

## BAB I PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang

Seiring berjalannya waktu, dunia industri digital akan selalu mengalami perkembangan sehingga terjadi persaingan yang ketat antar perusahaan-perusahaan yang ada. Data menyebutkan bahwa pertumbuhan industri digital mengalami peningkatan yang sangat signifikan yaitu mencapai 40% per tahun (sumber: mediaindonesia.com). Terlebih, kebanyakan pelaku usaha bisnis *e-commerce* berskala kecil dan menengah (UKM) (sumber: kominfo.go.id). Pada dunia industri digital juga merupakan sektor yang menantang, dikarenakan peningkatan pertumbuhan yang sangat cepat membuat persaingan yang semakin ketat dan perlu pelatihan untuk teknologi baru. Dalam pengembangan sebuah bisnis, terdapat lima tahapan pengembangannya, yaitu *Seed and Development*, *Startup Stage*, *Growth and Establishment*, dan *Maturity and Possible Exit* (Petch, 2016). Salah satu tahapan penting dalam pengembangan industri digital adalah tahapan *Seed and Development*. Banyaknya pelaku usaha industri digital terutama *startup* yang mengalami kegagalan dikarenakan ketidak konsistenan terhadap perkembangan *startup* pada masing-masing tahapan. Selain itu, kegagalan *startup* sering terjadi disebabkan pendiri perusahaan tidak memiliki arah tujuan perkembangan produk dengan baik dan tidak dapat mengukur kinerja *startup* secara sistematis. Hal ini membuat pelaku perusahaan industri digital di Indonesia harus memiliki strategi bersaing baik secara internal maupun eksternal. Pada peningkatan internal, perusahaan dapat meningkatkan kinerja dengan mengaitkan strategi pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi, sedangkan pada peningkatan eksternal perusahaan dapat meningkatkan kualitas jasa yang diproduksinya. Penilaian kinerja perusahaan merupakan salah satu hal penting untuk meningkatkan persaingan. Ditambah semakin dekatnya era pasar bebas, perusahaan dituntut untuk dapat melaksanakan strateginya agar dapat bersaing dan mampu menggunakan sumber daya manusia nya secara efektif dan efisien agar dapat tercapainya visi dan misi.

Peran sumber daya manusia sangat penting untuk keberhasilan sebuah perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dapat diukur melalui kemampuan perusahaan dalam tercapai atau tidaknya sasaran atau tujuan yang diharapkan perusahaan. Maka dari itu sebuah perusahaan harus memiliki sistem manajemen kinerja untuk mengukur atau menilai kinerja, karena jika pengukuran kinerja yang dilakukan sudah baik maka dapat membantu untuk meningkatkan produktivitas kinerja baik dari karyawan maupun kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja yang baik adalah pengukuran kinerja yang dapat memberikan informasi secara menyeluruh

mengenai kinerja pada organisasi (Fitriyani, 2014), sehingga pengambilan keputusan yang berhubungan dengan strategi dapat dilakukan secara utuh.

PT XYZ adalah perusahaan teknologi yang bergerak di bidang *visual design 3D* dengan teknologi *Augmented Reality* yang didirikan pada tanggal 9 Juli 2018. Para karyawan di PT XYZ bekerja selama 8 jam dari jam 08.00 sampai jam 17.15. Produk yang dihasilkan dari PT XYZ adalah aplikasi dengan teknologi *Augmented Reality*, yaitu sebuah *visual design* penggabungan antara objek-objek yang tersedia dan beragam sehingga menghasilkan karya 3D yang dapat ditempatkan di dunia nyata. PT XYZ telah banyak bekerja sama dengan perusahaan-perusahaan besar Asing dan Indonesia, seperti Pertamina, Ducati, Kemenristek, dan lain-lain.



Gambar I. 1 Grafik Pendapatan Tahun 2018-2019

Berdasarkan hasil wawancara pendapatan masih mengalami fluktuasi, pada tahun 2019 pendapatan bersih cenderung naik dibandingkan tahun 2018. Kenaikkan pendapatan bersih terjadi karena peningkatan jumlah kerja sama dengan perusahaan-perusahaan. Tetapi tiap tahunnya target pendapatan cenderung naik sebesar 12%. Meskipun terjadi kenaikan pendapatan, perusahaan tetap perlu melakukan pembenahan terhadap pengukuran kinerja perusahaan.

