

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Banyak perusahaan di dunia yang dalam menjalankan bisnis usahanya melakukan *outsourcing* kepada pihak-pihak yang dipercaya mampu untuk melakukan pekerjaan yang dibutuhkan. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan banyak hal dari segi manajemen sebuah perusahaan, dalam segi pekerja tetap, akan menimbulkan sebuah biaya yang lebih besar jika perusahaan harus merekrut pekerja tetap untuk melakukan pekerjaan tersebut, dalam segi ketersediaan waktu, pekerjaan tersebut tidak dapat dilakukan dengan sumber daya yang ada saat ini, sedangkan dari segi pekerjaan yang dilakukan, hanya membutuhkan orang untuk melakukan pekerjaan tersebut secara spesifik.

Dalam menjalankan bisnisnya, Chevron bekerjasama dengan berbagai pihak, yang selanjutnya disebut sebagai kontraktor. Kontraktor adalah organisasi/perusahaan/pekerja yang secara langsung bertanggung jawab terhadap perusahaan yang melakukan kontrak dengan organisasi/perusahaan/pekerja tersebut, untuk melakukan pekerjaan sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan yang melakukan kontrak. Untuk mendapatkan pelayanan dari barang/jasa yang memuaskan, perlu dilakukan sebuah pengukuran akan seberapa sukses kontrak tersebut dijalankan oleh kontraktor, dan terdapatnya klausa denda dalam kontrak yang memberikan rincian jika kontraktor tersebut tidak dapat memberikan pelayanannya sesuai yang diinginkan oleh perusahaan. Oleh sebab itu, Chevron harus mempunyai sebuah kebijakan yang dapat mengikat kontraktor tersebut untuk dapat bekerja dengan optimal, yang dituangkan di dalam kontrak dan ditanda tangani oleh kedua belah pihak.

Key Performance Indicator (KPI) merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur kesuksesan dari sebuah pekerjaan. KPI ini digunakan oleh sebuah organisasi/perusahaan untuk memonitor dan menstandarkan proses dari pekerjaan yang dilakukan oleh organisasi tersebut atau organisasi lain atau kontraktor, serta mengevaluasi apakah pekerjaan yang diberikan tersebut sudah memenuhi seperti apa yang ingin dicapai atau diperjanjikan di dalam kontrak secara bersama-sama. Pada dasarnya *Key Performance Indicator* ini digunakan bukan untuk menghukum pekerja/kontraktor jika mereka melakukan kesalahan-

kesalahan, akan tetapi untuk mengarahkan pekerja/kontraktor tersebut agar melakukan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku atau mengarah kepada tujuan kritis yang ingin dicapai oleh perusahaan. KPI ini berfungsi juga untuk perbaikan berkesinambungan, yang berarti perusahaan dan kontraktor dapat melakukan evaluasi secara bertahap, sampai pekerjaan tersebut selesai dikerjakan oleh kontraktor dengan standar kualitas yang telah ditentukan di dalam KPI. KPI di Chevron sendiri digunakan untuk pekerjaan yang memiliki klasifikasi resiko tingkat menengah (medium) ke atas, klasifikasi resiko ini didapatkan dari hasil pengkajian yang dilakukan oleh bagian Health, Environment, and Safety (HES) Chevron terhadap pekerjaan yang akan dilakukan. Penggolongan resiko ini didasarkan atas dampak yang akan dialami oleh Chevron dan lingkungan dimana Chevron berada jika pekerjaan tersebut gagal atau diselesaikan dengan kualitas yang berada di bawah standar yang ditetapkan oleh Chevron, maka sudah seharusnya Chevron menerapkan sebuah alat yang dapat menghindari terjadinya resiko yang telah diprediksi tersebut dengan melakukan pengukuran terhadap performansi, dan mengevaluasi setiap proses pekerjaan yang diberikan oleh kontraktor. Resiko yang lebih besar lagi akan dihadapi oleh perusahaan yang tidak menerapkan KPI di dalam menjalankan sebuah pekerjaan, terlebih dengan kontraktor. Bukan hanya pekerja/kontraktor tidak mengetahui bagaimana seharusnya pekerjaan ini dapat dilakukan dengan baik, akan tetapi perusahaan akan menanggung akibat dari pekerja/kontraktor yang bekerja tanpa adanya suatu batasan/kriteria tentang sejauh mana pekerjaan tersebut seharusnya dilakukan. Dampak yang lebih jauh lagi, baik perusahaan maupun kontraktor tidak mengetahui bagaimana perbaikan yang seharusnya dilakukan untuk melakukan pekerjaan yang diminta dengan hasil yang diharapkan oleh perusahaan melalui kontraktor.

