

Merancang *Key Performance Indicator* Berbasis *Self Determination Theory*: Studi Kasus PP A

Tadeo Benita Lukito, Bonnie Soeherman

Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Surabaya, Jl. Raya Kalirungkut, Surabaya, Indonesia

Email: tata_tadeobenita@yahoo.co.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan solusi atas kinerja karyawan yang tidak efektif pada konsultan PP A. Berdasarkan hasil interview ditemukan bahwa penyebab masalah tersebut adalah *lack of performance measurement*, *lack of directions* dan motivasi eksternal pada karyawan. Studi ini menggunakan SDT untuk menganalisis sejauh mana perusahaan telah memenuhi tiga kebutuhan dasar karyawan termasuk *autonomy*, *mastery* dan *purpose*. Hasil dari analisis tersebut digunakan sebagai dasar dalam merancang KPI berbasis SDT bagi karyawan. SDT pada lingkungan kerja sangat berguna untuk menaikkan motivasi intrinsik. Motivasi tersebut mampu meningkatkan efektivitas karyawan sekaligus membuat mereka bahagia. Membangun motivasi intriksi lebih rendah biaya dan aman untuk perusahaan jangka panjang. Untuk mengimplementasikannya, dibutuhkan konsistensi dan kesepakatan bersama antar karyawan untuk mau meluangkan waktu sehingga program ini bisa berjalan dengan baik. Sejauh pengetahuan penulis ini adalah ide terbaru yang menggabungkan KPI dan SDT untuk memecahkan masalah performan karyawan yang tidak efektif.

Keyword: Karyawan tidak efektif, *Key Performance Indicator*, *Self Determination Theory*

PENDAHULUAN

PP A adalah konsultan pajak yang berdomisili di Surabaya dan resmi menjadi badan usaha pada tahun 2020. Dahulunya PP A adalah sebuah divisi yang tergabung dalam PT S, namun untuk menjawab kebutuhan pasar maka divisi tersebut memperkuat posisi dengan mendirikan badan usaha yang berbentuk Persekutuan Perdata. Persekutuan ini didirikan oleh mendiang Bapak H yang merupakan *head of division* dari divisi A dan Ibu S selaku *owner* dari PT S. Sehingga saat ini posisi PP A adalah badan usaha yang merupakan bagian dari PT S group. Dalam sebuah bincang singkat bersama *owner* peneliti menemukan bahwa kinerja karyawan saat ini dinilai masih kurang efektif. Hal ini menjadi menarik untuk diteliti lebih lanjut sebab karyawan adalah salah satu penentu keberhasilan organisasi di lingkungan yang kompetitif (Nath Gangai & Agrawal, 2015).

Dari sumber ini akhirnya penulis melakukan penelitian lapangan lebih lanjut untuk mengetahui akar permasalahan diatas. Pendalaman masalah dilakukan melalui beberapa metode meliputi wawancara, observasi dan juga studi dokumen. Wawancara dan observasi dilakukan kepada seluruh karyawan PP A. Dokumen yang dianalisis meliputi dokumen penilaian karyawan PP A yang dimiliki HRD, buku sejarah perusahaan, jurnal dan buku yang relevan dengan topik ini. Dari kegiatan tersebut ditemukan bahwa sistem penilaian karyawan yang dimiliki saat ini belum berfungsi secara maksimal (*lack of performance measurement*). Selain itu proses sosialisasi tujuan dan strategi perusahaan kurang berjalan dengan baik sehingga karyawan tidak tahu harapan perusahaan kepada mereka (*lack of directions*). Permasalahan ini dapat dititik beratkan pada kurang maksimalnya *performance measurement* pada PP A. Oleh karena itu studi kali ini bertujuan untuk memperbaiki sistem penilaian dengan membuat *key performance indicator* bagi PP A. KPI akan membantu menjabarkan tindakan-tindakan jitu yang perlu dilakukan karyawan untuk meningkatkan kinerja secara drastis (Parmenter, 2007). Velimirovic, et al (2011) juga mengemukakan demikian bahwasanya organisasi proses bisnis perlu dibentuk untuk mewujudkan sistem yang efektif dan efisien atau pengukuran kinerja melalui KPI.

Namun Fowler (dalam Salman & Bangun, 2015) berpesan bahwa KPI juga memiliki efek negatif sebagai akibat karyawan mengorbankan kualitas dan nilai dari pekerjaan mereka. Maka dari itu perusahaan perlu membangun sebuah sistem penilaian yang bertumpu pada aspek manusia. Sebab sebagus apapun sistem yang dibangun jika aspek manusia tidak diperhatikan akan menimbulkan kekacauan (Soeherman, 2017). Untuk mengatasi hal tersebut *key performance indicator* yang dibuat untuk PP A dikolaborasikan dengan *self determination theory* (SDT). SDT adalah teori mengenai motivasi intriksi dimana dikatakan bahwa manusia pada dasarnya akan berkembang secara psikologi dan perkembangan ini disertai tiga kebutuhan dasar yaitu, *autonomy*, *mastery* dan *purpose*. Melalui sebuah survei mengenai motivasi rancangan Daniel Pink ditemukan bahwa semua motivasi karyawan di PP A berasal dari motivasi ekstrinsik. Fakta ini semakin memperkuat bahwa KPI yang di bangun di PP A memerlukan kolaborasi dengan teori SDT. Teori ini sudah terbukti banyak diterapkan pada perusahaan, kelompok penelitian dan juga kepada para pelajar. Salah satu perusahaan yang sukses menggunakan konsep serupa dengan SDT adalah PT Nutrifood Indonesia. Hal tersebut disampaikan oleh Mardi Wu (merupakan salah

satu CEO Nutrifood) dalam wawancaranya dengan podcast Thirty days of lunch (2021). Beliau menyebutnya dengan istilah memanusiakan manusia dimana manusia pada dasarnya ingin berbuat baik serta perlu diberikan ruang bebas atau hak untuk mengeksplorasi diri dan memaksimalkan cara bekerja. Dimana dalam konsep SDT kita kenal dengan *autonomy*. Cara ini telah berhasil diterapkan oleh beliau dalam Nutrifood selama bertahun-tahun serta sukses membuat kinerja karyawan baik serta senang.

