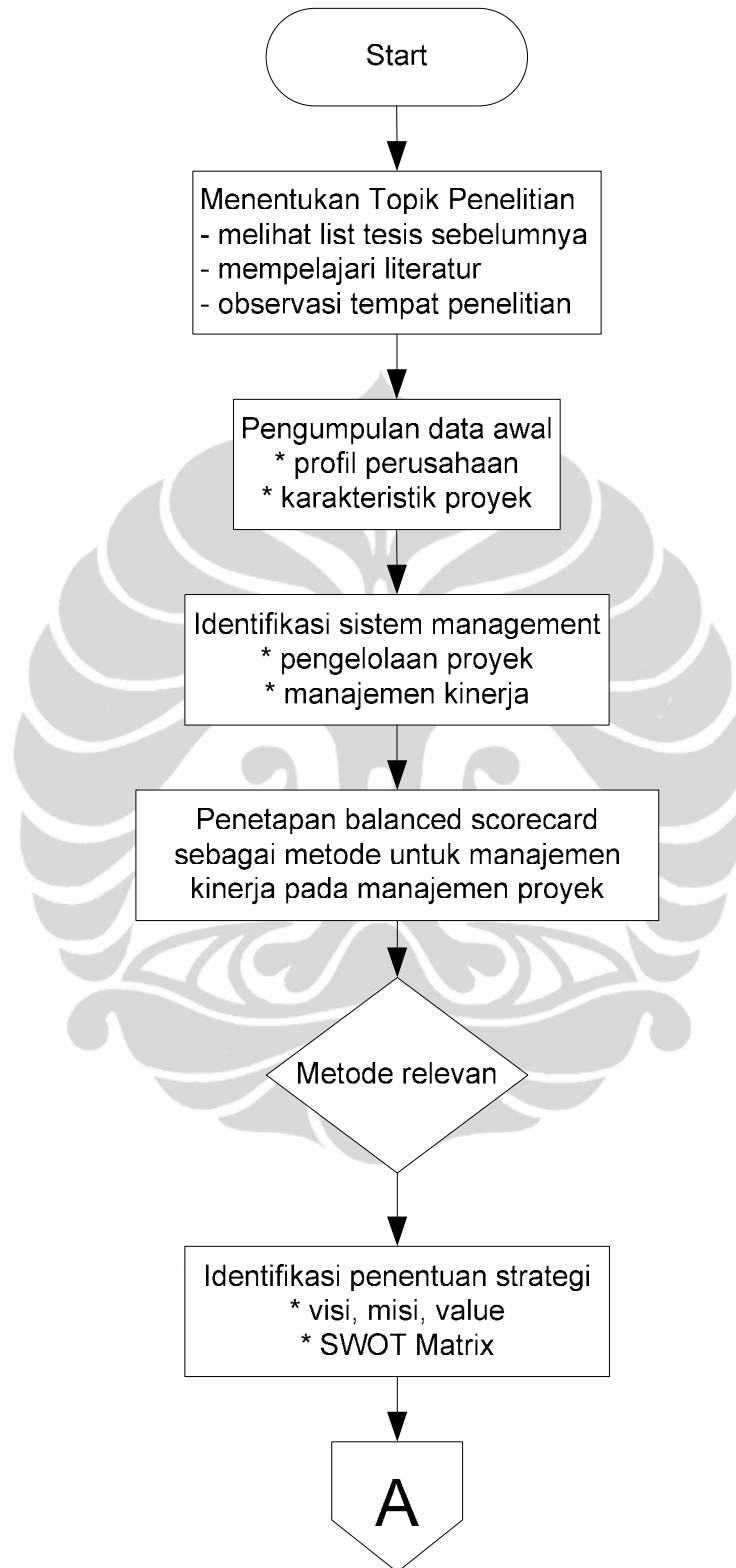
- a. Penyusunan strategi pengelolaan proyek serta key performance indikator (KPI) dari kinerja berdasarkan metode *balance scorecard*
- b. Objek penelitian adalah tiga proyek yang telah berlangsung di PT X
- c. Rancangan strategi yang telah dibuat tidak diaplikasikan secara langsung tetapi disimulasikan dalam perhitungan KPI saja.
- d. Hasil perhitungan KPI kemudian dibandingkan, dianalisa dan diberikan inisiatif strategis secara konsep saja, tidak dijabarkan ke dalam program dan anggaran periodik.

