

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1.1.1 Profil Perusahaan**



**Gambar 1.1 Logo PT. Indonesia Power**

*Sumber : [www.indonesiapower.co.id](http://www.indonesiapower.co.id)*

PT Indonesia Power merupakan salah satu Anak Perusahaan PT PLN (Persero) yang sebelumnya bernama PT PLN Pembangkitan Tenaga Listrik Jawa Bali I (PLN PJB I) dan didirikan pada tanggal 3 Oktober 1995 sebagai langkah untuk memulai kemandirian bisnis sektor pembangkitan tenaga listrik di Indonesia. Pada tanggal 1 September 2000, nama PLN PJB I secara resmi berubah menjadi PT Indonesia Power sebagai tujuan menjadi perusahaan pembangkit tenaga listrik independen yang berorientasi bisnis murni. Pada tahun 2012, PT. Indonesia Power melebarkan sayapnya ke seluruh Indonesia melalui pengembangan Usaha Jasa Operation & Maintenance (O&M) di luar sistem Jawa dan Bali.

PT. Indonesia Power memiliki berbagai macam bidang usaha. PT. Indonesia Power UPJP Kamojang merupakan salah satu bidang usaha dalam Unit Pembangkitan dan Jasa Pembangkitan (UPJP) yang menjalankan fungsi operasional penyediaan tenaga listrik serta pengelolaan Jasa O&M. UPJP ini mengelola 7 unit Pembangkit Tenaga Listrik Panas Bumi yang berkapasitas sebesar 375 MW. Panas bumi merupakan salah satu sumber energi yang dapat diperbaharui (*renewable*) dan ramah lingkungan. Selain mengelola pembangkit yang dimiliki Indonesia Power, UPJP Kamojang juga mengelola jasa O&M milik PLN yaitu PLTP Ulumbu dengan kapasitas terpasang 4 x 2,5 MW.

### **1.1.2 Bidang Usaha**

Pembangkit yang tersebar mulai dari pulau Sumatera sampai dengan Papua. Pembangkit tersebut terdiri atas 5 (lima) Unit Pembangkitan (UP) dengan fungsi operasional penyediaan tenaga listrik, 3 (tiga) Unit Pembangkitan dan Jasa Pembangkitan (UPJP) yang menjalankan fungsi operasional penyediaan tenaga listrik serta pengelolaan Jasa O&M, 13 (tiga belas) Unit Jasa Pembangkitan (UJP) yang melakukan fungsi pengelolaan Jasa O&M, dan 1 (satu) Unit Jasa Pemeliharaan (UJH) yang berfungsi melakukan fungsi pemeliharaan.

Total kapasitas daya terpasang pembangkit yang dimiliki dan dikelola Indonesia Power adalah sekitar 14.903 MW. Selain mengelola Unit Pembangkit, Indonesia Power memiliki 5 Anak Perusahaan, 1 Perusahaan Patungan, 2 Perusahaan Asosiasi serta 3 Afiliasi dari Anak Perusahaan untuk mendukung strategi dan proses bisnis perusahaan.

### **1.1.3 Visi dan Misi Perusahaan**

#### **1.1.3.1 Visi Perusahaan**

“Menjadi perusahaan energi tepercaya yang tumbuh berkelanjutan”.

#### **1.1.3.2 Misi Perusahaan**

“Menyelenggarakan bisnis pembangkitan tenaga listrik dan jasa terkait yang bersahabat dengan lingkungan”.

## **1.2 Latar Belakang Penelitian**

Globalisasi yang terjadi saat ini menyebabkan semakin ketatnya persaingan antar perusahaan untuk memperebutkan pasar. Hal tersebut menjadi dasar bagi perusahaan untuk mencapai tujuan dan keberhasilannya agar dapat bertahan dalam persaingan. Menurut Putri dan Lestari (2014) bahwa perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan yang mampu membuat mereka bersaing di pasar. Disisi lain, perusahaan juga harus mampu meningkatkan kinerjanya agar dapat bertahan dan bersaing. Sehingga dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya dapat dipengaruhi oleh beberapa aspek salah satunya yaitu kinerja.

Menurut Riyana H (2017:43) bahwa kinerja adalah hasil pencapaian dari aktivitas yang telah dilakukan perusahaan selama periode tertentu. Sedangkan menurut Simanjuntak dalam Epi (2017:2) bahwa kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan faktor yang dapat menunjang keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan melalui pelaksanaan tugas dalam waktu yang telah ditentukan.

Peningkatan kinerja perusahaan secara terus menerus dapat membantu perusahaan dalam memenangkan persaingan. Menurut As'ari (2019:12) bahwa kinerja perusahaan dihasilkan dari suatu evaluasi terhadap implementasi kebijakan perusahaan. Penilaian terhadap kinerja perusahaan dimaksudkan untuk menilai dan mengevaluasi tujuan perusahaan, yaitu meningkatkan kemakmuran pemegang saham atau nilai perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan perlu melakukan penilaian kinerjanya baik secara internal maupun eksternal sehingga mampu berkembang dan bersaing.

