

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1 LATAR BELAKANG

Misi Market adalah perusahaan yang bergerak di bidang *convenience stor/retail store* seperti *Seven Eleven* dan *Indomaret* yang menjual kebutuhan rumah tangga. Alasan kenapa Misi Market menjadi objek penelitian peneliti karena Misi Market pertama didirikan di Kota Bandung pada bulan Agustus 2017 dengan slogan tempat “Belanja Tepat Sekeluarga”, sejak berdirinya Misi Market Bandung tahun 2017, proses pengukuran kinerja Misi Market Bandung yang efektif dilakukan hanya pada bidang finansial saja. Organisasi tentu saja memiliki tujuan untuk mendapatkan laba bersih yang besar, namun untuk mencapai tujuan tersebut maka dibutuhkan kinerja organisasi yang baik, jika ingin menunjang efektivitas kinerja organisasi tentu harus memiliki metode atau cara untuk mengukur batasan dan efektivitas organisasi, dengan menerapkan pengukuran kinerja organisasi yang selaras antara bidang finansial atau internal maupun eksternal ataupun diluar bidang finansial. Salah satu penilaian kinerja pegawai di masa lampau yaitu *Rating Scale*, daftar pertanyaan (*Checklist*), metode dengan pilihan sesuai arah (*Forced Choice Methode*), dan lain-lain. Kemudian untuk pengukuran kinerja dimasa yang akan datang yaitu penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*), manajemen berdasarkan sasaran (*management By Objective*), penilaian secara psikologis, dan pusat penelitian (*Assesment Center*). Dalam melaksanakan proses penilaian kinerja individu pegawai efektifnya digunakan apabila mengukur kinerja individu pegawai sebanyak dua puluh sampai empat puluh orang (*Rivai & Sagala, p. 581.2009*). Pada Misi Market sendiri, mengaplikasikan pengukuran kinerja individu karyawan sudah ada, seperti penilaian diri sendiri (*self appraisal*) agar dapat memahami apa yang harus dilakukan kedepannya karena telah mengetahui apa kekurangan sebelumnya, kemudian pengukuran kinerja umpan balik dimana manajer mewawancarai karyawan dan kemudian mempertanggungjawabkan apa yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut kemudian akan diberikan *reward* zx (*Rivai & Sagala, p. 581.2009*).

Namun yang menjadi permasalahan pada Misi Market yaitu masih belum memiliki

pengukuran kinerja organisasi dan belum adanya penerapan metode apa saja yang dilakukan dalam mengukur kinerja organisasi diluar hal finansial, hal tersebut dapat diketahui peneliti berdasarkan pernyataan dari *general manager* dimana beliau mengatakan bahwa “pengukuran kinerja organisasi dibidang finansial saja itu tidak cukup”, kemudian beliau mempertanyakan bagaimana cara memiliki dan menggunakan teknik pengukuran kinerja organisasi/perusahaannya agar kedepannya Misi Market tidak tenggelam dengan berkembangnya zaman yang otomatis mengubah tren pembelian dari konsumen.

Adapun fenomena yang dapat menguatkan pernyataan peneliti tersebut dapat dilihat pada berita Kompas.com yang menyatakan bahwa “ Strategi Ritel Waralaba seperti Indomaret dan sebagainya sedang menghadapi perubahan tren konsumen. Adapun pernyataan dari ketua *Asosiasi Franchise Indonesia* (AFI) bahwa proses pembelajaran dan pertumbuhan atau inovasi adalah alasan dalam bertahannya bisnis waralaba dan sebagainya agar dapat mengetahui kebutuhan dari pangsa pasar pada zaman sekarang yang dimana konsumen sudah mulai mencari makanan siap saji pada bisnis ritel waralaba seperti Indomaret, Misi Market dan sebagainya hingga kebutuhan pangsa pasar kedepannya dapat bertahan. (<https://ekonomi.kompas.com/read/2018/07/20/164600526/strategi-ritel-waralaba-hadapi-perubahan-tren-konsumen>).