1.6. Langkah – langkah Metodologi Penelitian

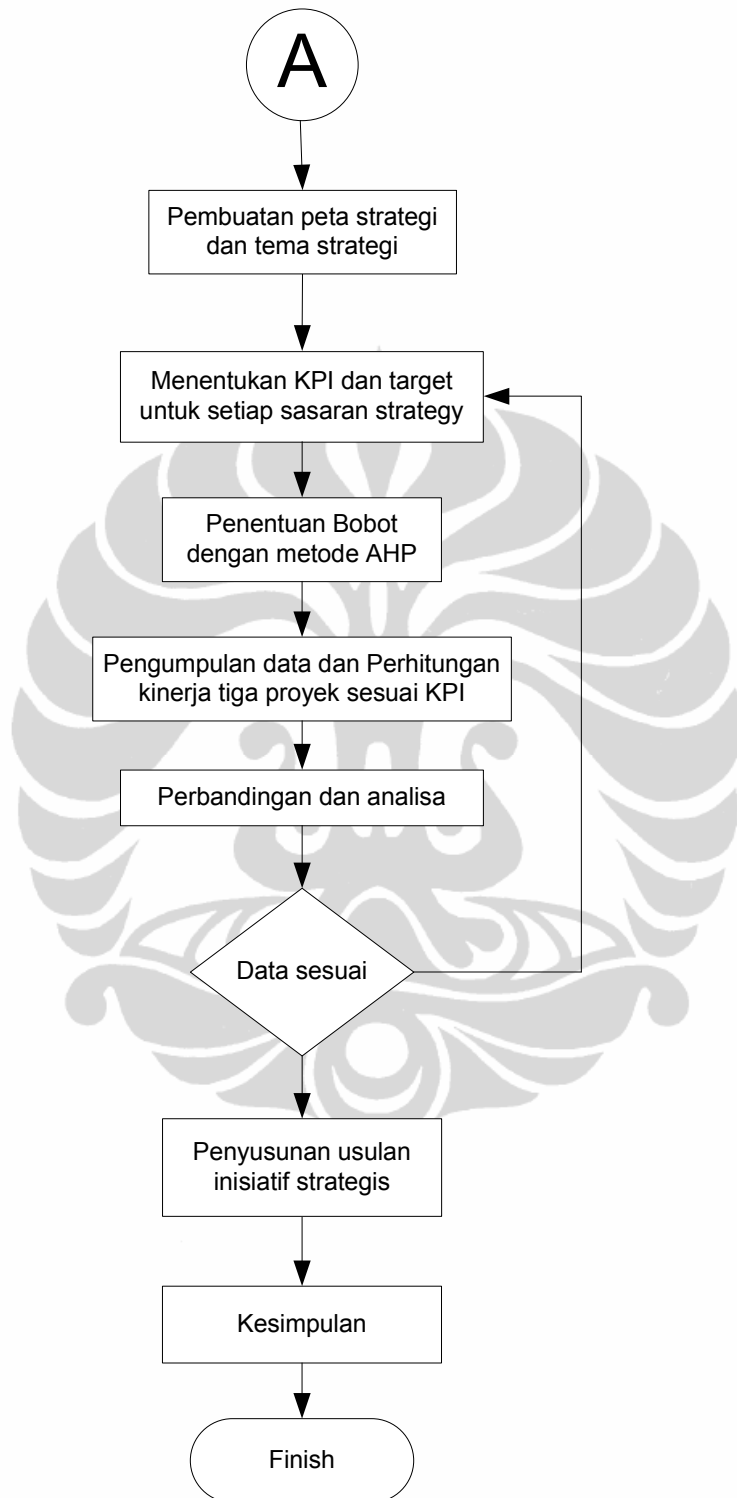
Langkah – langkah penelitian yang digambarkan pada gambar 1.6. akan dijabarkan sebagai berikut :

1. Studi literatur untuk penentuan topik penelitian yang akan diambil dengan membaca jurnal, tesis terdahulu dan observasi tempat penelitian.

