

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen pelayanan / *manage service* bisa di deskripsikan sebagai adalah sebuah layanan *re-appropriate* atau layanan yang dilakukan oleh perusahaan lain untuk mengerjakan serangkaian pekerjaan dalam pengawasan dan pengelolaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang memakai jasa *managed administrations*. Pengertian ini berlaku untuk seluruh bidang usaha, terutama pada bidang IT yang sering berkaitan langsung dengan arti *managed administrations* ini (Kompasiana, 2020). Manajemen pelayanan juga dapat diartikan sebagai proses penerapan ilmu dan seni untuk menyusun rencana, mengimplementasikan rencana, mengoordinasikan dan menyelesaikan aktivitas-aktivitas pelayanan demi tercapainya tujuan pelayanan. (Zaenal & Muhiudin, 2015)

Proyek *manage service* yang di kelola oleh PT. X merupakan proyek pengadaan, perawatan dan perbaikan sistem dan perangkat pendukung digitalisasi perbankan pada wilayah Zona 2 sesuai dengan zonasi penunjukan yaitu wilayah Jakarta, Bekasi, Bogor, Cikarang, Cikampek, Banten, dan Kalimantan Barat dimulai pada tahun 2019 sampai dengan tahun 2025 dengan sistem “kontrak payung” dengan kesepakatan tingkat layanan atau *service Level Agreement* (SLA) yang tertera dalam kontrak dan peraturan kerja. Sistem kontrak payung merupakan perjanjian dengan satu atau sejumlah penyedia untuk penyediaan barang dan/atau jasa dengan menetapkan harga satuan, syarat, dan kondisi untuk dilakukan transaksi pembelian selama masa perjanjian (Suratmo, 2018). Sesuai dengan peraturan pada kontrak kerja proyek, capaian SLA proyek dihitung berdasarkan 4 variabel yaitu (1) capaian SLA *Preventive Maintenance* (perawatan perangkat) dengan bobot 5%, (2) capaian SLA *Corrective Maintenance* (perbaikan perangkat) dengan bobot 83%, (3) *Demmand Fullfillment* (Pengadaan perangkat baru atau pengganti) dengan bobot 10% dan (4) *Monthly Reporting* (Laporan Bulanan) dengan bobot 2%. Adapun cara menghitung capaian SLA tersebut dengan mengkalikan persentase capaian dengan bobot sesuai variabel, hingga didapatkan total persentase capaian SLA proyek. Setelah di dapatkan capaian SLA proyek, total capaian SLA akan menjadi tolak ukur pembayaran

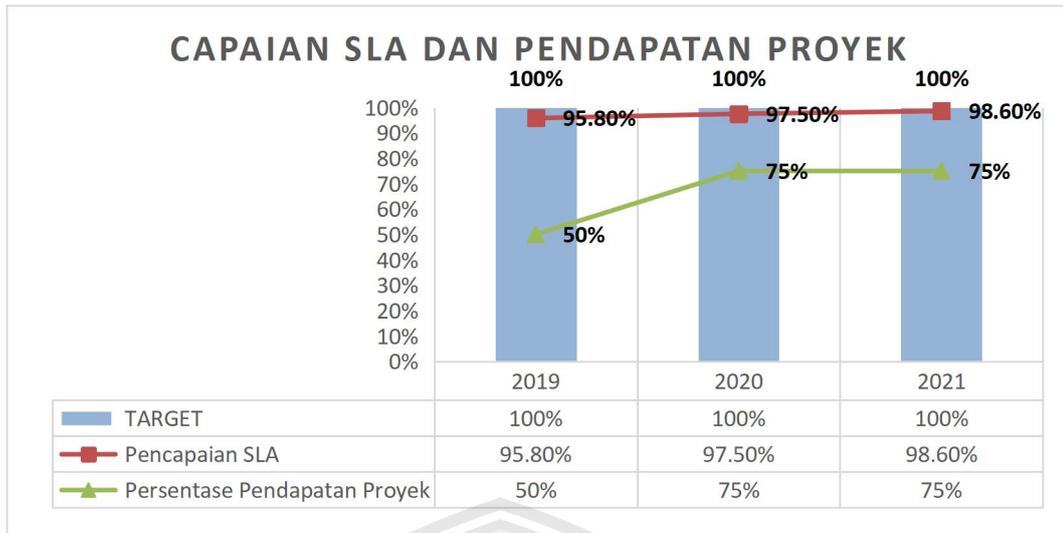
proyek dengan 4 level pendapatan yaitu: (1) 99,00% s/d 100,00% dengan faktor pengali 100% pembayaran, (2) 96,00% s/d 98,99% dengan faktor Pengali 75% pembayaran, (3) 93,00% s/d 95,99% dengan faktor pengali 50% pembayaran, dan (4) <93% dengan faktor Pengali 0% Pembayaran. Penjabaran di atas dapat digambarkan pada gambar beriku sesuai dengan Surat Kontrak Kerja Proyek:

No	SLA	Bobot
Demand Fulfillment (DF)		
1	Demand Fulfillment	10%
Preventive Maintenance (PM)		
2	Preventive Maintenance dan Update Patch/Firmware	5%
Corrective Maintenance (CM)		
3	Response Time	5%
4	Resolution Time	
	a. Seat Management	25%
	b. Power and LAN Service	50%
5	Feedback Customer	3%
Monthly Reporting		
6	Reporting	2%

Pencapaian Service Level	Faktor Pengali Pembayaran	Catatan SLA
99,00% - 100,00%	100%	Excellent
96,00% - 98,99%	75%	Baik
93,00% - 95,99%	50%	Cukup
<93%	0%	Buruk

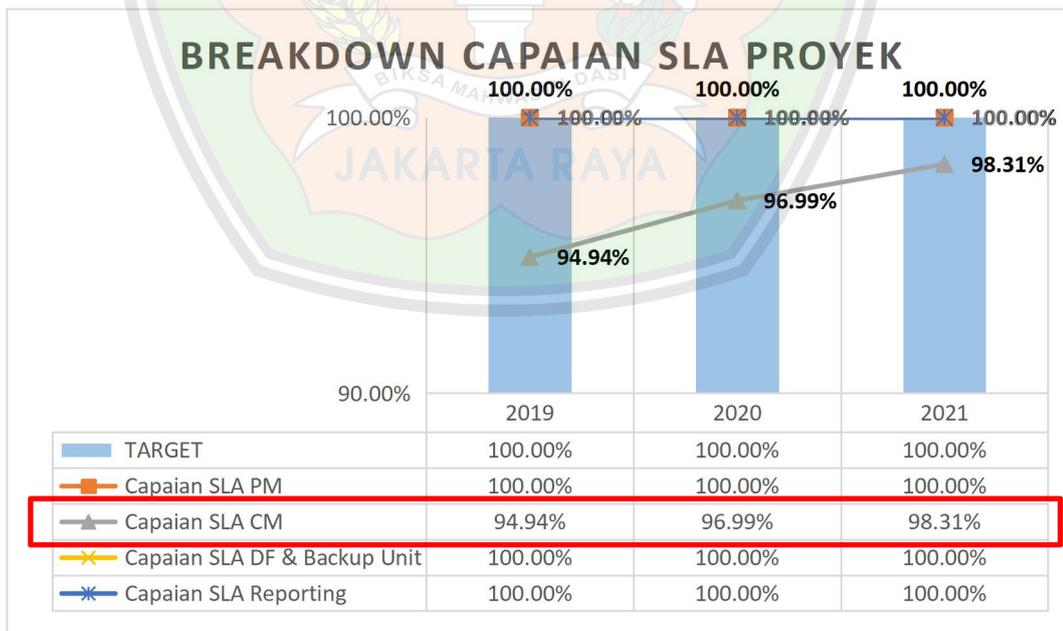
Gambar 1.1 Tabel Perhitungan Service Level Agreement dan Faktor Pengali Pembayaran
 Sumber : Surat Kontrak Kerja Proyek *Manage Service* PT.X

Sedangkan, dalam pelaksanaan suatu proyek besar, jarang ditemui suatu proyek yang berjalan lancar dan tepat sesuai dengan yang direncanakan, umumnya mengalami keterlambatan, baik waktu maupun kemauan pekerjaan yang direncanakan. (Firstyananda, 2017). Hal ini pula yang mungkin terjadi pada proyek MS PT.X, dimana selama berjalannya proyek, PT. X belum bisa mencapai SLA maksimal sesuai target yaitu 100%, yang juga berpengaruh pada pendapatan proyek yang juga tidak pernah mencapai target yang sama yaitu 100%. Berikut gambar tabel perhitungan capaian SLA dan capaian pendapatan proyek dalam kurun waktu 3 tahun terakhir:



Gambar 1.2 Grafik Capaian SLA dan Pendapatn Proyek
 Sumber : Minutes Of Meeting Proyek Manage Servixe PT.X