Untuk mengetahui dan mengukur kinerja organisasi dengan menggunakan perspektif bisnis internal organisasi yaitu dengan menggunakan kuesioner efektifitas pegawai pada saat bekerja berupa form *Checklist* & form uraiannya bahwa pengukuran kinerja terhadap tugas *sales advisor* dilakukan dengan memberikan lembaran form penilaian kinerja setiap bulannya kemudian pegawai akan mengisinya dengan menggunakan cara teknik *Checklist* terhadap deskripsi tugas yang sudah ditentukan sebelumnya oleh pihak organisasi/perusahaan dengan memberikan *checklist* pada angka 0 apabila pegawai tidak mengerjakan *progressnya* atau tidak hadir, kemudian angka 1 apabila pegawai dinilai kurang dalam melakukan deskripsi kerja, angka 2 apabila pegawai dinilai cukup melakukan deskripsi kerja kemudian angka 3 dinilai apabila pegawai dinilai baik dalam melaksanakan pekerjaannya, tahap pemberian *checklist* dinilai mulai dari tanggal 1 sampai tanggal di akhir bulan, pengisian dilakukan oleh semua pegawai

(*Self Appraisal*), kemudian setiap pegawai akan saling menilai satu sama lain menggunakan form tersebut. Adapun yang menjadi penilaian dari deskripsi tugas yaitu dari tugas-tugas harian seperti :

a. Tertib administrasi (Pencatatan, penyimpanan, dan pelaporan)

Pada deskripsi tugas ini pegawai diwajibkan melakukan pencatatan dan pelaporan kepada staff administrasi dan yang akan dinilai adalah melaporkan barang orderan (Stock Barang Kurang/ Habis, Barang Dicari Pelanggan), Melakukan Opname Stock (mencocokkan jumlah Fisik dengan Sistem), Melaporkan barang Rusak/*Expired*, Melaporkan barang Slow Moving & Fast Moving, Melaporkan barang Promo, Memastikan ketersediaan barang inventaris, Melakukan serah terima shift & menjabarkan kegiatan harian.

b. Kedisiplinan

Disiplin terhadap waktu : Jadwal & Timeline kerja. (Jam masuk, Istirahat Makan, Lembur, Jam Belanja), Disiplin terhadap prosedur perusahaan, Mengenakan semua perlengkapan kerja seragam dan peralatan pendukung, Antusiasme dalam bekerja.

c. Pelayanan

Pada bagian ini yang akan dinilai yaitu: Melayani pelanggan dengan 5S (Salam, Senyum, Sapa, Sopan & Santun), Berinteraksi dengan pelanggan untuk menawarkan dan memperkenalkan produk, Membantu pelanggan membuat keputusan mengenai produk yang akan dibeli.

d. Tata *display* dan kebersihan *counter*

Pada bagian ini yang akan dinilai yaitu: Pelaksanaan display sesuai dengan Prosedur FIFO (*First In, First Out*), Memajang sesuai dengan pengelompokkan barang (*Grouping*), Memonitor Stock barang, dan mengisi kembali jika didapatkan kekosongan pada *Display*, Memasang label dan Price Tag sesuai produk dan diletakan secara benar dan lengkap, Memasang & Mencocokkan *Price Tag Display* dengan Sistem, Menjaga kebersihan area (*Lorong counter & Shelving*).

e. Kerja sama

Pada bagian ini yang akan dinilai yaitu : Bekerja dalam TIM (Menjalin

Komunikasi harmonis dan mempermudah pekerjaan / membagi beban pekerjaan), dan Bekerja Antar Department (Menjalin komunikasi dan saling bantu antar department).

f. Tugas mingguan

Pada bagian ini yang akan dinilai yaitu : Merubah display end gondola dengan mengutamakan barang Promo, Stok banyak dan Kurang Laku, dan mengikuti kegiatan mingguan.

g. Tugas *incidental*

Pada bagian ini yang akan dinilai yaitu Melaksanakan tugas tertentu sesuai kebutuhan dan instruksi dari Manajemen.

h. Kegiatan inovatif dan kreatif

Pada bagian ini yaitu apa saja inovasi dan kreatifitas yang dilakukan pegawai dalam bekerja dari awal bulan hingga akhir bulan.

Pada saat *form checklist* telah dilakukan, pegawai yang telah menilai satusama lain (*Self Apprial*) telah selesai, maka akan dilanjutkan ke tahap wawancara dari *general manager* dengan menguraikan hasil pengisian pada *form checklist* dengan menggunakan *form* selanjutnya yaitu *form* uraian jawaban (*form* dilampirkan) dengan mempertanyakan apakah nilai yang diberikan dari pegawai lain memang sudah sesuai pada dirinya atau belum? dan mempertanggungjawabkan hasil penilaian dari teman pegawai lainnya tersebut kepada pihak pimpinan yaitu *general manager* .