Menurut Widyastuti *et al.*, (2017:125) bahwa penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Menurut Kurniasari dan Memarista (2017:1) mengatakan bahwa pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Sehingga, pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk melakukan evaluasi terhadap hasil kinerja perusahaan dan sebagai pertimbangan untuk rencana tujuan di masa yang akan datang agar mampu bersaing dengan kompetitorinya.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam Kurniasari dan Memarista (2017:1) menyatakan bahwa konsep *Balanced Scorecard* dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (atau dikenal dengan pengukuran tradisional) dan sebagai alat ukur yang cukup penting bagi perusahaan untuk mempersiapkan pemikiran baru dalam era *competitive* dan efektivitas organisasi. Konsep ini

memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu yang merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan jangka panjang. Kriteria tersebut digolongkan menjadi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Khin (2018:9) bahwa pengukuran kinerja dilihat berdasarkan dua aspek yaitu aspek finansial dan aspek non-finansial. Dimana aspek finansial dilihat berdasarkan indikator *company level of satisfaction, sales, net profit, dan cashflow*, sedangkan aspek non-finansial dilihat berdasarkan indikator *customer satisfaction, market share, dan employee turnover*. Dilihat dari beberapa indikator yang telah digunakan dalam berbagai penelitian terdahulu, maka indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan pada penelitian ini yaitu berdasarkan empat perspektif yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996).

PT. Indonesia Power UPJP Kamojang merupakan salah satu unit bisnis yang bergerak di bidang Unit Pembangkit dan Jasa Pembangkit (UPJP). Selain itu, UPJP Kamojang juga mengelola jasa O&M milik PLN yaitu PLTP Ulumbu dengan kapasitas terpasang 4 x 2,5 MW. Untuk mengelola fungsi bisnis di bidang UPJP dan dipercaya mengelola jasa O&M milik PLN, maka perusahaan perlu meningkatkan kinerja perusahaannya agar mampu bersaing dan mencapai tujuan. PT. Indonesia Power UPJP Kamojang melakukan penilaian kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif pokok yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu terdapat perspektif lain yaitu perspektif kepemimpinan, tata kelola dan tanggung jawab kemasyarakatan, yakni sebagai berikut. Dalam penelitian ini, data kinerja perusahaan yang diambil pada PT. Indonesia Power UPJP Kamojang yaitu data kinerja perusahaan pada tahun 2017 dan 2018.

**Tabel 1.1 Data Kinerja Perusahaan PT. Indonesia Power UPJP Kamojang 2017**

NO	Indikator Kinerja Kunci	Satuan	Bobot	Target	Realisasi	Pencapaian	KKU	Ket
<b>I</b>	<b>Perspektif Pelanggan</b>		<b>15</b>				<b>5.00</b>	
1.1	EFOR (Equivalent Force Outage Rate) Unit Pembangkitan	%	10	0.98	4.79	-289.22%	0.00	Hati-hati
1.2	EFOR (Equivalent Force Outage Rate) Jasa Pembangkitan	%	5	5.68	1.42	174.95%	5.00	Baik
<b>II</b>	<b>Efektifitas Produk dan Proses</b>		<b>50</b>				<b>49.01</b>	
2.1	EAF (Equivalent Availability Factor) Unit Pembangkitan	%	25	95.33	92.93	97.49%	24.37	Hati-hati
2.2	EAF (Equivalent Availability Factor) Jasa Pembangkitan	%	5	77.11	83.93	108.84%	5.00	Baik
2.3	Pemakaian Sendiri	%	15	4.46	4.56	97.73%	14.66	Hati-hati
2.4	Indeks Kebersihan Unit	Indeks	5	4.20	4.19	99.69%	4.98	Hati-hati
<b>III</b>	<b>Fokus Tenaga Kerja</b>		<b>6</b>				<b>5.93</b>	
3.1	Kompetensi SDM	Level	6	4.30	4.25	98.84%	5.93	Hati-hati
<b>IV</b>	<b>Keuangan dan Pasar</b>		<b>29</b>				<b>28.76</b>	
4.1	Biaya Pokok Penyediaan Pembangkit	Rp/kWh	19	1,077.89	1,046.20	102.94%	19.00	Baik
4.2	Pencapaian Investasi	Rp Juta	10	96,132.45	79,119.81	97.62%	9.76	Hati-hati
<b>V</b>	<b>Kepemimpinan, Tata Kelola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan</b>							
5.1	Kepatuhan pada K3LH (Kesehatan, Keselamatan Kerja & Lingkungan Hidup), Tindak Lanjut Temuan Auditor, Kasus Hukum, Laporan		Max -10				-0.20	
	<b>Total</b>						<b>88.5</b>	

Sumber : Data Bagian Pengembangan Kompetensi (2019)

Penilaian kinerja perusahaan pada PT. Indonesia Power UPJP Kamojang dilakukan oleh PT. Indonesia Power (Pusat). Perusahaan melakukan penilaian kinerja sebagai evaluasi hasil kinerja yang dilakukan oleh perusahaan selama satu tahun. Dilihat dari tabel di atas, bahwa Kinerja Perusahaan PT. Indonesia Power UPJP Kamojang pada tahun 2017 memiliki lima perspektif. Dimana dalam perspektif tersebut masih terdapat beberapa aspek yang berada pada fase hati-hati atau pun perusahaan dalam kondisi mengalami masalah.