Tujuan dari KPI berbasis SDT ini adalah untuk membekali perusahaan dengan alat ukur kinerja yang juga mampu membangun motivasi intrinsik pada karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang baik serta sumber daya yang berkualitas (aspek kinerja dan karakter). Motivasi intrinsik yang ditawarkan dalam SDT memiliki manfaat yang lebih baik bagi perusahaan yaitu lebih aman dan lebih hemat untuk jangka panjang (Pink, 2009). Sepanjang sepengetahuan penulis ini adalah studi terbaru yang menggabungkan antara *key performance indicator* dengan *self determination theory* untuk mengatasi masalah kinerja karyawan yang tidak efektif. Diharapkan KPI yang berbasis SDT ini mampu membangun motivasi positif pada diri karyawan sehingga mereka bisa bekerja lebih efektif serta tidak hanya berfokus pada hasil tetapi juga tetap mengutamakan kualitas, nilai dari pekerjaan mereka serta berkembang menjadi pribadi yang lebih baik dan bisa memberikan manfaat bagi lingkungan sekitar.

METODOLOGI

Dalam studi ini ada tiga tahapan yang digunakan untuk menemukan dan memecahkan masalah yang ada di PP A. Tahap pertama adalah mendalami laporan mengenai kinerja karyawan yang tidak efektif. Dalam tahap ini dilakukan wawancara, observasi dan studi dokumen yang mengacu pada teori sistem pengendalian manajemen oleh Merchant dan Van der Stede tahun 2007. Observasi berpartisipatif untuk mengungkapkan makna suatu kejadian dari setting tertentu, dimana hal ini merupakan hal yang esensi dalam penelitian kualitatif (Salim & Syahrudin, 2012). Setelah melakukan wawancara selanjutnya penulis akan mendokumentasikan segala yang diucapkan dan didengar dalam bentuk text atau biasa disebut dengan istilah membuat transkrip (Soeherman, 2019). Tujuan membuat transkrip adalah memudahkan penulis dalam menganalisis data. Penulis sengaja mengumpulkan informasi dan melihat dari berbagai sudut pandang meliputi karyawan PP A, HOD, *owner* dan HRD. Triangulasi ini dilakukan dalam upaya mengurangi bias. Selain itu triangulasi juga berguna untuk meningkatkan pemahaman terhadap situasi yang sesungguhnya (Stainback & William, 1988). Pada tahap kedua data yang sudah dikumpulkan pada tahap pertama akan dianalisis menggunakan *self determination theory* dengan cara membandingkan kondisi di lapangan dengan SDT yang ideal versi Pink (2009). Untuk meningkatkan keakuratan analisis maka juga dilakukan studi dokumen yang dimiliki oleh HRD. Di tahap ketiga data tersebut kemudian diolah dan dikelompokkan untuk menemukan dua masalah dasar yang ada di PP A. Hasil dari tahap ketiga tersebut yang menjadi dasar dalam perumusan KPI berbasis SDT bagi PP A.

HASIL DAN DISKUSI

Celah Di PP A Berdasarkan Konsep *Self determination theory*. SPM memiliki peran yang penting dalam operasional perusahaan karena berhubungan langsung dengan pengendalian sumber daya manusia pada suatu perusahaan (Soeherman, 2017). Umumnya ada tiga masalah utama yang muncul di sistem pengendalian manajemen yaitu kurangnya pengarahan, masalah motivasi dan keterbatasan personal. Masalah kurangnya pengarahan akan muncul ketika informasi mengenai apa yang harus dilakukan oleh karyawan dan bagaimana cara melakukannya tidak dikomunikasikan dengan jelas kepada karyawan yang bersangkutan. Ada pula karyawan yang mengetahui apa yang diharapkan dan cara mencapainya tapi tidak memiliki motivasi untuk melakukannya, hal ini disebut dengan masalah motivasi. Masalah yang terakhir adalah keterbatasan individu, dimana hal ini bisa berbeda antara satu karyawan dengan karyawan lain. Kondisi ini bisa disebabkan karena kurangnya pelatihan, pengalaman ataupun pengetahuan. Dalam praktik di lapangan pengendalian manajemen meliputi banyak hal seperti rencana strategi, *budgeting* dan juga *performance management* (Radianto, 2015). Selain masalah mendasar SPM kinerja karyawan yang kurang maksimal juga bisa disebabkan karena lingkungan kerja tidak mendukung akan pemenuhan tiga kebutuhan dasar manusia menurut teori *self determination theory*. Tiga kebutuhan dasar tersebut adalah *autonomy*, *mastery* dan *purpose* (Pink, 2009). Teori ini menunjukkan bahwa semua individu memiliki tiga kebutuhan bawaan: kebutuhan akan *autonomy* (merasa mengendalikan perilaku dan tujuan kita sendiri), kebutuhan akan keterkaitan (berinteraksi dengan, terhubung, dan merawat orang lain atau aktivitas), dan kebutuhan untuk kompetensi (merasa mampu, efektif, dan tertantang oleh tugas) (Chiu, 2021).