Sesuai grafik di atas, dapat di lihat bahwa kinerja proyek *manage service* PT.X masih belum mendapatkan hasil maksimal, dengan capaian SLA dan capaian penagihan belum mencapai 100%. Dari penjelasan sebelumnya, capaian SLA dihitung berdasarkan *breakdown* SLA sesuai dengan variabel faktor pengali bobot SLA. Untuk menjelaskan grafik di atas, berikut *breakdown* dari capaian SLA dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2021:



Gambar 1.3 Grafik Breakdown Capaian SLA dan Pendapatn Proyek
 Sumber : Minutes Of Meeting Proyek Manage Servixe PT.X

Berdasarkan grafik di atas diketahui capaian SLA berdasarkan variabel perhitungannya, bahwa SLA tidak pernah mencapai 100% dikarenakan SLA pekerjaan *Corrective Maintenance* (CM) kurang maksimal. Hal ini sangat berpengaruh mengingat SLA CM memiliki bobot 83% terhadap perhitungan capaian SLA Proyek. Hal ini pula yang menyebabkan pendapatan proyek menjadi tidak maksimal. Karena faktor pengali pendapatan proyek berpengaruh terhadap total capaian SLA nya.

Menindaklanjuti hal tersebut, peneliti berpendapat: jika kinerja proyek terutama kinerja CM terus mendapatkan hasil yang tidak maksimal, proyek yang dijalankan akan terancam mengalami kerugian pada akhir masa proyek atau bahkan yang terburuk adalah *closing project* sebelum waktu yang ditentukan karena terindikasi beresiko pada kerugian perusahaan. Maka dari itu, menurut peneliti diperlukan penilaian dan pengukuran terhadap kinerja proyek dan penentuan strategi dalam meningkatkan kualitas dan kinerja layanan dalam mencapai target pelayanan maksimal yang juga akan meningkatkan SLA dan pendapatan proyek sesuai target perusahaan.

Menurut modul pelatihan pengukuran kinerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara pada tahun 2008, Organisasi harus melakukan pengukuran kinerja agar dapat memahami kinerjanya, selanjutnya mengendalikan pencapaian target target kinerja yang telah ditetapkan dan kemudian melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Adapun pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik dalam bentuk tindakan yang efektif dan efisien dan akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian (Muchlisin, 2020)

Menurut Elivi dan Bambang pada penelitiannya di tahun 2019, Kinerja proyek dapat diukur dari indikator kinerja biaya, mutu, waktu serta keselamatan kerja dengan merencanakan dengan cermat, teliti, dan terpadu seluruh alokasi sumberdaya manusia, peralatan, material serta biaya yang sesuai dengan

kebutuhan yang diperlukan. Semua itu diselaraskan dengan sasaran dengan tujuan proyek. Oleh karenanya penelitian ini dimaksudkan untuk mengukur kinerja proyek dengan perspektif berbeda, juga diharapkan mampu memberikan masukan dan saran pada PT.X guna menentukan strategi peningkatan kinerja yang tepat, terukur, dan mampu menjadi strategi yang tepat dalam mencapai tujuan yaitu meningkatkan kinerja proyek untuk mencapai keberhasilan proyek yaitu capaian target dengan menggunakan alat eksekusi strategi.

Menurut Wibisono pada penelitiannya di tahun 2016 terdapat beberapa metode pengukuran kinerja dalam organisasi, yaitu : *SMART* oleh Cross dan Lynch pada 1989, *Performance Measurement Questionnaire* oleh Dixon, dkk pada 1990, *Performance for World Class Manufacturing* oleh Maskell pada 1991, *Quantum Performance Measurement Model* oleh Hronec pada 1993, *The Balanced Scorecard* oleh Kaplan dan Norton pada 1992, *Prism* oleh Neely dan Adams pada 1999, *Malcom Baldrige National Quality Award* oleh Departemen of Commerce, USA pada 1987 dan yang terakhir adalah *ISO Series*.

Agar kinerja proyek tidak hanya diukur dengan keberhasilannya di sisi finansial, menurut peneliti dibutuhkan metode pengukuran yang mencakup banyak perspektif agar kinerja mampu diukur dengan baik dan sistematis. Salah satu metode pengukuran kinerja yang menggabungkan faktor internal (karyawan dan organisasi) dan eksternal (pemilik dan pelanggan, juga menggabungkan kinerja keuangan (perspektif pemilik) dengan kinerja non keuangan dengan perspektif pelanggan, karyawan dan organisasi adalah *Balanced Scorecard*. Konsep *balance scorecard* adalah sebuah metode penilaian kinerja yang mengukur aspek keuangan dan non keuangan dari suatu perusahaan dengan menyesuaikan pada strategi dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan (Lufriansyah. 2020). Konsep *balanced scorecard* telah dikembangkan sebagai konsep pengukuran kinerja organisasi lebih dari dua dekade oleh Kaplan dan Norton. Penerapan konsep *Balanced Scorecard* telah diadopsi oleh banyak perusahaan bahkan organisasi pemerintah sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Butler, Letza dan Neale pada tahun 2017 dimana beberapa organisasi besar yang ada di Amerika Serikat seperti *United States Government*, Microsoft, Intel dan Apple. Dan menurut penelitian sebelumnya, *Balanced scorecard* sebagai alat