**Tabel 1.2 Data Kinerja Perusahaan PT. Indonesia Power UPJP Kamojang 2018**

NO	Indikator Kinerja Kunci	Satuan	Bobot	Target	Realisasi	Pencapaian	KKU	Ket
<b>I</b>	<b>Perspektif Pelanggan</b>		<b>15</b>				<b>5.00</b>	
1.1	EFOR (Equivalent Force Outage Rate) Unit Pembangkitan	%	10	2.06	9.09	-241.65%	0.00	Masalah
1.2	EFOR (Equivalent Force Outage Rate) Jasa Pembangkitan	%	5	7.39	3.38	154.27%	5.00	Baik
<b>II</b>	<b>Efektifitas Produk dan Proses</b>		<b>50</b>				<b>48.39</b>	
2.1	EAF (Equivalent Availability Factor) Unit Pembangkitan	%	25	92.73	89.62	96.65%	24.16	Hati-hati
2.2	EAF (Equivalent Availability Factor) Jasa Pembangkitan	%	5	77.63	86.85	111.88%	5.00	Baik
2.3	Pemakaian Sendiri	%	15	4.45	4.68	94.85%	14.23	Masalah
2.4	Indeks Kebersihan Unit	Indeks	5	4.00	5.00	125.00%	5.00	Baik
<b>III</b>	<b>Fokus Tenaga Kerja</b>		<b>6</b>				<b>5.67</b>	
3.1	Kompetensi SDM	Level	6	4.50	4.25	94.43%	5.67	Masalah
<b>IV</b>	<b>Keuangan dan Pasar</b>		<b>29</b>				<b>28.17</b>	
4.1	Biaya Pokok Penyediaan (BPP) Pembangkit	Rp/kWh	19	1,102.30	1,057.14	104.10%	19.00	Baik
4.2	Pencapaian Investasi (Rp)	Rp Milyar	10	107.95	128.58	91.67%	9.17	Masalah

*Bersambung*

*Sambungan*

NO	Indikator Kinerja Kunci	Satuan	Bobot	Target	Realisasi	Pencapaian	KKU	Ket
V	<b>Kepemimpinan, Tata Kelola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan</b>						<b>-0.20</b>	
5.1	Kepatuhan pada K3LH (Kesehatan, Keselamatan Kerja & Lingkungan Hidup), Tindak Lanjut Temuan Auditor, Kasus Hukum, Laporan		Max -10				-0.20	
<b>Total</b>							<b>87.02</b>	

*Sumber : Data Bagian Pengembangan Kompetensi (2019)*

Dapat dilihat dari data di atas, bahwa PT. Indonesia Power UPJP Kamojang pada tahun 2018 memiliki lima perspektif yang sama dengan tahun sebelumnya. Jika dilihat dari tahun sebelumnya, perusahaan mengalami peningkatan dan penurunan dalam beberapa aspek. Dimana dalam beberapa aspek tersebut, masih terdapat fase hati-hati atau pun perusahaan masih mengalami masalah. Indikator dikatakan berada pada kategori hati-hati dikarenakan pencapaian yang dihasilkan perusahaan masih kurang dari 100%. Sedangkan indikator dikatakan berada pada kategori masalah dikarenakan pencapaian yang dihasilkan perusahaan lebih rendah dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Dari data di atas, perspektif keuangan dapat dilihat berdasarkan dua aspek yakni Biaya Pokok Penyediaan (BPP) Pembangkit. Menurut Hay (2014:17) bahwa perhitungan BPP merupakan total biaya untuk penyediaan tenaga listrik dibagi dengan energi yang tersalurkan. Total biaya penyediaan tenaga listrik meliputi biaya pembelian tenaga listrik dan sewa pembangkit, biaya bahan bakar, biaya operasional dan pemeliharaan, biaya pegawai, biaya administrasi, biaya penyusutan dan biaya pinjaman. Sedangkan energi yang tersalurkan adalah energi yang diterima dikurangi dengan susut energi. Berdasarkan aspek Biaya Pokok Penyediaan (BPP) Pembangkit, pada tahun 2017 perusahaan memperoleh

hasil pencapaian sebesar 102,94% dan mengalami kenaikan sebesar 1,16% pada tahun 2018 menjadi sebesar 104,10% yang dikategorikan bahwa perusahaan telah menghasilkan pencapaian yang baik bagi perusahaan.

Perspektif konsumen dapat dilihat berdasarkan dua aspek yakni EFOR (*Equivalent Force Outage Rate*) Unit Pembangkitan dan EFOR (*Equivalent Force Outage Rate*) Jasa Pembangkitan. Menurut Adriwiyono dan Ichtiarto (2018:305) bahwa EFOR (*Equivalent Force Outage Rate*) merupakan faktor gangguan (*forced outage rate*) yang terkoreksi dengan memperhitungkan lama (jam) *deareating*, indikasi keberhasilan dari EFOR apabila pencapaiannya lebih kecil dari target.