Kedua teori tersebut dibawa kedalam proses wawancara dengan narasumber dan menghasilkan dua buah temuan. Pertama, hasil kuesioner menunjukkan bahwa 50% dari seluruh pegawai di PP A menyatakan bahwa perlu adanya peningkatan dalam hal komunikasi mengenai rencana kerja. Karyawan hanya tau sebatas rutinitas yang harus dikerjakan dalam menangani klien seperti pembuatan laporan keuangan, pembayaran pajak dan tax plan jangka pendek tanpa mengetahui rencana kerja jangka panjang. Narasumber C dan D juga mengatakan bahwa dirinya tidak mengetahui akan dibawa kemana dan seperti apa PP A kedepannya. Poin kedua yang didapat adalah Narasumber C mengatakan bahwa dia tidak paham sama sekali mengenai sistem penilaian karyawan yang berlaku di PP A. Selama dua tahun belakangan ini penilaian formal yang dilakukan hanya saat

menentukan apakah karyawan baru lanjut sebagai pegawai tetap atau tidak, yaitu saat penilaian 3 bulan dan 1 tahun 3 bulan. Sisanya adalah penilaian secara informal namun juga jarang dilakukan. Dari hasil analisis gabungan antara sistem kerja yang digunakan PP A dengan hasil wawancara, kuesioner serta observasi dapat disimpulkan bahwa masalah yang menyebabkan ketidakefektifan bukan tanggung jawab *supervisor* / level tertentu melainkan pada sistem pengendalian manajemen yang ada di dalam PP A. Ada 2 masalah yang ditemukan yaitu *lack of direction* dan *lack of performance measurement*. Kedua masalah ini memiliki dampak terhadap pemenuhan SDT karyawan di PP A. Rincian dari masing-masing masalah, titik aktivitas yang bermasalah beserta dampaknya terhadap pemenuhan SDT karyawan di PP A akan dijabarkan pada tabel 1.

Table 1. Kekurangan Sistem Kerja PP A – *lack of direction*

Nama Aktivitas	Kekurangan	Dampak Bagi Pemenuhan SDT
Koordinasi	Kurangnya koordinasi lanjut dengan seluruh karyawan dalam PP A mengenai cara untuk merealisasikan strategi dan mencapai tujuan perusahaan. Contoh: belum ada <i>breakdown</i> strategi PT S menjadi tujuan jangka pendek yang harus diraih PP A	Kurangnya koordinasi berdampak pada aspek <i>purpose</i> . Koordinasi yang tidak berjalan baik akan menyebabkan karyawan seperti anak domba kehilangan tuannya, mereka tidak tahu tujuan mereka bekerja apa dan <i>goal</i> yang ingin dicapai apa. Pink (2009) mengatakan bahwa <i>goal</i> memberikan semangat hidup bagi setiap orang. Dan di era ini manusia semakin menjadi <i>purpose seeker</i> .
Penerimaan Karyawan Baru	Kurangnya sesi pengarahan dari senior dan <i>supervisor</i> kepada karyawan baru mengenai tugas dan kondisi setiap klien yang dihadapi. Yang sering terjadi karyawan baru langsung diberikan berbagai macam tugas tanpa menjelaskan prosedur pengerjaan secara runtut dan utuh untuk tiap klien	Kurangnya bimbingan dan pengkomunikasian kondisi klien bisa mendorong perasaan tidak mampu pada karyawan. Melalui hasil observasi lapangan ditemukan bahwa tidak semua karyawan memiliki standar pengetahuan yang sama mengenai dunia kerja. Perlu banyak penyesuaian untuk membawa teori yang ada di perkuliahan untuk diterapkan pada dunia kerja dan bisa menguasainya (<i>mastery</i>). Ketika kemampuan karyawan lebih kecil dari apa yang harus mereka kerjakan akan mendorong perasaan gelisah (<i>anxiety</i>) dan tidak nyaman pada karyawan (Pink,2009).
Penerimaan klien baru dan pembagian tim	Kurangnya penjelasan kepada tim di lapangan mengenai kondisi dan kebutuhan klien baru	Kurangnya komunikasi mengenai progres kerja bisa membuat karyawan menjadi disengagement dengan tim. Atasan tidak tahu bagaimana tantangan yang dihadapi dilapangan dan tidak tahu apakah karyawan mereka merasa <i>overwhelmed</i> dengan pekerjaan mereka atau tidak. Jika kondisi ini terus berlanjut maka atasan pun tidak bisa membantu memberikan solusi yang mampu meningkatkan kemampuan atau kapasitas