ukur kinerja perusahaan memiliki keunggulan yang dapat menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan pengukuran berdasarkan empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir outcome, namun juga melihat aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir driver (Erika, 2015)

Berdasarkan pemaparan di atas, maka peneliti merancang bagaimana *balanced scorecard* yang dapat diterapkan sebagai alat evaluasi dan penilaian kinerja proyek *manage service* PT. X, yang diharapkan dengan menggunakan perspektif *balanced scorecard*, hasil evaluasi penelitian ini dapat menjadi masukan untuk meningkatkan kinerja manajemen proyek PT. X terutama pada aspek CM guna mencapai tujuan dan target yang dituju yaitu 100% capaian SLA dan 100% capaian penagihan.

1.2 Fokus dan Sub-fokus

Dapat ditarik kesimpulan pada latar belakang, dan fenomena yang terjadi terkait judul yang diteliti, maka penulis dapat mengidentifikasi fokus permasalahan yaitu kualitas kinerja proyek terutama capaian SLA dengan 4 sub-fokus yaitu :

1. Kinerja proyek diukur dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
2. Kinerja proyek diukur dengan perspektif proses bisnis internal
3. Kinerja proyek diukur dengan perspektif pelanggan
4. Kinerja proyek diukur dengan perspektif keuangan

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian yang dapat di kemukakan adalah:

1. Apakah pengukuran dan evaluasi kinerja dengan *Balance Scorecard* mampu mengungkap penyebab tidak maksimalnya capaian SLA pada proyek MS PT.X?
2. Apakah hasil pengukuran dan evaluasi tersebut mampu memberikan usulan strategis untuk perbaikan capaian SLA proyek MS PT.X?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah

1. Menganalisa kinerja proyek MS PT. X dengan *Balanced Scorecard* dari empat perspektif yaitu perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Internal dan juga pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Memberikan usulan strategis kepada manajemen proyek untuk dapat memperbaiki kinerja proyek guna mencapai target SLA dan pendapatan proyek.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai penentuan penilaian kualitas layanan dengan *balance scorecard* dalam melakukan peningkatan kualitas layanan dan capaian kinerja, serta memberikan acuan bagi pengembangan pengetahuan strategi manajemen. Penelitian ini juga diharapkan mampu memperkuat bukti bahwa *balance scorecard* sebagai alat ukur kinerja dan penentuan strategi tidak hanya dapat digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan, organisasi nirlaba ataupun lembaga pemerintahan, namun mampu digunakan untuk mengukur kinerja proyek dengan sistem *manage service*.

2. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan ilmu pengetahuan tambahan bagi para pembacanya serta sebagai acuan apabila melakukan penelitian dengan variabel yang sama.

1.6 Batasan Masalah

Pada penelitian ini penulis membatasi penelitian, dimana penulis hanya melakukan penelitian sesuai dengan variabel-variabel *balance scorecard*, dengan penelitian yang dijalankan sesuai dengan wilayah penunjukan proyek yaitu JABODETABEK, Cikampek, Banten, dan Kalimantan Barat.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini terdiri dari lima bab yaitu:

BAB I: PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi penjelasan tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan permasalahan, maksud dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, serta sistematika penulisan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Berisi penjelasan mengenai literatur yang mendasari topik penelitian pada umumnya, dan model konseptual penelitian pada umumnya yang didalamnya memuat landasan teori dan penelitian terdahulu.

BAB III: METODE PENELITIAN

Berisi penjelasan mengenai desain penelitian, tahapan penelitian, model konseptual penelitian, operasional variabel, waktu dan tempat penelitian, metode pengambilan sampel, serta metode analisa data.

BAB IV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berisi penjelasan mengenai profil organisasi, hasil analisis data, serta pembahasan (diskusi) hasil penelitian.

BAB V : PENUTUP

Berisi penjelasan mengenai kesimpulan serta saran.