

# BAB I PENDAHULUAN

## I.1 Latar Belakang

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh Bekraf bersama Masyarakat Industri Kreatif Teknologi Informasi dan Komunikasi Indonesia (MIKTI) dalam Buku Mapping dan Database Startup Indonesia (2018) permasalahan yang dihadapi oleh startup saat ini kendala pada modal dialami oleh 38,82% startup, kendala pada SDM dialami oleh 29,41% startup, kendala fasilitas 15%, pada tempat terakhir terdapat kendala pada regulasi dan undang-undang 8,82%.

PT Insan Agritama Teknologi merupakan sebuah *startup* yang bergerak dibidang supplier bahan pangan berbasis e-commerce dengan unit bisnis INAGRI yang berdiri sejak tahun 2015. INAGRI menggunakan model bisnis B2B yaitu bussines to bussines yang dimana pelanggannya merupakan restoran, katering dan hotel di Kota Bandung. Pada tahun 2020 Inagri mengubah strategi bisnisnya tidak hanya B2B, inagri juga melayani pelanggan B2C melalui website nya dibantu dengan layanan ojek online untuk mengantar pesanan hingga sampai ke pelanggan.

Sebagai startup yang baru berdiri, INAGRI menjadi salah satu startup yang mengalami kendala pada SDM. Permasalahan yang dialami ini dikarenakan perusahaan sulit untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan kualifikasi perusahaan. Oleh karena itu SDM yang dimiliki oleh INAGRI sangat terbatas. Keterbatasan SDM yang dimiliki INAGRI akan sangat berpengaruh pada performa perusahaan dalam mencapai target perusahaan.

Pada tahun 2021 INAGRI merubah strategi bisnisnya dengan melakukan model bisnis B2B yang memiliki tujuan untuk bisa bekerja sama dengan Dinas Sosial yang ada di Kota Bandung dan juga model bisnis B2C yang memiliki target untuk bekerja sama dengan market agen. Sejak tahun 2015 hingga tahun 2020 INAGRI masih belum memiliki metode untuk mengukur kinerja karyawan dan mengukur pencapaian target perusahaan, hingga tahun 2020 INAGRI hanya mengandalkan sales revenue untuk mengukur pencapaian target perusahaan. Namun manajemen dari INAGRI mulai merubah sistem itu pada tahun 2021 dengan mengubah sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan *framework Objective and Key Results*

(OKR) untuk mengukur ketercapaian target. Hal ini selaras dengan tujuan OKR sebagai kerangka metodologi untuk menetapkan target perusahaan sehingga sangat membantu perusahaan untuk menetapkan target yang perlu dicapai (Harke, Dydyndki, & Pollumae, 2019).

Penggunaan OKR di INAGRI belum bisa mencapai target perusahaan, dikarenakan key results yang telah ditentukan banyak yang tidak tercapai selama periode kuartal pertama tahun 2021. INAGRI menyusun tujuh *objective* dan dua puluh tiga *key results*, namun hingga kuartal satu selesai *key results* yang tercapai hanya enam poin saja hal ini juga diakibatkan oleh OKR yang masih belum fokus untuk mencapai target perusahaan. Hal ini bertolak belakang dengan jumlah OKR yang dikatakan oleh (Lamorte, 2021) pada tahun 2020 penggunaan paling banyak tiga *objective* dan masing masing *objective* memiliki 2-4 *key results* dianggap sebagai perkembangan yang bagus, dikarenakan OKR digunakan untuk mengarahkan fokus untuk mencapai target. Pencapaian target *revenue* INAGRI selama kuartal satu tahun 2021, adalah sebagai berikut :