Table 2. Kekurangan Sistem Kerja PP A – *lack of performance measurement*

Nama Aktivitas	Kekurangan	Dampak Bagi Pemenuhan SDT
Koordinasi	Kuranginya evaluasi dalam PP A terkait upaya-upaya mencapai tujuan (realitas vs tujuan yang dirancang)	Evaluasi dan perbaikan penting sekali dilakukan karena dengan adanya evaluasi baru dan tujuan baru maka karyawan akan memiliki <i>purpose</i> baru dalam bekerja. Kurangnya akan hal ini membuat karyawan menjadi tidak memiliki <i>purpose</i> dan lama kelamaan akan kehilangan minat terhadap apa yang dia kerjakan. Selain itu tidak rutusnya evaluasi karyawan membuat mereka tidak tahu apa yang harus mereka tingkatkan lagi. Hal ini juga penting karena manusia tertarik akan adanya kesempatan untuk mengembangkan <i>mastery</i> (Pink, 2009).
Penilaian karyawan dan jenjang karir	Evaluasi kinerja karyawan PP A kurang rutin dilakukan, persyaratan kenaikan jabatan serta jobdesk belum terdeskripsi dengan baik.	Hal ini menyebabkan karyawan tidak memiliki <i>purpose</i> bahkan tidak mendorong karyawan untuk menguasai (<i>mastery</i>) hal-hal baru yang berguna untuk meningkatkan kualitas mereka. Karena tidak adanya jenjang karir membuat seseorang nyaman diposisi mereka sekarang dan tidak tertantang untuk mencapai hal yang lebih tinggi dari posisi mereka saat ini.

Bagi seluruh narasumber yang diwawancara mengetahui kejelasan strategi, rencana kerja, komunikasi dalam tim serta *performance measurement* adalah hal yang penting. Selanjutnya adalah opini dari narasumber D ketika diminta pendapat mengenai seberapa penting tim untuk tahu akan dibawa kemana PP A kedepannya serta standar-standar penilaian karyawan dan jenjang karir:

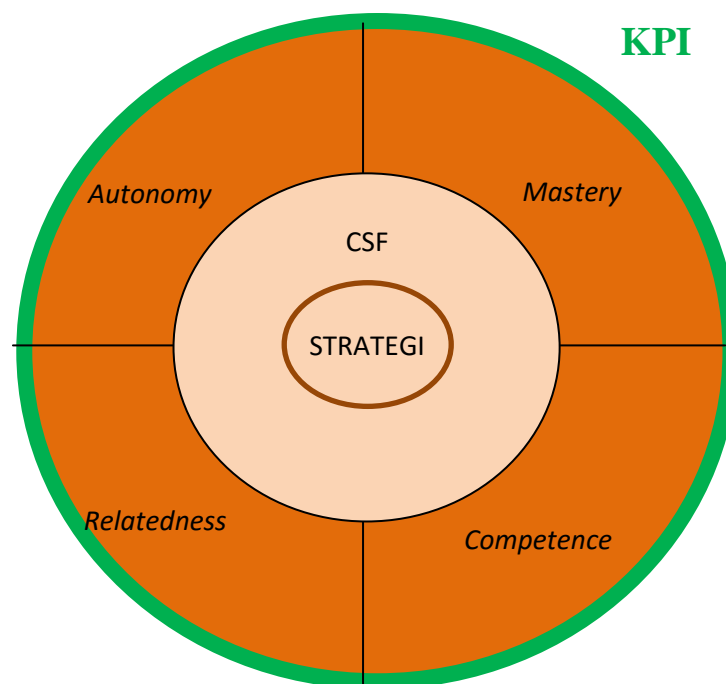
“Menurutku ya penting ya soale itu kan bisa jadi patokane kita kerja yak apa juga to. Apa juga kita arus kerja e yak apa isa membuat PP A ini jadine seng gimana gitu to”

“Menurutku ya penting juga soale buat ningkatno apa ya kinerja e kita. Trus ningkatno skille kita supaya isa memenuhi persyaratane gitu kan.”

Sebab selama ini keinginan untuk lebih baik dalam bekerja sudah ada dalam diri karyawan, namun kekurangan-kekurangan yang telah dijabarkan pada tabel 1 membuat mereka tidak tahu improvisasi dan perbaikan seperti apa yang dapat dilakukan untuk menunjang keberhasilan PP A dalam merealisasikan tujuannya.

Key Performance Indicator Berbasis SDT bagi PP A. KPI merupakan salah satu mekanisme yang umum digunakan untuk mengukur pencapaian atau performa (Mohamad & Moh Said, 2018). Kaplan dan Norton (dalam Tria dan Gustomo, 2015) mengatakan apa yang tidak kita ukur tidak dapat kita kelola dan apa yang diukur dapat dicapai (Pesämaa, 2017). KPI memberikan informasi penting bagi perusahaan untuk melacak serta memprediksi kinerja bisnis terhadap strategi (Wadongo et al, 2010). Pengukuran pada KPI membantu kita melihat keefektifan usaha organisasi dalam memperbaiki kinerja.