Adapun analisis dan penjelasan pada bagian ini diletakkan di akhir karena solusi dari setiap penyebab gejala tersebut didapatkan setelah dilakukannya simulasi terhadap pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard (BSC)* dan juga *Analytical Hierarchy Process (AHP)* pada Misi Market Bandung. Adapun solusi yang didapatkan dari setiap penyebab gejala-gejala pada Misi Market Bandung yaitu sebagai berikut :

Tabel 1. 1 Gejala Sebab Akibat

GEJALA	SEBAB	SOLUSI
Performa kinerja pegawai tidak konsisten berdasarkan <i>reward</i> yang diberikan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jam istirahat 30 menit kepada pegawai dinilai kurang karena dalam waktu 30 menit tersebut terkadang pegawai harus terburu-buru dalam melaksanakan sholat, makan dan istirahat,</li> <li>2. Tidak adanya tolok ukur dalam memberikan persentase atau <i>score</i> kinerja pegawai tiap periodenya,</li> <li>3. Tidak adanya pengukuran kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan,</li> </ol>	Merancang pengukuran kinerja agar mengetahui penyebab gejala dan juga mendapatkan tolok ukur produktivitas, kerajinan hingga kedisiplinan agar <i>reward</i> yang diberikan sesuai dengan <i>score</i> yang dimiliki pegawai sebagai pembelajaran dan pertumbuhan kedepannya.
Target penjualan sering tidak tercapai meskipun laba bersih meningkat perbulannya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurangnya Pengelolaan proses bisnis internal pada Misi Market mulai dari perhatian terhadap penggunaan teknologi hingga pengelolaan produk,</li> </ol>	Merancang strategi dan juga pengukuran kinerja yang dapat mengatasi setiap penyebab munculnya gejala dengan melakukan perbaikan terhadap setiap teknis dan proses bisnis.
Menurunnya persentase loyalitas pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurangnya penyediaan produk yang lagi diminati oleh konsumen karena terkadang produk yang diinginkan konsumen tersebut juga kosong dan tidak tersedia oleh <i>supplier</i>,</li> <li>2. Tidak adanya penyesuaian <i>trend</i> konsumen dari perusahaan yang dimana pada jaman ini jenis bisnis <i>retail store</i> mengalami perubahan <i>trend</i> dalam berbelanja.</li> </ol>	Merancang strategi dan pengukuran kinerja dengan melihat kepentingan konsumen atau pelanggan sesuai dengan kebutuhannya setiap <i>trend</i> yang berlaku.
Perusahaan tidak mengetahui tolok ukur diluar hal perspektif finansial	Tidak adanya keselarasan dalam mengukur kinerja perusahaan baik dalam hal finansial maupun diluar finansial.	Menerapkan pengukuran kinerja yang selaras antara bidang finansial maupun non finansial seperti <i>balanced scorecard</i>

Dibawah ini akan ditampilkan tabel dari hasil wawancara kepada pegawai Misi Market yaitu pada *general manager*, *admin*, pramuniaga dan kasir pada bulan februari :

Tabel 1. 2 Jawaban Wawancara Pegawai Misi Market

NO.	PERMASALAHAN	SUMBER	TANGGAL
1.	1. Performa kinerja pegawai tidak konsisten berdasarkan reward yang diberikan. 2. Misi market masih belum memiliki teknik pengukuran kinerja organisasi diluar bidang finansial sehingga sulit untuk mengidentifikasi permasalahan dan pembelajaran, pertumbuhan organisasi kedepannya.	General Manager Misi Market	12 Februari 2019
2.	1. Target penjualan sering tidak tercapai meskipun laba bersih meningkat perbulannya meskipun sudah diberitahu sebelumnya oleh <i>general manager</i> untuk menganalisis barang yang banyak laku, namun karena tidak adanya tindakan pembelajaran dan pertumbuhan sesuai pada perspektif ke 4 <i>balanced scorecard</i> maka pegawai tidak mengetahui produk apa saja yang harus di tambah untuk dimasukkan kedalam <i>display</i> yang ditawarkan kepada pembeli. Proses <i>supply</i> produk disamakan saja dengan <i>supply</i> barang sebelumnya yang mengakibatkan sulitnya melakukan proses pembelajaran dan pertumbuhan kedepannya.	Admin Misi Market	12 Februari 2019

Tabel 1. 3 Jawaban Wawancara Pegawai Misi Market (Lanjutan 2)