KPI yang baik dapat memberikan batasan yang jelas atau standarisasi indikator dan bersifat mengarahkan kontraktor, agar bekerja sesuai dengan yang diminta dalam pekerjaan yang akan dilakukan. Untuk mencapai KPI yang baik tersebut, setiap indikator yang dibuat di dalam KPI dapat merepresentasikan bagaimana sebuah pekerjaan dinyatakan berhasil dilakukan. Untuk mendapatkan indikator performansi tersebut, sebuah perusahaan atau organisasi yang memiliki kontraktor untuk melakukan sebuah pekerjaan dapat melakukan sebuah diskusi/konsultasi mengenai bagaimana tingkat sukses dari pekerjaan tersebut akan didapat oleh perusahaan. Perlunya melakukan konsultasi atau diskusi

tersebut mengingat selanjutnya KPI akan dituangkan di dalam kontrak, dan ditanda tangani oleh kedua belah pihak. Sudah seharusnya hal ini perlu diketahui oleh kontraktor mengenai kesanggupan dari kontraktor tersebut terhadap KPI yang diterapkan perusahaan untuk pekerjaan yang akan dilakukan. Keterlibatan dari kontraktor ini dikarenakan kontraktor tersebutlah yang secara langsung melakukan pekerjaan tersebut, dan sudah seharusnya kontraktor lebih mengetahui praktek dari pekerjaan yang akan dilakukannya. Tujuan lain yang dapat dicapai dari konsultasi atau diskusi tersebut, supaya hal-hal yang mungkin tidak diperhatikan atau terlewatkan oleh perusahaan saat membuat kebijakan KPI ini dapat diperkecil, dan membuat semua indikator yang akan mempengaruhi kesuksesan dari pekerjaan yang dilakukan dapat distandarkan.

Banyak kasus nyata diakibatkan oleh beberapa hal subjektif yang sebenarnya memiliki sifat keterkaitan antar satu dan yang lain, contohnya dalam kasus memilih supplier, beberapa hal seperti pengalaman kerja, kualitas dan harga dari produk yang akan dibeli dari supplier tersebut menjadi sebuah hal subjektif yang langsung mempengaruhi pemilihan supplier, akan tetapi bila diteliti lebih dalam lagi, pengalaman, harga dan kualitas ini mempunyai sebuah hubungan keterkaitan antar satu dan yang lain, semakin lama atau ahli supplier tersebut dalam melakukan pekerjaannya akan berdampak pada kualitas dan harga yang ditawarkan oleh supplier tersebut dan akan menjadi sebuah hal pertimbangan perusahaan dalam menentukan supplier mana yang akan memberikan barang/jasa yang dibutuhkan. Untuk mengetahui hubungan keterkaitan satu dengan yang lain dari setiap hal subjektif (yang selanjutnya akan disebut elemen) inilah sebuah metodologi seperti ISM dapat membantu untuk mengetahui model dari kasus/permasalahan yang ada.

Setelah sebuah model dari permasalahan yang ada telah didapatkan, maka selanjutnya harus diketahui seberapa besar pengaruh dari setiap elemen tersebut terhadap elemen lain. Sebuah pendekatan dalam pengambilan keputusan, yaitu ANP secara langsung dapat membantu mengambil keputusan untuk masalah kompleks yang memiliki hubungan keterkaitan satu dengan yang lain dari setiap elemennya, dengan menghilangkan asumsi tidak terdapatnya pengaruh terhadap elemen yang berada di bawahnya atau pada level yang sama melalui sebuah perbandingan terkomparasi dari seluruh elemen yang ada.