Tabel I. 1 Jumlah User

Tahun	User yang men-download aplikasi	Target
2018	700.353	3.000.000
2019	259.860	3.000.000

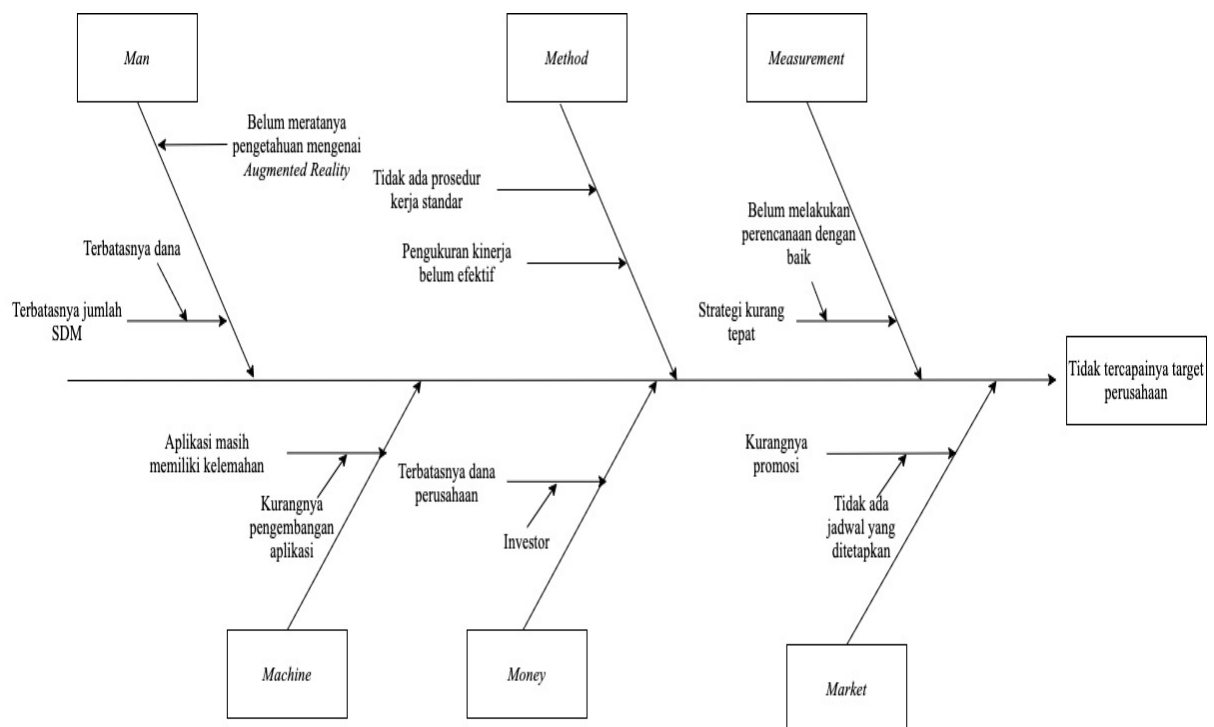
Pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa terjadi penurunan jumlah *user*. Pada tahun 2018 jumlah *user* yang *men-download* aplikasi sebanyak 700.353, tetapi pada tahun 2019 terjadi penurunan drastis yaitu sebesar 259.860. Hal ini disebabkan tidak tepatnya strategi yang diterapkan sehingga membuat sistem tidak berjalan dengan baik. Selama ini perusahaan hanya melakukan pengukuran kinerja hanya berdasarkan aspek karyawan dan finansial saja. Diluar aspek tersebut, masih belum dilakukan pengukuran kinerja untuk menilai performansi perusahaan terhadap organisasi atau keseluruhan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HR, dikatakan bahwa pendapatan terbesar perusahaan didapatkan dari proyek dengan perusahaan yang bekerja sama sehingga perusahaan kurang memerhatikan pencapaian penggunaan produk aplikasi dan terjadi penurunan *user*. Padahal aspek pelanggan merupakan salah satu fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, karena merupakan roda penggerak perusahaan (Kaplan & Norton, 2000). Berikut merupakan pengukuran kinerja eksisting pada PT XYZ dalam Tabel I.2.

*Tabel I. 2 Pengukuran Kinerja Eksisting PT XYZ*

	<b>Target</b>	<b>Waktu</b>	<b>Cara Pengukuran</b>	<b>Apabila Tidak Tercapai</b>
<b>Karyawan</b>	Seluruh karyawan menyelesaikan target kerja	Mingguan	Masing-masing karyawan memiliki target kerja atau disebut OKR, setiap hari Jumat akan ada presentasi untuk mengetahui apakah sudah mencapai target atau belum	Akan ada evaluasi penyebab tidak tercapainya target
<b>Keuangan</b>	Peningkatan pendapatan sesuai dengan target yang sudah ditentukan	Bulanan	Setiap bulan, perusahaan mengevaluasi pendapatan yang didapatkan dengan target yang sudah diberikan	Evaluasi

Pengukuran yang dilakukan saat ini adalah menggunakan sistem OKR bagi karyawan dan keuangan untuk melihat apakah sudah mencapai target atau belum. Dengan melakukan pengukuran kinerja hanya dengan eksisting saja masih banyak kelemahan untuk perusahaan. Masalah yang telah dijelaskan sebelumnya merupakan gejala dari suatu akar masalah yang perlu didalami lebih lanjut. Diperlukan *tools* untuk membahas lebih dalam akar dari masalah untuk mendapatkan solusi yang tepat, *tools* yang digunakan adalah *fishbone diagram*.