NO.	PERMASALAHAN	SUMBER	TANGGAL
3.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terkadang barang yang sudah habis di toko juga habis di <i>supplier</i>.</li> <li>2. Besar ruangan gudang tergolong sempit dan agak menyulitkan pramuniaga dalam mengatur barang.</li> <li>3. Mesin pembuat kopi tidak bisa dinyalakan setelah dilakukan perbaikan sebelumnya karena kerusakan, alasan mesin pembuat kopi tersebut tidak bisa menyala karena listrik tidak cukup.</li> </ol>	Pramuniaga Misi Market	25 Maret 2019
4.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Performasi mesin kasir sudah lambat dan terkadang mesin kasir <i>error</i> dengan menginput barang belian konsumen terinput dua kali padahal barang yang dibeli cuma 1 sehingga akan mempengaruhi gaji kasir yang akan dipotong karena minus dan performa organisasi menurun karena catatan pembelian yang tidak sesuai.</li> <li>2. Tidak adanya Genset yang dapat digunakan jika toko mati lampu, kasir merasa sulit melakukan input transaksi pembelian konsumen karena harus dilakukan secara manual dan gelap-gelapan yang akan membahayakan performa kinerja organisasi dengan proses transaksi manual dan gelap.</li> </ol>	Kasir Misi Market	25 Maret 2019

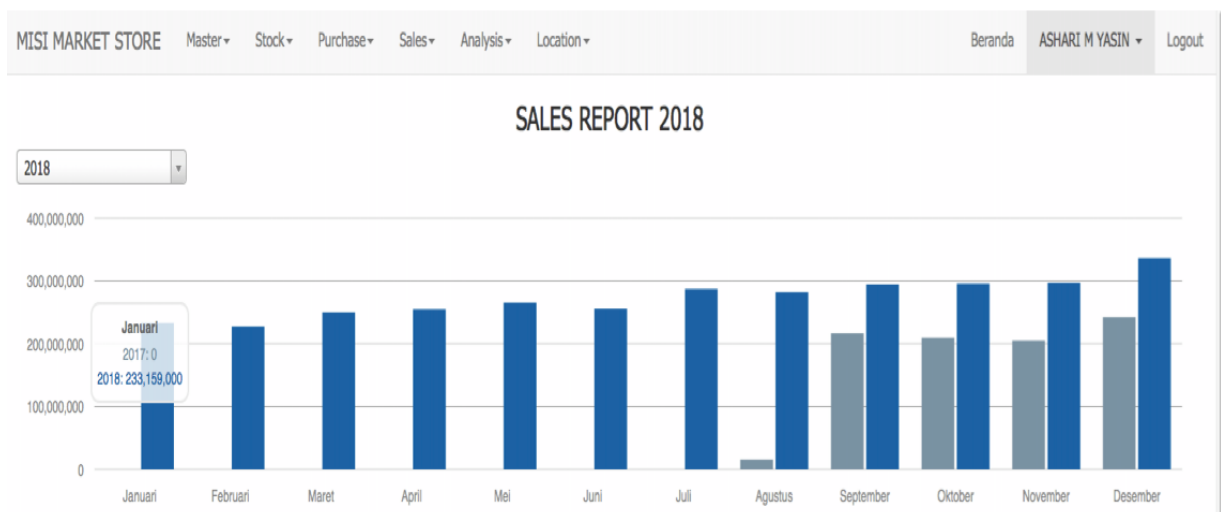
Tabel 1. 4 Jawaban Wawancara Pegawai Misi Market (Lanjutan 3)

NO.	PERMASALAHAN	SUMBER	TANGGAL
	<p>3. Label harga pada rak produk harus di ganti secepatnya jika ada perubahan harga, karena sering terjadi teguran dari konsumen karena label harga yang ada pad arak berbeda dengan struk pembelanjaan dari kasir dan akan berakibat buruk jika melihat perspektif ke 2 pada <i>balanced scorecard</i> yaitu keterlibatan organisasi dengan konsumen.</p> <p>4. Jam istirahat 30 menit kepada pegawai dinilai kurang karena dalam waktu 30 menit tersebut terkadang pegawai harus terburu-buru dalam melaksanakan sholat,makan dan istirahat.</p>	Kasir Misi Market	25 Maret 2019