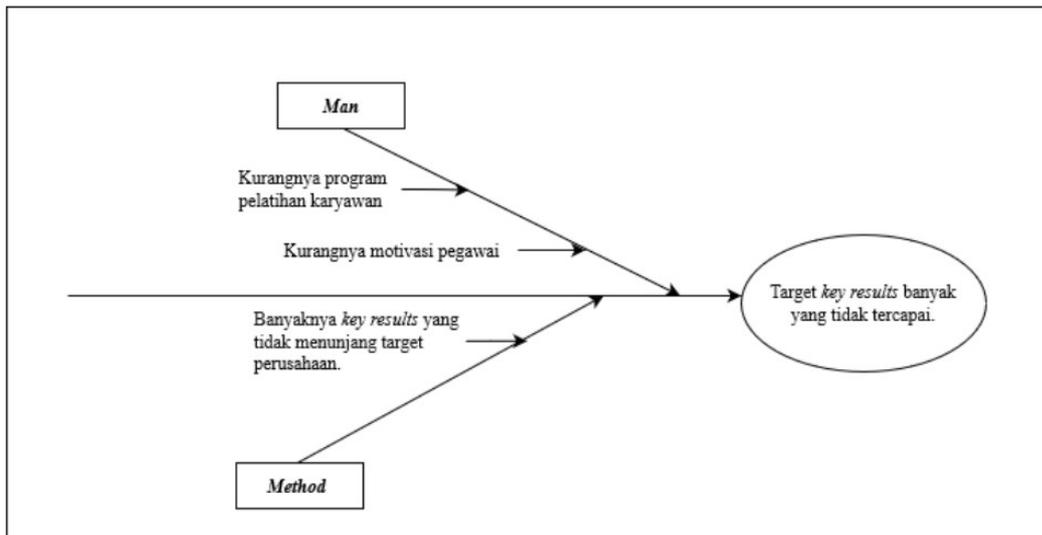
Tabel I.1 Pencapaian target *revenue* INAGRI bulan Januari-April

Target Revenue	Target Tercapai				Target per-bulan
	Januari	Februari	Maret	April	
<i>Revenue e-warooong</i>	Rp 113.417.490	Rp -	Rp -	Rp 150.278.900	Rp 60.000.000
<i>Revenue agen warung INAGRI</i>	Rp 3.198.533	Rp 2.812.600	Rp 7.930.900	Rp 5.436.200	Rp 60.000.000
<i>Revenue buyer HOREKA</i>	Rp 4.127.670	Rp 2.060.100	Rp 1.180.000	Rp 569.500	Rp 16.000.000
<i>Revenue penjualan madu</i>	Rp 1.425.000	Rp 1.398.000	Rp 1.691.000	Rp 1.042.000	Rp 4.000.000
Total	Rp 122.168.693	Rp 6.270.700	Rp 10.801.900	Rp 157.326.600	Rp 140.000.000

Dari data pada tabel I.1 dapat kita ketahui masih banyak target *revenue* yang tidak tercapai. Pencapaian total target *revenue* baru tercapai dibulan April dengan total *revenue* Rp 157.326.600. Pada bulan februari dan maret target *revenue* e-warooong

tidak tercapai, dikarenakan tidak adanya kerja sama yang dilakukan antara INAGRI dan Dinas Sosial. Sedangkan pencapaian target *revenue* penjualan madu tidak pernah mencapai target *revenue* yang telah ditentukan dikarenakan sulitnya mendapatkan pasar untuk penjualan madu dan ketatnya persaingan penjualan madu. Target *revenue* agen INAGRI yang fluktuatif pada tiap bulannya yang disebabkan oleh agen yang telat melakukan pembayaran pada pihak INAGRI. Pencapaian target *revenue buyer* HOREKA (Hotel, Restoran dan Kafe) selalu menurun di tiap bulannya dikarenakan pihak HOREKA terlambat melakukan pembayaran pada pihak INAGRI. Target yang sulit dicapai juga disebabkan oleh keterbatasan SDM di INAGRI.

Berikut merupakan diagram *cause and effect* berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pihak INAGRI yang dijelaskan pada diagram *fishbone* dibawah ini untuk mengetahui permasalahan yang terjadi :



Gambar I.1 *Fishbone* permasalahan di INAGRI

Berdasarkan diagram fishbone diatas dapat kita ketahui terdapat dua faktor yang mempengaruhi banyaknya *key results* yang tidak tercapai, faktor tersebut terdiri atas *Man* dan *Method*. Berdasarkan akar masalah pada faktor *man* kurangnya program pelatihan karyawan dan kurangnya motivasi pada pegawai, menjadi penyebab target *key results* yang tidak tercapai. Disisi lain faktor *method* juga

menjadi akar masalah utama dalam permasalahan ini yaitu banyaknya *key results* yang tidak menunjang target perusahaan.