Self determination theory (SDT) adalah teori motivasi yang sudah diaplikasikan pada berbagai konteks termasuk tempat kerja dan berfokus pada apa yang memotivasi individu untuk bertindak dengan cara yang sehat dan efektif. Selain itu para pakar SDT juga berpendapat bahwa secara bawaan manusia akan cenderung mengalami pertumbuhan psikologis (Cormack et al, 2020). Teori SDT mengatakan bahwa individu akan menjadi lebih maju jika kebutuhan dasar mereka akan *autonomy*, *mastery* dan *purpose* terpenuhi. Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Krieger (2011) bahwa SDT mendorong seseorang untuk memiliki *effective performance* dengan tetap menjunjung etika dan profesionalisme. Bahkan selama 40 tahun belakangan ini banyak penelitian yang menunjukkan dukungannya terhadap teori *self determination theory*. Penelitian yang dilakukan oleh Edward Deci, Richard Ryan, Daniel Pink, dan peneliti lainnya menunjukkan bahwa motivasi intrinsik yang diusung dalam SDT membantu orang-orang untuk melakukan tugas yang sehubungan dengan pekerjaan yang lebih efisien dan efektif. *Autonomy* cenderung menghasilkan kesehatan psikologi dan performa yang lebih efektif (Migliorini et al, 2019P). Studi juga menunjukkan bahwa *sense of purpose* memiliki efek positif pada performa kinerja karyawan (Nazir et al, 2021). Memilih *self determination theory* untuk diselipkan ke dalam *key performance indicator* adalah hal yang baik sebab mendorong timbulnya motivasi intrinsik bagi karyawan. Motivasi memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan (Andayani & Tirtayasa, 2019), sehingga motivasi yang baik pada karyawan juga akan mendorong kesuksesan organisasi.



Gambar 1. Konseptual Framework
Source: Olahan penulis

Tahap yang perlu dilalui sebelum membuat KPI yaitu menentukan *critical success factor* (CSF). CSF adalah kondisi, peristiwa atau masukan ke sistem manajemen yang mengarah pada keberhasilan proyek (Yamin & SIM, 2016). *Critical success factor* sendiri adalah turunan dari misi dan strategi organisasi, dan ketika CSF sudah ditemukan maka selanjutnya KPI bisa disusun. Berdasarkan hasil wawancara dengan HOD berikut adalah strategi PP A kedepan untuk mencapai *goals* beserta dengan CSF:

Table 3. Tabel CSF PP A

Strategi	Kategori	CSF
Membangun tim yang solid	Tim	•Nilai kesolidan tim minimal mencapai angka 8 pada setiap akhir penilaian
	Individual	•Tingkat turnover karyawan maksimal 10% pertahun
	HOD	•Nilai sikap tim terhadap anggota tim lain dalam upaya menjaga kesolidan tim minimal 8
		•Minimal 85% goals yang dirancang tercapai pada akhir

		tahun
Meningkatkan kemampuan perpajakan karyawan	HOD Tim Individual	<ul style="list-style-type: none"> •Minimal 90% karyawan sudah bersertifikasi konsultan pajak minimal A •Minimal tim melakukan sharing knowledge bersama 3 kali dalam setahun yang diikuti oleh semua anggota tim •Minimal setiap anggota mengikuti 2 pelatihan internal
Mendorong mindset tim untuk mau berkembang	Individual	<ul style="list-style-type: none"> •Minimal ada satu pengetahuan atau skill baru yang dikuasai dalam kurun waktu satu tahun

Sumber: Olahan Penulis

CSF pada tabel 3 sengaja dikategorikan berdasarkan kelompok objek yang akan dinilai nantinya. Hal ini bertujuan agar dalam pelaksanaannya ada pemisah yang jelas dan tidak terjadi tumpang tindih tanggung jawab antara kewajiban pribadi atau orang-orang yang menduduki jabatan tertentu. Poin CSF yang dipilih juga lebih unik jika dibandingkan dengan CSF pada umumnya karena poin-poin ini mempertimbangkan unsur-unsur SDT didalamnya dimana salah satunya ada unsur *relatedness*. Meskipun teori utama yang digunakan pada penulisan ini mengacu pada Pink (2009) dimana SDT hanya terdiri dari 3 unsur utama yaitu *autonomy*, *mastery* dan *purpose*, namun dalam kasus di PP A unsur *relatedness* dalam SDT yang dikemukakan Ryan dan Deci (2000) juga perlu dimasukkan. Hal ini penting karena melihat kondisi di lapangan dimana keakraban dalam tim belum terbangun dengan maksimal meskipun sudah bekerjasama lama. Fenomena ini benar-benar dirasakan oleh sebagian besar karyawan di PP A. Kondisi ini disimpulkan dari pengamatan penulis dan juga opini atau perasaan yang penulis rangkum dari beberapa rekan dalam PP A. Ketika anggota tim termotivasi untuk membantu rekan lain dalam tim dan juga memikirkan mengenai keuntungan rekan kerja lainnya telah terbukti akan menunjukkan performa yang lebih baik dan bahkan mereka bisa bekerja lebih efektif dalam jangka waktu yang lama.

Tahap selanjutnya adalah perancangan *key performance indicator* bagi setiap level karyawan yang ada di PP A. Dalam merancang KPI ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu SMART. *Specific*, KPI yang dibuat harus menjabarkan dengan jelas apa yang diukur dan mengapa hal itu penting. *Measurable*, KPI harus dapat diukur dengan standar. *Achievable*, KPI yang dibuat harus bisa dicapai oleh karyawan. *Relevant*, harus mengukur sesuatu yang penting dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. *Time-Bound*, dapat dicapai dalam rentan waktu yang telah disepakati.