Berikut ini merupakan *fishbone diagram* untuk mengetahui permasalahan pada PT XYZ yang didapatkan berdasarkan hasil wawancara:



Gambar I. 2 Fishbone Diagram

Berdasarkan gambar I.2, dapat dilihat pada *fishbone diagram* permasalahan pada perusahaan yang terdiri dari lima kategori yaitu *Man*, *Method*, *Measurement*, *Machine*, *Money* dan *Market*. Pada kategori *Man*, terdapat sebab yaitu terbatasnya jumlah SDM dengan sub-sebab terbatasnya dana dan sebab belum meratanya pengetahuan mengenai *Augmented Reality*. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, dengan terbatasnya jumlah SDM menyebabkan lambatnya proses pengembangan atau pengerjaan produk yang membuat hasil tidak maksimal dan mengakibatkan target tidak tercapai. Pada kategori *Method*, memiliki sebab tidak ada prosedur kinerja standar dan pengukuran kinerja belum efektif. Saat ini perusahaan hanya melakukan pengukuran kinerja karyawan dan finansial sehingga pengukuran yang dilakukan belum menyeluruh dan maksimal, lalu perusahaan belum memiliki kinerja standar sehingga membuat hasil kinerja yang dihasilkan belum maksimal. Pada kategori *Measurement*,

terdapat sebab yaitu strategi kurang tepat dengan sub-sebab belum melakukan perencanaan dengan baik. Strategi kurang tepat merupakan salah satu faktor penyebab target perusahaan tidak tercapai, apabila strategi yang direncanakan perusahaan tidak sesuai dapat mengakibatkan tidak terarahnya tujuan perusahaan sehingga target dari perusahaan tidak tercapai. Pada kategori *Machine*, terdapat sebab yaitu aplikasi masih memiliki kelemahan dengan sub-sebab kurangnya pengembangan aplikasi. Berdasarkan testimoni pelanggan, aplikasi yang dirancang oleh PT XYZ masih memiliki kelemahan. Jika sebuah aplikasi masih memiliki kelemahan dapat membuat *user* tidak nyaman saat ingin memakai dan bisa membuat *user* tidak mau memakai lagi, hal tersebut dapat mengakibatkan berkurangnya *user* aplikasi. Pada kategori *Money*, terdapat sebab yaitu terbatasnya dana perusahaan dengan sub-sebab investor. Terbatasnya dana yang dimiliki perusahaan berdampak pada lambatnya pengembangan produk pada perusahaan. Terakhir adalah kategori *Market*, terdapat sebab yaitu kurangnya promosi dengan sub-sebab tidak ada jadwal yang ditetapkan.

Berdasarkan *fishbone diagram* di atas, menunjukkan bahwa hal-hal tersebut berpengaruh terhadap target perusahaan karena semakin lama lingkungan bisnis yang kompetitif. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu pengukuran kinerja untuk menentukan strategi yang tepat sesuai dengan kondisi perusahaan agar target yang diharapkan dapat tercapai dan dapat bersaing dengan kompetitor. Dengan usia perusahaan yang masih tergolong muda dibutuhkan sistem pengukuran kinerja guna meningkatkan kesejahteraan perusahaan di masa yang akan datang (Bititci, 1997). Dilakukannya pengukuran kinerja dapat mengetahui efektivitas dari penetapan dan penerapan suatu strategi dalam waktu tertentu. Menggunakan penilaian kinerja dapat mengetahui kelemahan yang masih ada dalam perusahaan, yang selanjutnya dilakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang (Hanuma & Kiswara, 2010).

Terdapat tiga metode yang diketahui untuk merancang sistem pengukuran kinerja yang umum digunakan perusahaan, yaitu *Balanced Scorecard*, *Integrated Performance Measurement System* (IPMS), dan *Performance Prism*. *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangannya, meliputi: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pada *Integrated Performance Measurement System* (IPMS), metode yang digunakan membagi level bisnis organisasi menjadi empat level, yaitu Induk Bisnis, Unit Bisnis, Proses Bisnis, dan Aktivitas Bisnis. Lalu *Performance Prism* merupakan pengembangan dari metode *Balanced Scorecard* yaitu diukurnya seluruh aspek yang berhubungan dengan *stakeholder*, meliputi kontribusi dan kepuasan *stakeholder* yang akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang.