Berdasarkan EFOR Unit Pembangkitan, pada tahun 2017 perusahaan memperoleh hasil pencapaian sebesar -289,22% dan mengalami kenaikan sebesar 47,57% pada tahun 2018 menjadi -241,65% yang dikategorikan bahwa perusahaan masih mengalami masalah dan memerlukan perbaikan untuk masa yang akan datang karena pencapaian lebih besar dari target. Sedangkan berdasarkan EFOR Jasa Pembangkitan, pada tahun 2017 perusahaan memperoleh hasil pencapaian sebesar 174,95% dan mengalami penurunan sebesar 20,68% pada tahun 2018 menjadi 154,27%, hal tersebut karena perubahan target yang ditetapkan untuk perusahaan sehingga pencapaian perusahaan berubah. Namun tetap dikategorikan bahwa perusahaan telah menghasilkan pencapaian yang baik karena hasil pencapaian lebih kecil dibandingkan dengan target yang ditentukan untuk perusahaan.

Perspektif proses bisnis internal dapat dilihat berdasarkan empat aspek yakni EAF (*Equivalent Availability Factor*) Unit Pembangkitan, EAF (*Equivalent Availability Factor*) Jasa Pembangkitan, Pemakaian Sendiri dan Indeks Kebersihan Unit. Menurut Adriwiyono dan Ichtiarto (2018:305) bahwa EAF (*Equivalent Availability Factor*) adalah perbandingan yang didapat dari kesiapan unit pembangkit untuk beroperasi (baik dalam kondisi *stand by* ataupun operasi) dibagi waktu dalam satu periode dikali seratus persen, indikator keberhasilannya adalah apabila nilai EAF yang dicapai lebih besar dari target.



Berdasarkan EAF Unit Pembangkitan, pada tahun 2017 perusahaan memperoleh hasil pencapaian sebesar 97,49% dan mengalami penurunan sebesar 0,84% pada tahun 2018 menjadi 96,65%. Hal tersebut karena perubahan target yang ditetapkan untuk perusahaan sehingga pencapaian perusahaan berubah dan dikategorikan bahwa perusahaan berada pada fase hati-hati. Sedangkan berdasarkan EAF Jasa Pembangkitan, pada tahun 2017 perusahaan memperoleh hasil pencapaian sebesar 108,84% dan mengalami kenaikan sebesar 3,04% pada tahun 2018 menjadi 111,88% dan dikategorikan bahwa perusahaan telah menghasilkan pencapaian yang baik bagi perusahaan.

Berdasarkan aspek pemakaian sendiri, pada tahun 2017 perusahaan memperoleh hasil pencapaian sebesar 97,73% dan mengalami penurunan sebesar 2,88% pada tahun 2018 menjadi 94,85%. Hal tersebut karena perubahan target yang ditetapkan untuk perusahaan sehingga pencapaian perusahaan berubah, selain itu dikategorikan bahwa perusahaan berada fase masalah dan memerlukan perbaikan untuk masa yang akan datang. Sedangkan berdasarkan aspek indeks kebersihan unit, pada tahun 2017 perusahaan memperoleh hasil pencapaian sebesar 99,69% dan mengalami kenaikan sebesar 25,31% pada tahun 2018 menjadi 125% . Sehingga dikategorikan bahwa perusahaan telah menghasilkan pencapaian yang baik dari sebelumnya.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat berdasarkan aspek Kompetensi SDM yang ada pada perusahaan. Menurut Edison *et al.*, (2016:142) bahwa kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*). Berdasarkan aspek Kompetensi SDM, pada tahun 2017 perusahaan memperoleh hasil pencapaian sebesar 98,84% dan mengalami penurunan sebesar 4,41% pada tahun 2018 mencapai 94,43%. Hal tersebut karena perubahan target yang ditetapkan untuk perusahaan sehingga pencapaian perusahaan berubah, selain itu dikategorikan bahwa perusahaan berada fase masalah dan memerlukan perbaikan untuk masa yang akan datang.

Perspektif kepemimpinan, tata kelola dan tanggung jawab kemasyarakatan dilihat berdasarkan aspek kepatuhan pada K3LH. Aspek tersebut memiliki target Max -10 dan pada tahun 2017 serta 2018 perusahaan memperoleh hasil pencapaian sebesar -20. Sehingga berdasarkan perspektif kepemimpinan, tata kelola dan tanggung jawab kemasyarakatan bahwa perusahaan dikategorikan telah mencapai hasil yang baik.

Berdasarkan data dan penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa PT. Indonesia Power UPJP Kamojang mengalami beberapa perubahan dalam kinerja perusahaannya. Dalam beberapa aspek, perusahaan mengalami peningkatan dan penurunan. Kinerja perusahaan yang baik dan secara terus menerus meningkat tak luput dari beberapa faktor yang mempengaruhinya. Untuk memperkuat data yang telah dilampirkan, berikut data *preliminary test* kinerja perusahaan PT. Indonesia Power UPJP Kamojang.