Table 4. KPI TIM

KPI	Target	Kriteria Minimum
Nilai kesolidan tim di akhir tahun	8	<i>Engagement</i> , kekompakan dan komunikasi yang baik
Tingkat <i>turnover</i> karyawan selama setahun	Max 10%	<i>Turnover</i> yang disebabkan karena ketidaknyamanan dengan tim
Jumlah <i>sharing knowledge</i> yang diikuti oleh seluruh anggota tim	3	<i>Sharing knowledge</i> dalam internal PP A

Sumber: Olahan Penulis

Table 5. KPI Head of Division

KPI	Target	Kriteria Minimum
Pencapaian goals dalam setahun	Min 85%	Target yang dirancang bersama tim
Karyawan minimal memiliki BKP A	Minimal 90%	Status BKP masih berlaku pada saat penilaian di lakukan

Sumber: Olahan Penulis

Table 6. KPI Individu

KPI	Target	Kriteria Minimum
Nilai sikap dalam tim	8	Peduli, bertutur kata yang baik, dan bersikap yang sopan
Pelatihan internal yang diikuti selama setahun	2	Pelatihan yang diadakan bersama atau kolaborasi dengan PT S
Skill baru yang dikuasai dalam setahun	1	Skil yang relevan dengan dunia kerja atau bisnis

Sumber: Olahan Penulis

KPI yang telah dirancang berbeda dengan KPI pada umumnya. Banyak unsur yang mendorong terbangunnya keakraban antar anggota tim serta mendorong individu untuk mau terus belajar. Sebab realita yang dihadapi di lapangan menunjukkan bahwa seringkali kebijakan pajak tidak sejalan dengan praktik sehari-hari pada bisnis klien. Oleh sebab itu karyawan di PP A perlu memperkaya diri dengan berbagai ilmu di bidang pajak dan juga bisnis agar mampu memberikan solusi yang terbaik dan juga *applicable* dilapangan. Klien yang bisa bekerjasama dengan konsultannya (segi SDM dan sumber daya) juga sebetulnya akan memudahkan pengerjaan laporan keuangan bagi klien. Jika sistem kerja demikian terbentuk maka kedepan pengolahan laporan keuangan tentu bisa lebih efektif dan efisien. Artinya *win-win solution* bagi kedua belah pihak, klien menerima laporan dan analisis pajak tepat waktu dan kinerja karyawan PP A bisa lebih efektif dan maksimal dalam memberikan analisis laporan keuangan dan perpajakan.

KONKLUSI

Tidak efektifnya kinerja karyawan pada PP A ternyata tidak disebabkan oleh kinerja *supervisor* yang kurang maksimal melainkan karena sistem pengendalian manajemen yang kurang berjalan dengan baik. Masalah SPM yang menonjol disini adalah *lack of direction* dan *lack of performance measurement*. Kedua kondisi ini juga mengakibatkan tidak terpenuhinya kebutuhan SDT karyawan yang terdiri dari *autonomy*, *mastery* dan *purpose*. Selain itu SPM yang selama ini diterapkan masih berbasis SPM yang membuat karyawan di PP A bekerja karena motivasi ekstrinsik saja.

Oleh karena itu untuk menyelesaikan masalah SPM diatas dibuatlah KPI bagi setiap level karyawan. Sedangkan untuk menyelesaikan masalah terkait motivasi ekstrinsik maka dimasukanlah *self determination theory* agar perlahan motivasi karyawan bisa bergeser menjadi motivasi intrinsik. Tujuannya untuk menggabungkan kedua hal ini adalah agar perusahaan bisa memiliki alat untuk memantau perkembangan karyawan dan memperbaiki apa yang kurang sekaligus membangun budaya yang lebih memanusiakan manusia. Sehingga KPI yang lahir juga berbeda dari KPI pada umumnya dimana KPI ini lebih banyak mendorong terbangunnya hubungan yang baik antar rekan setim dan mendorong karyawan sebagai *live learner*. Karyawan yang menjadi subjek untuk program pengembangan dan pemberdayaan lebih cenderung merasakan kepuasan atas *autonomy* yang mana hal ini memiliki asosiasi dengan *higher work engagement* (Marescaux et al, 2013). *Employee engagement* sendiri memberikan pengaruh pada performa kerja individu serta kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya (Mitreka Satata, 2021). Dalam praktiknya ada beberapa poin yang harus diperhatikan yang pertama adalah konsistensi dan kedua adalah komitmen bersama. Konsistensi yang dimaksud adalah konsistensi dalam menjalankan serta memeriksa kembali KPI yang digunakan sehingga bisa terus sesuai dengan kebutuhan. Serta dibutuhkan komitmen bersama sehingga setiap tim bisa menjalankan keputusan ini dengan senang hati dan membawa peningkatan kinerja yang positif di PP A. Implikasi, penerapan KPI apapun perlu rutin untuk dikaji ulang guna melihat apakah KPI yang saat ini sedang digunakan masih relevan dengan tujuan organisasi. Atasan juga bisa melibatkan karyawan untuk berpartisipasi dalam perancangan KPI sebagai salah satu upaya pemenuhan SDT. Studi juga menunjukkan bahwa ketika karyawan turut dilibatkan dalam pengembangan *performance matrix manager* akan mendapatkan metrik dengan kualitas yang lebih baik dan akan lebih sering menggunakan metrik itu untuk evaluasi dan sistem penghargaan (Groen et al, 2017). Selain itu perusahaan juga tetap harus melakukan proses *recruitment* dengan standart baik sehingga tim yang akan dikelola punya titik awal yang kurang lebih sama. Hal ini bertujuan agar lebih efisien dalam membangun dan menjaga budaya yang hendak dibangun.

DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367>

- Badawy, M., El-Aziz, A.A.A., Idress, A.M., Hefny, H. and Hossam, S. (2016). A survey on exploring key performance indicators. *Future Computing and Informatics Journal*, [online] 1(1-2), pp.47–52. Available at: <https://www-sciencedirect-com.pustaka.ubaya.ac.id/science/article/pii/S2314728816300034>
- Bai, C. and Sarkis, J. (2014), "Determining and applying sustainable supplier key performance indicators", *Supply Chain Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 275-291. <https://doi.org/10.1108/SCM-12-2013-0441>
- Chiu, T. K. F. (2021). Digital support for student engagement in blended learning based on self-determination theory. *Computers in Human Behavior*, 124, 106909. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106909>
- Cormack, Johanna; Rowell, Katja; & Gianina-Ioana Postăvaru. (2020). Self-Determination Theory as a Theoretical Framework for a Responsive Approach to Child Feeding. *Journal of Nutrition Education and Behavior*. Volume 52, Issue 6,2020, Pages 646-651, ISSN 1499-4046
- Groen, B. A. C., Wouters, M. J. F., & Wilderom, C. P. M. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36, 51–66. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.10.001>
- Krieger, Lawrence S. (2011) "The Most Ethical of People, The Least Ethical of People: Proposing Self-Determination Theory to Measure Professional Character Formation," *University of St. Thomas Law Journal*: Vol. 8: Iss. 2, Article 5. Available at:<http://ir.stthomas.edu/ustlj/vol8/iss2/5>
- Lavy, S., A. Garcia, J. and K. Dixit, M. (2014), "KPIs for facility's performance assessment, Part II: identification of variables and deriving expressions for core indicators", *Facilities*, Vol. 32 No. 5/6, pp. 275-294. <https://doi.org/10.1108/F-09-2012-0067>
- Nazir, O., Islam, J. U., & Rahman, Z. (2021). Effect of CSR participation on employee sense of purpose and experienced meaningfulness: A self-determination theory perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 123–133. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.002>
- Merchan, Kenneth A., Stede, Wim A, Van der.(2012). *Management Control System 3thEdition – Pengukuran Kinerja, Evaluating and intensive*. England: Pearson Education Limited
- Migliorini, L., Cardinali, P., & Rania, N. (2019). How Could Self-Determination Theory Be Useful for Facing Health Innovation Challenges? *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01870>
- Marescaux, E., De Winne, S. and Sels, L. (2013), "HR practices and HRM outcomes: the role of basic need satisfaction", *Personnel Review*, Vol. 42 No. 1, pp. 4-27. <https://doi.org/10.1108/00483481311285200>
- Meier, H., Lagemann, H., Morlock, F. and Rathmann, C. (2013). Key Performance Indicators for Assessing the Planning and Delivery of Industrial Services. *Procedia CIRP*, [online] 11, pp.99–104. Available at: <https://www-sciencedirect-com.pustaka.ubaya.ac.id/science/article/pii/S2212827113005301>
- Mitreka Satata, Dian Bagus. (2021). Employee Engagement as An Effort to Improve Work Performance: Literature Review. *International Journal of Social Sciences*. 2. 41-49. 10.52728/ijss.v2i1.152.
- Mohamad, R., Ismail, S. and Mohd Said, J. (2018), "Performance indicators for public private partnership (PPP) projects in Malaysia", *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. 34 No. 2, pp. 137-152. <https://doi.org/10.1108/JEAS-04-2017-0018>
- Nath Gangai, K., & Agrawal, R. (2015). Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It important for Employee Performance. *Int. J. Manag. Bus. Res*, 5(4), 269–278. Retrieved from https://ijmbr.srbiau.ac.ir/article_7957_00f359f786fbf60d13a40db3cc4b4497.pdf
- Nordgren ,R. D. (2013). Pink’s “Motivation 3.0” and Student-Centered Schooling:Creating Life-Long Learners for the 21st Century. *Journal of Research in Innovative Teaching*, 6(1). <https://assets.nu.edu/assets/resources/pageresources/journal-of-research-in-innovative-teaching-volume-6.pdf#page=9>

- Parmenter, David. (2007). *Key Performance Indicator: Pengembangan, Implementasi dan Penggunaan KPI Terpilih*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- W. Peng, T. Sun, P. Rose, and T. Li. (2007). A semi-automatic system with an iterative learning method for discovering the leading indicators in business processes. *Proceedings of the 2007 international workshop on domain driven data mining*, ACM
- Pesämaa, O. (2017). Personnel- and action control in gazelle companies in Sweden. *J Manag Control* 28, 107–13. <https://doi.org/10.1007/s00187-016-0242-5>
- Pink, S. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates us*. NY: Riverhead Books.
- Radianto, Wirawan E D. (2015). SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DI ENTREPRENEURAL UNIVERSITY. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 6(2), 272–289. Retrieved from <https://jamal.ub.ac.id/index.php/jamal/article/view/382/441>
- Ryan, Richard M, dan Deci, L Edward. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychological Association, Inc. 0003-066X/00/\$5.00 Vol. 55, No. 1, 68-78 DOI: 10.1037110003-066X.55.1.68
- Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, [online] 61, p.101860. Available at: <https://www-sciencedirect-com.pustaka.ubaya.ac.id/science/article/pii/S0361476X20300254> [Accessed 23 Jul. 2021].
- Salman., & Bangun. Yuni Ros. (2015). The Use Of 360 Degree Feedback Method In Evaluating And Improving The Gaps Of Competencies : Case Study At Pt Eigerindo Mpi. *Journal Of Business And Management*. Vol. 4, No.1, 2015: 239-247
- Salim and Syahrums (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. 5th ed. Bandung: Citapustaka Media.
- Sheldon, K.M., Turban, D.B., Brown, K.G., Barrick, M.R. and Judge, T.A. (2003), "Applying Self-Determination Theory To Organizational Research ", *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 22)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 357-393. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22008-9](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22008-9)
- Soeherman, B. (2017). Ramayana Walmiki: Eksplorasi Holistik Sistem Pengendalian Manajemen. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*. <https://doi.org/10.18202/jamal.2017.04.7040>
- Soeherman, Bonnie. (2019). *Fun Research: Penelitian Kualitatif dengan Design Thinking*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Stainback, Susan; Stainback William. (1988). *Understanding & Conducting Qualitative Research*. Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company
- Thirty Days Of Lunch. (2021, February 4). Lunch #1 : Leading by Example —Living Healthy & Living Your Brand. Retrieved July 6, 2021, from Spotify website: <https://open.spotify.com/episode/3gQhkJF5ENoqz57DOO0T3e>
- Tria, Bella., & Gustomo, Aurik. (2015). Determining Key Performance Indicators: Case Study At School Of Business And 75 Management Itb. *Journal Of Business And Management*. Vol. 4, No.10, 2015: 1074-1084
- Velimirovic, Dragana & Milan, Velimirović & Rade, Stanković. (2011). Role and importance of key performance indicators measurement. *Serbian Journal of Management*. 6. 10.5937/sjm1101063V.
- Wibisono, Dermawan. (2011). *Manajemen Kinerja Korporasi dan Organisasi Panduan Penyusunan Indikator*. Penerbit Erlangga