Dengan hasil wawancara pada tabel 1.1 maka dapat disimpulkan bahwa Misi Market yang merupakan anak perusahaan dari PT Mega Indah Sari mengukur keberhasilan atau buruknya organisasi hanya melalui hasil pendapatan finansial setiap bulan dan setiap tahun. Hal tersebut akan membahayakan perkembangan perusahaan kedepannya karena tidak adanya pengukuran diluar hal finansial seperti keadaan internal perusahaan, perancangan pembaharuan sistem, serta penyesuaian tren konsumen. Dengan demikian, maka akan berakibat pada kemampuan pegawai dalam mengambil keputusan pada saat bekerja (konsistensi kinerja pegawai) contohnya seperti, pegawai langsung menetapkan daftar persediaan barang kedepannya tidak berdasarkan analisis kebutuhan konsumen. Menurut *general manager* Misi Market. Misi Market juga menerapkan proses bisnis internal namun



belum efektif karena hanya sekedar pertanyaan langsung kepada pegawai sehingga kinerja pegawai terkadang tidak konsisten walaupun sudah diberikan bonus dari general manager. Dengan tidak konsistennya pegawai tersebut maka metode *balanced scorecard* menjelaskan bahwa pada bagian ini, perusahaan diwajibkan merancang pengukuran kinerja organisasi pada lini bisnis internal dengan melihat angka penerima *reward* dengan menyimpan hasil penilaian sebelumnya kemudian dilakukan standarisasi pemberian *reward* kedepannya wajib melampaui rekaman jejak efektifitas pegawai sebelumnya karena produktifitas dan efektifitas setiap pegawai akan berpengaruh dengan pendapatan organisasi atau laba bersih perusahaan dan juga membantu organisasi/perusahaan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Pengukuran kinerja organisasi/perusahaan ini sangat diperlukan oleh Misi Market yang baru didirikan pada tahun 2017 karena masih belum memiliki pengukuran kinerja organisasi/perusahaan yang seimbang pada zaman yang sudah memasuki industri 4.0 ini. Berdasarkan metode *balanced scorecard* dimana pengukuran kinerja tidak hanya pada perspektif finansial saja. Penting demi menunjang keaktifan pegawai dalam berinovasi untuk organisasi yang dapat memberikan keuntungan kedepannya (Thomas, 2003). Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dari Misi Market melalui laba bersih perbulan hingga pertahun 2017 hingga tahun 2018 yaitu sebagai berikut :



Gambar 1. 1 Grafik Laba Bersih Perbulan Tahun 2018

( Sumber : Laporan Finansial, Misi Market )

Dengan melihat data dari Gambar 1.1 balok yang berwarna biru itu adalah laba pada tahun 2018 sedangkan balok yang berwarna abu-abu adalah data laba pada tahun 2017. Data pada laba tahun 2017 muncul di bulan agustus karena anak perusahaan pada PT Mega Indah Sari yaitu Misi Market ini dirintis di Kota Bandung pada tahun 2017 dan transaksi pertama pada Misi Market dimulai pada bulan agustus 2017. Seperti yang kita lihat pada bar laba di gambar 1.1 diatas pendapatan laba bersih dikatakan baik dan meningkat namun alasan peneliti menjadikan Misi Market sebagai objek dan subjek penelitian yaitu karena adanya masalah internal dari perusahaan yang sudah dikatakan oleh *general manager* dari Misi Market terkhusus kepada konsistensi kinerja pegawai yang menyebabkan penjualan tidak mencapai target walaupun terlihat pada laporan finansial Misi Market rata-rata meningkat tiap bulannya karena masih belum memiliki pengukuran kinerja terhadap pegawai yang efektif. Maka dari itu perlu diadakannya penelitian khusus mengenai pengukuran yang baik demi mencapai tujuan Misi Market.

## **I.2 Rumusan Masalah**

Adapun perumusan masalah yang ada saat meneliti kinerja pada Misi Market Bandung yaitu :

1. Bagaimanakah rancangan pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan ke-4 perspektif *balanced scorecard* Misi Market?
2. Bagaimana pembobotan kepentingan berdasarkan *analytical hierarchy process (AHP)*?