**Tabel 1.3 Preliminary Test Kinerja Perusahaan PT. Indonesia Power UPJP Kamojang**

No	Pernyataan	Jumlah Responden					Skor Ideal	Total Skor	%	Keterangan
		STS	TS	C	S	SS				
1.	Pertumbuhan pendapatan PT Indonesia Power UPJP Kamojang selalu meningkat setiap tahunnya	0	10	7	14	0	155	97	62,5%	Cukup Tinggi
2.	PT Indonesia Power UPJP Kamojang sudah memenuhi kebutuhan pelanggan	0	9	8	13	1	155	99	63,8%	Cukup Tinggi
3.	Inovasi atas produk/layanan yang dilakukan saat ini sudah sesuai rencana	0	6	12	11	2	155	102	65,8%	Cukup Tinggi
4.	Program pengembangan kompetensi karyawan yang dilakukan saat ini sudah berjalan sesuai rencana	0	11	5	13	2	155	99	63,8%	Cukup Tinggi

Total	620	397	64%	Cukup Tinggi
-------	-----	-----	-----	--------------

Sumber : Data preliminary test yang telah diolah sendiri, 2019.

Pada Tabel 1.3, hasil yang diperoleh dari 31 responden untuk hasil kinerja perusahaan yaitu sebesar 64% yang artinya kinerja perusahaan pada PT. Indonesia Power UPJP Kamojang dikategorikan cukup tinggi. Persentase tertinggi pada kinerja perusahaan yaitu inovasi atas produk/layanan yang dilakukan saat ini sudah sesuai rencana dengan persentase sebesar 65,8%. Sedangkan, persentase terendah pada kinerja perusahaan yaitu program pengembangan kompetensi karyawan yang dilakukan saat ini sudah berjalan sesuai rencana dengan persentase sebesar 63,8%. Hal ini menunjukkan sebagian besar kinerja perusahaan berkembang positif namun perlu ada penekanan untuk di bagian pengembangan kompetensi di PT. Indonesia Power UPJP Kamojang.

Berdasarkan data internal dan hasil *preliminary test* yang telah dilakukan, dapat dikatakan bahwa terdapat hasil yang serupa yaitu masih terdapat beberapa indikator yang berada pada kategori masalah ataupun perlu adanya perbaikan. Sehingga diperlukan penekanan terhadap perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk meningkatkan kinerja perusahaan PT. Indonesia Power UPJP Kamojang.

Menurut Teece (2013) berpendapat bahwa pendekatan kapabilitas dinamis memberikan organisasi kerangka kerja yang koheren. Melalui pengembangan dan pengelolaan, kemampuan tersebut dapat membangun keunggulan kompetitif bagi organisasi. Menurut Khin (2018:3) bahwa kemampuan digital dapat melengkapi orientasi digital perusahaan karena hanya perusahaan yang mempunyai keterampilan mengelola teknologi baru yang akan siap untuk mengadopsi teknologi tersebut. Selain itu, perusahaan harus mampu berkomitmen untuk mengubah teknologi menjadi produk baru. Demikian juga secara digital, perusahaan perlu memiliki komitmen dan kesiapan untuk merangkul teknologi

baru dengan cara mengembangkan produk baru yang berdampak pada keunggulan kompetitif.

Sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, bahwa literatur yang signifikan telah mendukung hubungan positif antara inovasi dan kinerja organisasi (Yang *et al.*, 2012; Sainio *et al.*, 2012; Hortinha *et al.*, 2011). Selain itu, dampak positif inovasi terhadap kinerja telah terbukti dalam literatur masa lalu (Valmohammadi, 2017; Choi *et al.*, 2013; Ussahawanitchakit, 2012). Namun, penelitian yang dilakukan oleh Wroblewski (2018) menunjukkan bahwa kematangan digital lemah dan negatif terkait dengan kinerja operasi perusahaan. Selain itu, beberapa penelitian mengemukakan dampak negatif produk inovasi tentang kinerja (Damanpour dan Evan, 1990; Laforet, 2011).

Menurut Westerman *et al.*, (2011) ditemukan bahwa perolehan keuntungan dan pendapatan perusahaan lebih tinggi melalui digital yaitu di atas rata-rata dari nilai inovasi. Demikian pula, Weill dan Woerner (2015) melaporkan adanya peningkatan pertumbuhan pendapatan dan margin keuntungan untuk perusahaan yang merangkul teknologi digital dan perusahaan yang beroperasi ekosistem digital. Sehingga inovasi digital merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Inovasi teknologi dianggap sebagai alat strategis utama bagi perusahaan untuk meningkatkan daya saing dan kinerja. Perusahaan yang mampu mengembangkan inovasi digital diharapkan dapat menjadi perusahaan yang terbaik dan dapat bersaing pada era saat ini. Menurut Fitzgerald *et al.*, (2014) bahwa perusahaan harus berhasil merangkul transformasi melalui digital teknologi untuk memungkinkan peningkatan bisnis besar seperti meningkatkan pengalaman pelanggan dan keterlibatan, merampingkan operasi dan menciptakan model bisnis baru namun jika mereka tidak melakukannya maka akan menghadapi kehancuran di tangan pesaing mereka yang melakukannya.