Yamin, M. and Sim, A.K.S. (2016), "Critical success factors for international development projects in Maldives: Project teams' perspective", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 9 No. 3, pp. 481-504. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2015-0082>



**STIE WIDYA GAMA
LUMAJANG**



The 5th CALL FOR PAPER INDONESIAN CONFERENCE



18-19 AUGUST
2021
09.00AM - FINISH

Online Via **zoom**

Offline at STIE Widya Gama Lumajang

“The Strategy of Creative Economy Development Through Small Business and Culture”

Day 1 | August 18, 2021

Welcome Speech



Dr. Ratna Wijayanti DP., S.E., M.M.
Chairman of STIE Widya Gama Lumajang



Prof. Dr. Ir. Suprpto, DEA.
Coordinator LLDIKTI VII

*Exclusive
Speakers*



Dr. H. Sandiaga Salahuddin Uno,
B.B.A., M.B.A.
Minister of Tourism and Creative
Economy of the Republic Indonesia



**Abdullah Azwar Anas, S.Pd.,
S.S., M.Si.**
The Regent of Banyuwangi
(2010-2020)

Keynote Speaker



Hestu Wibowo
Head of Bank Indonesia
Jember



**Dr. Achmad Fathoni
Rodli, M.Pd.**
President of Ahli Dosen
Republik Indonesia (ADRI)



**Dr. Ir. Sri Wiwoho
Mudjanarko, M.T.**
Chairman of ADRI East Java
Region



**Dr. Arfan Ikhsan Lubis, S.E.,
M.Si.**
Chairman of Asosiasi Dosen
Akuntansi Indonesia (ADAI)



**Dr. Edy Supriyono, S.E.,
M.Si., Ak., CA.**
Chairman of Asosiasi Dosen
Akuntansi Indonesia (ADAI),
Central Java Region



**Dr. Muhammad Miqdad,
S.E., M.M., Ak., CA.**
Chairman of I.S.E.I
Jember



**Dr. Meithiana Indrasari,
S.T., M.M.**
Regional Director of ICSB
East Java



Dr. Rendra Wirawan, S.E., M.M.
UKM IKM Nusantara Jawa Timur



Kampus Merdeka

STIE WIDYA GAMA
LUMAJANG



The 5th CALL FOR PAPER INDONESIAN CONFERENCE



18-19 AUGUST
2021
09.00AM - FINISH

Online Via zoom
Offline at STIE Widya Gama Lumajang

"The Strategy of Creative Economy Development Through Small Business and Culture"

Day 2 | August 19, 2021

Exclusive Speakers



Prof. Dr. Fatma Zehra TAN
Karabuk University, Turkey



Pelagio C. Labang JR., AB
Economics, MBA, DBA.
University of Perpetual Help
System DALTA Calamba,
Laguna, Philippines

Keynote Speaker



Prof. Dra. Indah Susilowati,
M.Sc., Ph.D.
University Diponegoro
Lecturer



Prof. Dr. Rahmawati, M.Si., Ak., CA.
Head of the Study Program for
Doctoral Program in Economics,
Sebelas Maret University



Prof. Dr. Grahita Chandrarin,
M.Si., Ak., CA.
Director of Postgraduate Program
at Merdeka University Malang



Prof. Dr. Isti Fadah, M.Si.
Dean of the Faculty of
Economics and Business,
University of Jember



Prof. Dr. Dyah Sawitri, S.E., M.M.
Rector of Gajayana University
Malang



Dr. Suwignyo Widagdo, S.E.,
M.M., M.P.
Chairman of STIE Mandala Jember



Dr. Andi Mursidi, M.Si.
Chairman of STKIP
Singkawang



Dr. Yudi Sutarso, S.E., M.Si.
Rector of Hayam Wuruk Perbanas
University Surabaya



Dr. Elvera, S.E., M.Sc.
Rector of ITBis Lembah Dempo