Chevron akan melaksanakan sebuah kontrak tentang jasa pekerjaan rumah tangga (*Housekeeping Services*). Pada kontrak ini, Chevron akan mengadakan perjanjian dengan kontraktor yang memenuhi semua kualifikasi dalam proses pelelangan. *Key Performance Indicator* yang belum terbentuk akibat adanya penggabungan beberapa jasa sekaligus di dalam kontrak baru ini, yaitu kontrak jasa pemeliharaan, kontrak jasa penyediaan starbucks, kontrak jasa penyewaan proyektor LCD, dan kontrak jasa pekerjaan rumah tangga itu sendiri, menjadikan suatu fokus tersendiri mengingat kontrak perlu direncanakan dengan sangat matang sebelum diimplementasikan. Pada kontrak yang sebelumnya, masing-masing jasa dipegang oleh kontraktor yang berbeda-beda, dengan lingkup pekerjaan terbatas untuk masing-masing jasa yang dibutuhkan oleh Chevron. KPI pada kontrak jasa yang sedang berlangsung saat pembuatan naskah ini, berpegang pada proses pembobotan untuk setiap kriteria yang ditentukan sebagai indikator, dan terbatas untuk pekerjaan yang memiliki klasifikasi resiko menengah, yaitu jasa pekerjaan rumah tangga dan jasa pemeliharaan. Pekerjaan jasa penyediaan starbucks dan penyewaan proyektor saat ini tidak diberlakukan KPI dalam kontrak, sehingga pekerjaan dari jasa tersebut sering kali mengalami masalah yang sama dalam pelaksanaan pekerjaannya, seperti keterlambatan dalam menyediakan kopi starbucks yang seharusnya sudah terdapat di kantor Chevron pada pukul 07.00 WIB, terbenturnya jadwal penggunaan LCD proyektor untuk keperluan event atau meeting yang diadakan oleh Chevron.

Chevron sendiri, khususnya *user* dari tim *Office Service*, mengalami kesulitan untuk mengkoordinir semua kontraktor yang ada, sehingga pada kontrak selanjutnya semua jasa tersebut akan dikerjakan oleh satu kontraktor. Penggabungan kriteria-kriteria pekerjaan yang banyak tersebut membuat penyusunan KPI ini menjadi semakin rumit. Dibutuhkan sebuah studi untuk menentukan kriteria-kriteria yang lebih dari sekedar pembobotan biasa, akan tetapi dapat mengerti prioritas dari masing-masing kriteria ini. Prioritas dari masing-masing kriteria ini dibutuhkan agar perusahaan dapat mengerti kriteria apa yang akan menjadi “key driver” dari pekerjaan tersebut. Kriteria yang menjadi kunci utama dari pekerjaan tersebut inilah yang penting untuk dicapai dan diperhatikan, baik perusahaan maupun kontraktor dalam pelaksanaan pekerjaan ini nantinya.

1.2. Perumusan Masalah

Rumusan masalah yang dapat disimpulkan dari latar belakang di atas adalah bagaimana seharusnya sebuah *Key Performance Indicator* yang baik, yang dapat memberikan sebuah *win-win solution* untuk kedua belah pihak. Sehingga, pekerjaan jasa rumah tangga yang telah digabung dengan jasa-jasa yang lain nantinya, dapat dikerjakan dengan baik oleh kontraktor sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan dan diperjanjikan di dalam kontrak.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin diperoleh dari penelitian ini adalah membuat sebuah alternatif kebijakan KPI, yang nantinya hasil dari penelitian ini akan digunakan sebagai dasar pembicaraan dengan kontraktor untuk pelaksanaan KPI di dalam sebuah kontrak jasa pekerjaan rumah tangga yang telah digabung dengan jasa-jasa lain.

1.4. Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Kontrak yang akan dijadikan referensi adalah untuk kontrak jasa pekerjaan rumah tangga yang telah digabung dengan pekerjaan jasa pemeliharaan, penyediaan starbucks, dan penyewaan proyektor.
2. Penelitian ini sebagai sebuah solusi yang nantinya dapat dijadikan sebagai alternatif, karena proses pengadaan yang masih berlangsung pada saat penelitian ini berlangsung.
3. Menggunakan pendekatan *Interpretive Structural Modelling* (ISM) untuk mengetahui keterkaitan antara elemen yang ada di dalam KPI.
4. Menggunakan metode *Analytical Network Process* (ANP) dalam melakukan pembobotan untuk masing-masing elemen dan sub-elemen dalam KPI.