Sejalan dengan pendapat tersebut, menurut Khin (2018:2) bahwa meskipun teknologi digital menawarkan peluang baru bagi teknologi (seperti perusahaan IT) dan organisasi teknologi (seperti bank, manufaktur, ritel), inovasi digital tidak dapat dicapai tanpa komitmen serius terhadap teknologi yang muncul. Maka dapat

disimpulkan bahwa perusahaan harus mampu menjalankan teknologi agar dapat menciptakan inovasi digital yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan dari berbagai aspek.

Menurut Nambisan *et al.*, (2017) bahwa inovasi digital didefinisikan sebagai ciptaan penawaran pasar, proses bisnis atau model yang dihasilkan dari penggunaan digital teknologi. Definisi mereka mencakup serangkaian hasil inovasi, seperti produk baru, platform dan layanan serta pengalaman pelanggan baru dan jalur nilai lainnya, hal ini dimungkinkan sebagai hasil melalui penggunaan teknologi digital dan proses digital. Sejalan dengan pendapat menurut Khin (2018:4) bahwa inovasi digital merupakan pengembangan produk, layanan, atau solusi baru dengan menggunakan teknologi digital. Selain itu, inovasi digital dikontekstualisasikan ke digital inovatif sebagai solusi yang dapat mengubah produk, layanan, dan bisnis organisasi lain. Sehingga dapat dikatakan bahwa inovasi digital merupakan teknologi yang dibuat berdasarkan hasil inovasi berupa ciptaan produk baru yang dapat digunakan sebagai solusi dari permasalahan yang ada.

Inovasi digital memiliki indikator yang dapat digunakan untuk menentukan keberhasilan dari inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. Menurut Shahreki dan Nakanishi (2016:10) bahwa inovasi digital dapat diukur berdasarkan *quality, locatability, authorization, compatibility, production timeliness, system reliability, easy of use/training*, dan *relationship*. Sedangkan dalam penelitian lain, menurut Khin (2018:9) bahwa inovasi digital dapat diukur berdasarkan *quality, features, applications*, dan *digital solution*.

PT. Indonesia Power UPJP Kamojang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang Unit Pembangkitan dan Jasa Pembangkitan (UPJP). Perusahaan selalu mewajibkan para karyawannya untuk mengikuti program diklat atau pelatihan. Hal ini dilakukan agar karyawan yang ada di dalam perusahaan memiliki kompetensi yang baik dan semakin ahli di bidangnya. Menurut Ratnasari dan Sutnuharyo (2018:211) bahwa pendidikan dan pelatihan adalah usaha untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan terhadap pelaksanaan pekerjaan seorang karyawan. Program diklat atau pelatihan pada PT. Indonesia Power UPJP

Kamojang dibagi kedalam beberapa jenis yakni diantaranya diklat berdasarkan Mandatory atau diwajibkan karena jabatan, Keahlian dan Kemenaker RI (pemerintah).

Pada awal tahun 2018, PT. Indonesia Power UPJP Kamojang telah menciptakan inovasi digital berupa sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP). Menurut Rahman (2018:109) bahwa Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) merupakan sebuah konsep, teknik, ataupun metode guna mengintegrasikan seluruh departemen dan fungsi suatu perusahaan ke dalam suatu sistem otomasi keseluruhan proses bisnis guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan yang dicerminkan oleh adanya suatu laporan keuangan yang akurat dan terukur. Manfaat dari ERP ini yakni integrasi bisnis secara keseluruhan, fleksibilitas dalam organisasi untuk bertransformasi dan meningkatkan *turn-over*nya, menciptakan analisa dan peningkatan kapabilitas yang lebih baik, serta penggunaan teknologi terbaru.

Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) PT. Indonesia Power UPJP Kamojang dibuat berupa *website* dengan nama [erp.indonesiapower.co.id](http://erp.indonesiapower.co.id), dimana dalam sistem tersebut terdapat modul-modul yang dapat dioperasikan oleh seluruh admin bagian dalam perusahaan. Modul-modul tersebut diantaranya IP AP KMJ User, IP Employee Self Service, IP Learner Self Service dan IP Learning Admin UPJP Kamojang. Modul IP AP KMJ User dan IP Employee Self Service dalam sistem ERP ini dapat diakses oleh seluruh karyawan yang ada di dalam perusahaan dengan tujuan untuk melihat kebutuhan individu karyawan seperti karir pegawai, pengajuan cuti, kesehatan dan absensi karyawan. Sistem ini dibuat untuk mempermudah perusahaan dalam pengelolaan kebutuhan karyawan yang awalnya manual menjadi digitalisasi.

Salah satu modul admin yang terdapat dalam sistem ERP tersebut yakni *HR Module*. Modul tersebut hanya dapat dikelola oleh admin pengembangan kompetensi yang ada di PT. Indonesia Power UPJP Kamojang. Modul HR ini bernama IP Learning Admin UPJP Kamojang dengan tujuan untuk pengelolaan diklat dari awal perencanaan hingga implementasi.