Berdasarkan kondisi perusahaan, digunakan metode *Balanced Scorecard* untuk usulan pada penelitian ini. Metode ini dipilih karena *Balanced Scorecard* berguna untuk menyeimbangkan usaha pada aspek keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan jangka panjang. Selain itu, dipilihnya metode *Balanced Scorecard* untuk perusahaan kecil didasarkan pada perusahaan sedang berada pada tahap *Seed and Development*. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, perusahaan kecil dapat meningkatkan daya saing dan mengidentifikasi peluang bisnis baru di masa depan (Monte & Fontenete, 2012). Menurut Madsen (2015), *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang efektif untuk memperkenalkan proses perencanaan strategis yang lebih efisien. Metode *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan dalam penilaian kinerja yang dapat menjangkau perspektif lebih luas dan tidak hanya fokus terhadap satu perspektif saja seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran (Mulyadi, 2001). Tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam aspek keuangan saja, melainkan aspek lainnya lebih lanjut seperti nilai pelanggan di masa sekarang dan masa depan, meningkatkan kemampuan internal seperti SDM, sistem suatu perusahaan agar diperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Seiring terjadinya pasang surut dalam perusahaan, diharapkan penggunaan sistem pengukuran kinerja dapat mendorong karyawan agar memberikan respon kepada target perusahaan dan membuat perusahaan unggul dalam kompetensi.

Digunakan juga metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dalam penelitian ini untuk menghitung bobot dari setiap perspektif, sasaran strategis, dan *Key Performance Indicator* agar mengetahui tingkat kepentingan dan peranannya. Dengan menggunakan AHP dapat mempercepat dan menyederhanakan proses pengambilan keputusan suatu persoalan yang rumit (Tartiani, Sumarwan, & Sahara, 2019).

Jika dibandingkan dengan metode lain seperti *Performance Prism*, cakupan metode *Performance Prism* lebih mengarah ke *output* karena melibatkan kontribusi seluruh *stakeholder*. Untuk metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) memiliki *output* pengukuran kinerja pada level unit bisnis yang berhubungan dengan bisnis induknya, sehingga memiliki keterbatasan pengukuran kinerja yang hanya pada level unit bisnis.

## **I.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan, maka permasalahan pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana rancangan sistem pengukuran kinerja perusahaan pada PT XYZ dengan menggunakan keempat perspektif *Balanced Scorecard*?
2. Berapa nilai bobot masing-masing indikator kinerja pada setiap perspektif yang diukur menggunakan *Analytical Hierarchy Process*?

### **I.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Merancang sistem pengukuran kinerja perusahaan pada PT XYZ dengan menggunakan keempat perspektif *Balanced Scorecard*
2. Menentukan nilai bobot masing-masing indikator kinerja pada setiap perspektif yang diukur menggunakan *Analytical Hierarchy Process*

### **I.4 Batasan Penelitian**

Adapun batasan penelitian pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya sampai tahap perancangan, tidak sampai tahap implementasi
2. Data yang digunakan adalah data yang didapatkan dari perusahaan pada tahun 2019

### **I.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini yaitu:

1. Bagi Perusahaan
  - Perusahaan dapat mengetahui tingkat kinerja dengan *Balanced Scorecard* dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
  - Perusahaan dapat menentukan strategi untuk pengembangan kinerja
  - Hasil penelitian ini dapat menjadi pertimbangan untuk perbaikan kinerja PT. XYZ.
2. Bagi Institusi
  - Dapat menjadi referensi sebagai bahan penelitian lanjutan yang lebih mendalam pada masa yang akan datang
  - Sebagai bahan pertimbangan bagi institusi untuk memperdalam materi kuliah nya, disesuaikan dengan kondisi di lapangan.

### **I.6 Sistematika Penelitian**

Dalam penelitian ini dirancang sistematika penelitian sebagai berikut:

## **BAB I           Pendahuluan**

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penelitian.

**BAB II Landasan Teori**

Pada bab ini berisi teori dan literatur terkait penelitian ini yang diambil dari beberapa sumber seperti jurnal dan buku. Teori yang diambil seperti sumber daya manusia, penilaian kinerja, serta metode yang terkait dengan penelitian ini. Tujuan dari bab ini yaitu untuk membentuk landasan teori yang akan digunakan agar dapat merancang hasil akhir penelitian.

**BAB III Metodologi Penelitian**

Pada bab ini dijelaskan mengenai langkah-langkah yang dilakukan untuk menyelesaikan penelitian sesuai tujuan.

**BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Pada bab ini akan membahas mengenai data-data yang digunakan dalam penelitian, cara pengumpulan data-data tersebut, serta bagaimana data-data tersebut diolah.

**BAB V Analisis**

Pada bab ini penulis akan menganalisis hasil dari pengolahan data yang telah dilakukan.

**BAB VI Kesimpulan dan Saran**

Bab ini merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan dan saran dari penelitian yang telah dilakukan. Baik untuk perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.