2. Setelah mendapatkan ide untuk topik penelitian kemudian dilanjutkan dengan pengumpulan data mulai dari profil perusahaan dan juga karakteristik proyek yang akan dijadikan sebagai objek penelitian
3. Berdasarkan data awal kemudian dikorelasikan dengan manajemen proyek dan juga metode – metode manajemen kinerja dengan tujuan untuk menetapkan metode yang paling mendekati untuk diaplikasikan.
4. Dari hasil study pada tahap nomor 4, kemudian ditetapkan bahwa *balance scorecard* merupakan metode yang paling mendekati yang dapat diaplikasikan.
5. Dari hasil *review* yang dilakukan apabila metode telah sesuai maka dapat dilanjutkan dengan langkah – langkah perancangan *balance scorecard* yang dimulai dengan penentuan strategi. Penentuan strategi dimulai dengan identifikasi visi, misi, *value* dan analisa SWOT
6. Dari isu – isu strategi yang diperoleh dari analisa SWOT dibuat peta strategi dan tema strategi.
7. Untuk menetapkan tingkat keberhasilan dari masing – masing sasaran strategi dibuat ukuran berupa KPI dan juga target kuantitatif untuk masing – masing KPI tersebut.
8. Dari sekian banyak KPI kemudian dilakukan pembobotan dengan AHP (*Analytic Hierarchy Process*) untuk melihat bagian manakah yang paling dianggap sebagai prioritas.
9. Rancangan *balanced scorecard* siap diaplikasikan dengan perhitungan nilai – nilai KPI untuk tiga proyek
10. Hasil perhitungan untuk tiga proyek dibandingkan dan dianalisa, selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar penyusunan inisiatif strategis.
11. Kesimpulan akhir berupa berbagai hal yang diperoleh dari hasil pelaksanaan penelitian perancangan *Balanced Scorecard*.



Gambar 1.8. Diagram Alir Metode Penelitian



Gambar 1.8. Diagram Alir Metode Penelitian (lanjutan)

1.7. Sistematika Penulisan

Penelitian ini disusun dalam lima bab, yang memberikan gambaran yang sistematis mulai dari awal penelitian sampai diperoleh hasil perancangan *Balanced Scorecard*.

Bab 1 Pendahuluan Berisikan tentang latar belakang (profil organisasi dan proyek – proyek yang dilakukan) dan tujuan dari penelitian lengkap dengan rumusan masalah, batasan dan kerangka penelitian yang akan dilakukan.

Pada Bab 2 mengenai landasan teori akan dilakukan pengulasan mengenai definisi dari manajemen kinerja dan juga pengelolaan proyek. Karena metode manajemen kinerja cukup banyak maka akan dijelaskan dari beberapa metode tersebut masing – masing kelebihan dan kekurangan. Demikian halnya dengan pengelolaan proyek, akan dibahas *typical – typical* -nya dan hal apa yang menjadi keunikan sehingga perlu diperhatikan sebelum menentukan manajemen kinerja mana yang paling mendekati untuk dipergunakan. Dari dasar teori yang dibahas disini akan menjadi latar belakang yang jelas mengapa *balance scorecard* adalah yang pilih untuk penelitian ini.

Pada bab 3 Perancangan aplikasi *balance scorecard* mulai dari identifikasi visi misi dan *value*. Identifikasi strategi dengan *balance scorecard* dengan analisa SWOT kemudian memetakan isu – isu strategisnya ke dalam peta strategi. Setiap sasaran strategi akan dibuat KPI (*key performance indicator*), pembobotan dan juga penentuan target serta inisiatif strategis. Setelah semua tersusun kemudian dilakukan perhitungan kinerja tiga proyek yang telah berlangsung.

Pada bab 4 Pembahasan tentang analisa dari pencapaian kinerja proyek yang telah diukur dan juga analisa kemungkinan – kemungkinan tindakan perbaikan untuk pelaksanaan proyek berikutnya.

Pada Bab 5 merupakan bagian terakhir berupa kesimpulan adalah Pernyataan yang menggambarkan hasil akhir dari penelitian yang dilakukan mengenai seberapa kesesuaian metode manajemen kinerja dengan menggunakan *balance scorecard* untuk tipe pengelolaan proyek yang dianalisa.