Dalam pelaksanaan implementasi sistem ERP ini, perusahaan memiliki beberapa kendala yang dirasa dapat berpengaruh terhadap optimalisasi sistem tersebut. Berdasarkan wawancara dengan Supervisor Senior Pengembangan Kompetensi PT. Indonesia Power UPJP Kamojang pada tanggal 25 November 2019 bahwa kendala dari sistem ERP pada PT. Indonesia Power UPJP Kamojang diantaranya yakni data yang tersedia dalam sistem merupakan data yang besar sehingga proses input data dan *mendownload* atau menarik data memerlukan waktu yang cukup lama, terkendala pada jaringan yang sewaktu-waktu mengalami gangguan, jaringan yang digunakan masih berbasis *intranet* belum *internet* sehingga data hanya dapat diakses di dalam perusahaan, dan tampilan sistem yang dirasa kurang menarik.

Selain itu, terdapat beberapa salah satu modul yang belum digunakan secara optimal oleh admin atau pun seluruh karyawan di PT. Indonesia Power UPJP Kamojang yaitu IP Learner Self Service dengan tujuan untuk melihat rencana diklat karyawan yang direncanakan perusahaan dan karyawan dapat memilih jadwal kegiatan diklat yang akan diprioritaskan. Hal tersebut belum terealisasi karena kurangnya sosialisasi mengenai sub modul yang terdapat dalam sistem tersebut. Berikut data *preliminary test* inovasi digital PT. Indonesia Power UPJP Kamokang.

**Tabel 1.4 Preliminary Test Inovasi Digital PT. Indonesia Power UPJP Kamojang**

No	Pernyataan	Jumlah Responden					Skor Ideal	Total Skor	%	Keterangan
		STS	TS	C	S	SS				
1.	Sistem ERP Indonesia Power memiliki kualitas yang sesuai kebutuhan	1	18	5	7	0	155	80	51,6%	Rendah
2.	Sistem ERP Indonesia Power memiliki fitur yang lengkap	1	19	4	7	0	155	79	50,9%	Rendah
3.	Sistem ERP Indonesia Power merupakan aplikasi yang berbeda dengan pesaing	0	6	11	8	6	155	107	69%	Tinggi

4.	Sistem ERP Indonesia Power merupakan solusi baru untuk memperbaiki produk yang sudah ada	0	5	13	8	5	155	114	73,5%	Tinggi
Total							620	380	61,3%	Cukup Tinggi

Sumber : Data preliminary test yang telah diolah sendiri, 2019.

Pada Tabel 1.4, hasil yang diperoleh dari *preliminary test* mengenai inovasi digital pada PT. Indonesia Power UPJP Kamojang, bahwa hasil yang diperoleh dari 31 responden diperoleh hasil sebesar 61,3% yang artinya inovasi digital di PT. Indonesia Power UPJP Kamojang dikategorikan cukup tinggi. Persentase tertinggi dari inovasi digital yaitu sistem ERP Indonesia Power UPJP Kamojang merupakan solusi baru untuk memperbaiki produk yang sudah ada dengan hasil persentasi sebesar 73,5%. Sedangkan persentase terendah dari inovasi digital yaitu sistem ERP Indonesia Power memiliki fitur yang lengkap dengan persentase sebesar 50,9%. Sehingga dapat dikatakan bahwa inovasi digital pada PT. Indonesia Power masih memiliki kendala yang perlu diperbaiki.

Berdasarkan hasil wawancara dan *preliminary test* yang telah dilakukan, bahwa terdapat hasil yang serupa yaitu rendahnya kualitas dan fitur yang dimiliki oleh sistem ERP PT. Indonesia Power UPJP Kamojang. Sehingga perlu adanya penekanan yang dapat mrningkatkan kualitas ataupun fitur dari sistem ERP PT. Indonesia Power UPJP Kamojang.

Kendala tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan karena sistem ERP ini memiliki peranan penting dalam kemajuan perusahaan. Mengingat bahwa inovasi digital merupakan salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Sehingga berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan diatas, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul **“PENGARUH INOVASI DIGITAL TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PT. INDONESIA POWER UPJP KAMOJANG”**.



### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, bahwa kinerja perusahaan PT. Indonesia Power UPJP Kamojang pada tahun 2017-2018 mengalami perubahan jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hal tersebut dilihat dari data kinerja perusahaan yang telah di paparkan pada latar belakang. Menurut Kaplan dan Norton (1996) bahwa kinerja perusahaan diukur berdasarkan empat perspektif yaitu: (1) perspektif keuangan, (2) perspektif konsumen, (3) perspektif proses bisnis internal, dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Namun PT. Indonesia Power UPJP Kamojang mengukur kinerja perusahaan berdasarkan lima perspektif dengan satu perspektif tambahan yakni perspektif kepemimpinan, tata kelola dan tanggung jawab kemasyarakatan. Sehingga peneliti tertarik untuk menjadikan kinerja perusahaan sebagai variabel Y dalam penelitian.

Keberhasilan PT. Indonesia Power UPJP Kamojang dalam peningkatan kinerja perusahaan tak luput dari adanya faktor yang menunjang keberhasilan tersebut. Salah satu faktor yang menjadi penunjang peningkatan kinerja pada perusahaan yaitu adanya implementasi inovasi digital yang digunakan oleh perusahaan. Menurut Khin (2018) bahwa inovasi digital merupakan pengembangan produk, layanan, atau solusi baru dengan menggunakan teknologi digital. PT. Indonesia Power UPJP Kamojang membuat sebuah sistem ERP yang diharapkan dapat menjadi solusi untuk permasalahan pengelolaan data sertifikasi yang telah diikuti oleh seluruh pegawai yang awalnya manual menjadi digitalisasi. Sehingga peneliti tertarik untuk menjadikan kinerja perusahaan sebagai variabel X dalam penelitian. Berdasarkan hal tersebut, peneliti akan menganalisis seberapa berpengaruh implementasi inovasi digital terhadap peningkatan kinerja perusahaan PT. Indonesia Power UPJP Kamojang.