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Dalam melakukan penelitian ini, tentu saja untuk mencapai tujuan yang diharapkan peneliti dan perusahaan yang diteliti, berikut adalah tujuan-tujuan dalam pelaksanaan penelitian ini :

1. Merancang sistem pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan ke-4 perspektif *balanced scorecard* terhadap Misi Market.
2. Dihasilkannya nilai-nilai kepentingan berdasarkan ke-4 perspektif *balanced scorecard* dan KPI berdasarkan *analytical hierarchy process*.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berikut adalah manfaat yang didapatkan saat melakukan penelitian ini :

1. Manfaat kepada perusahaan yang diteliti
  - a. Misi Market memiliki dan mengetahui proses perancangan pengukuran kinerja organisasi/perusahaan dengan menggunakan ke-4 perspektif *balanced Scorecard* untuk dijadikan evaluasi dalam meningkatkan performa organisasi kedepannya.
  - b. Misi Market dapat mengetahui setiap permasalahan diluar aspek finansial yang akan dijadikan sebagai tolok ukur kedepannya.
  - c. Memberikan wawasan terhadap setiap pelaku bisnis dalam memperhatikan setiap aspek dalam menjalankan sebuah usaha/bisnis.

#### **1.5 Batasan Masalah**

Pada saat melakukan penelitian ini, terdapat beberapa batasan- batasan yang dilakukan dan yang tidak dilakukan, adapun batasan-batasan dalam melaksanakan penelitian ini yaitu :

1. Pada penelitian terhadap Misi Market ini, peneliti hanya melakukan proses-proses perancangan dalam mengukur kinerja organisasi/perusahaan, dan tidak mengimplementasikan proses-proses tersebut pada Misi Market.
2. Pengolahan data yang diteliti terhadap Misi Market yaitu berdasarkan data dalam 3 tahun terakhir.

#### **1.6 Sistematika Penelitian**

Dalam penelitian penelitian ini diurutkan berdasarkan bab per bab seperti berikut :

### **BAB I           Pendahuluan**

Pada bab ini peneliti memaparkan penjelasan timbulnya masalah dan pentingnya masalah yang diteliti dengan urutan dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan batasan- batasan penelitian.

## **BAB II Tinjauan Pustaka**

Pada bab ini dipaparkan sumber-sumber ilmiah dari hasil penelitian terdahulu yang telah menghasilkan data dan jalan keluar dari penelitiannya guna bertujuan untuk membantu seseorang dalam mencari referensi saat akan melakukan penelitian kedepannya. Pada bab ini pun di tampilkan landasan teori ataupun definisi menurut perspektif peneliti terdahulu melalui buku ataupun jurnal.

## **BAB III Metode Penelitian**

Pada bab ini menjelaskan mengenai metode ataupun teknik penelitian yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian saat mengukur kinerja pegawai dan nantinya akan menghasilkan sebuah nilai yang dapat menjawab permasalahan pada perusahaan yang diteliti ini. Pencarian perspektif yang sesuai dalam membaca keadaan berdasarkan teori kemudian melakukan pengidentifikasian terhadap masalah perusahaan sampai dihasilkannya data dari perusahaan sebagai objek maupun subjek dalam mengolah data tersebut sesuai alur penelitian yang digunakan peneliti seperti mengumpulkan data dengan mewawancarai pegawai kemudian data tersebut diolah berdasarkan alat yang sesuai dengan objek penelitian hingga menganalisis hasil yang didapatkan tersebut kemudian ditutup dengan pemberian kesimpulan dari pengolahan data serta pemberian saran dalam mengatasi permasalahan yang ditemukan.

## **BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Pada bab ini yaitu Penyajian data dari hasil identifikasi dan pengumpulan data terhadap perusaah Misi Market yang akan dijadikan sebagai acuan dalam meneliti perumusan masalah yang ada. Pengidentifikasian dan pengumpulan data digunakan sesuai alur metode yang dijelaskan di Bab III dengan cara mewawancarai hingga analisis data yang ada pada perusahaan Misi Market yang nantinya akan dikomunikasikan secara persuasif dalam menghasilkan peningkatan kinerja kedepannya.

## **BAB V Analisis**

Pada bab ini yaitu pemaparan perspektif, penguraian data, membedakan data, hingga memilah data yang nantinya akan digolongkan dan dikelompokkan lagi hingga menafsirkan hasil pengolahan data tersebut yang telah diambil sebelumnya oleh peneliti dari data dan hasil wawancara pada Misi Market sesuai dengan output dari bab IV.

## **BAB VI Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini akan di utarakan dan perangkuman hasil dari penelitian ini apakah dari penelitian ini berhasil memecahkan masalah pada perusahaan Misi market atau tidak kemudian akan di usulkan saran yang akan di berikan kepada perusahaan sebagai acuan dalam perancangan sistem pengukuran kinerja pegawai, memperbaharui sistem pengukuran kinerja atau meningkatkan kedepannya berdasarkan bobot yang telah dihasilkan dalam penelitian ini.