### **1.4 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana implementasi inovasi digital di PT. Indonesia Power UPJP Kamojang?

2. Bagaimana kinerja perusahaan PT. Indonesia Power UPJP Kamojang?
3. Apakah implementasi inovasi digital berpengaruh pada kinerja perusahaan dilihat dari perspektif keuangan PT. Indonesia Power UPJP Kamojang?
4. Apakah implementasi inovasi digital berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dilihat dari perspektif konsumen PT. Indonesia Power UPJP Kamojang?
5. Apakah implementasi inovasi digital berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dilihat dari perspektif proses bisnis internal PT. Indonesia Power UPJP Kamojang?
6. Apakah implementasi inovasi digital berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT. Indonesia Power UPJP Kamojang?
7. Apakah implementasi inovasi digital berpengaruh terhadap kinerja perusahaan PT. Indonesia Power UPJP Kamojang?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui.

1. Implementasi inovasi digital di PT. Indonesia Power UPJP Kamojang.
2. Kinerja Perusahaan PT. Indonesia Power UPJP Kamojang.
3. Pengaruh implementasi inovasi digital terhadap kinerja perusahaan dilihat dari perspektif keuangan PT. Indonesia Power UPJP Kamojang.
4. Pengaruh implementasi inovasi digital terhadap kinerja perusahaan dilihat dari perspektif konsumen PT. Indonesia Power UPJP Kamojang.
5. Pengaruh implementasi inovasi digital terhadap kinerja perusahaan dilihat dari perspektif proses bisnis internal PT. Indonesia Power UPJP Kamojang.
6. Pengaruh implementasi inovasi digital terhadap kinerja perusahaan dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT. Indonesia Power UPJP Kamojang.
7. Pengaruh implementasi inovasi digital terhadap kinerja perusahaan PT. Indonesia Power UPJP Kamojang.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi kepentingan para akademisi, khususnya dalam implementasi inovasi digital dan kinerja perusahaan, serta kepentingan lain bagi para praktisi dalam perusahaan.

### **1.6.1 Manfaat Akademisi**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi konseptual proses-proses peningkatan kinerja perusahaan dan memperkaya kajian sebelumnya mengenai implementasi inovasi digital terutama pada unit sumber daya manusia suatu perusahaan.

### **1.6.2 Manfaat Praktisi**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menganalisis sejauh mana implementasi inovasi digital yang dijalankan di PT. Indonesia Power UPJP Kamojang dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan melalui program sebuah aplikasi yang dibuat dalam perusahaan tersebut.

## **1.7 Ruang Lingkup Penelitian**

Ada pun ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

### **1.7.1 Lokasi dan Objek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kota Garut, Jawa Barat, Indonesia. Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah PT. Indonesia Power UPJP Kamojang. Data penelitian yang digunakan berupa sekunder yang diperoleh dari website resmi PT. Indonesia Power, penyebaran kuesioner, dan hasil wawancara dengan senior management.

### **1.7.2 Waktu dan Pelaksanaan Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan sejak bulan September 2019 hingga bulan Februari 2020.

## **1.8 Sistematika Penulisan**

Penulisan penelitian ini disusun secara sistematis untuk menguraikan permasalahan penulisan yang dibahas. Berikut merupakan kerangka penulisan

penelitian agar diperoleh pola pemikiran yang sistematis sehingga lebih mudah untuk dipahami.

**a. BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini peneliti akan menjelaskan gambaran umum objek penelitian, menguraikan fenomena yang menjadi latar belakang diangkatnya sebuah masalah, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

**b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini peneliti akan menguraikan landasan teori dan berbagai literature yang digunakan sebagai referensi dan landasan utama yang relevan dengan topik penelitian. Pembahasan mengenai teori-teori yang berkaitan dengan konsep kinerja perusahaan dan implementasi inovasi digital diharapkan mampu menyempurnakan pemahaman mengenai tujuan penelitian.

**c. BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini peneliti membahas karakteristik penelitian meliputi metode penelitian, alat pengumpulan data, tahapan pelaksanaan penelitian, dan teknik analisis data yang akan digunakan untuk menganalisis pengaruh implementasi inovasi digital terhadap kinerja perusahaan di PT. Indonesia Power UPJP Kamojang.

**d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini peneliti akan menguraikan analisis dan pembahasan rumusan masalah serta tujuan penelitian berdasarkan data-data yang diperoleh di lapangan.

**e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini peneliti akan memberikan simpulan atas penelitian yang dilakukan dan saran atau rekomendasi yang dapat digunakan oleh PT. Indonesia Power UPJP Kamojang untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui implementasi inovasi digital dalam perusahaan.