Pada diagram *cause and effect* diatas pada kategori *man* program pelatihan yang diberikan pada pegawai masih kurang, padahal program pelatihan yang diberikan perusahaan untuk pegawai akan sangat bermanfaat untuk peningkatan *skill* karyawan yang akan mempengaruhi kemampuan pegawai dalam mencapai target perusahaan. Kemudian, kurangnya motivasi yang diberikan pada karyawan sangat penting mengingat peran motivasi akan mempengaruhi semangat kerja pegawai dengan beban kerja yang diterima. Pada kategori *method* banyaknya *key results* yang tidak menunjang target perusahaan hal ini dikarenakan karyawan masih baru menggunakan OKR sehingga masih kesulitan menentukan target *key results* yang dapat membantu karyawan dalam mencapai target perusahaan.

Pengukuran kinerja yang dilakukan di INAGRI saat ini menggunakan OKR, namun penggunaan OKR di INAGRI, masih belum bisa membantu karyawannya dalam mencapai target perusahaan. Hal ini dapat diketahui berdasarkan banyaknya *key results* yang belum tercapai dan target *revenue* yang masih belum tercapai juga. Hal ini tentu dipengaruhi oleh kurangnya kemampuan karyawan INAGRI dalam menentukan *key results* yang terfokus pada target perusahaan juga menyebabkan banyaknya jumlah *key results* namun tidak menunjang target perusahaan. Oleh karena itu, berdasarkan uraian tersebut perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap *key results* yang akan digunakan untuk mencapai target perusahaan. Evaluasi pada *key results* dilakukan dengan memilah *key results* eksisting yang menunjang target perusahaan, *key results* yang menunjang target perusahaan merupakan *key results* yang berkontribusi pada pendapatan perusahaan, marketing produk dan *engagement* sosial media yang berpengaruh terhadap minat *followers* sosial media INAGRI dengan produk INAGRI.

Berkaitan dengan hal itu, perusahaan membutuhkan metode yang digunakan untuk mengevaluasi *key results* eksisting perusahaan, agar *key results* dapat menunjang target perusahaan. Evaluasi kriteria merupakan metode yang dapat digunakan untuk mengevaluasi *key results* berdasarkan kebutuhan perusahaan dengan beberapa kriteria dari evaluasi kriteria yang dapat digunakan untuk

mengevaluasi *key results*, kriteria yang dapat digunakan untuk mengevaluasi yaitu kriteria *relevance* dan kriteria *effectiveness*. *Key results* juga kemudian dilakukan evaluasi dengan menyesuaikan target dengan kemampuan SDM di INAGRI. Evaluasi *key results* yang dilakukan akan menghasilkan *key results* prioritas terhadap target perusahaan

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan diatas, metode evaluasi kriteria diharapkan dapat membantu perusahaan dalam penentuan *key results* yang akan digunakan lebih fokus untuk mencapai target perusahaan. Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk menentukan *key results* prioritas yang berkontribusi terhadap target perusahaan dengan perhitungan bobot prioritas menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

## **I.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah ditulis diatas, maka perumusan masalah untuk tugas akhir ini adalah “Bagaimana prioritas *key results* yang dapat digunakan oleh INAGRI dan dapat menunjang ketercapaian target perusahaan?”

## **I.3 Tujuan Tugas Akhir**

Adapun tujuan dari tugas akhir ini adalah sebagai berikut :

1. Merancang *key results* prioritas yang dapat menunjang ketercapaian target perusahaan.

## **I.4 Batasan Tugas Akhir**

Tugas akhir ini memiliki manfaat sebagai berikut :

1. Tugas akhir ini menggunakan data OKR INAGRI kuartal I tahun 2021.
2. Tugas akhir ini dilakukan hingga tahap usulan tidak sampai implementasi.

## **I.5 Manfaat Tugas Akhir**

Tugas akhir ini memiliki manfaat sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan, tugas akhir ini memiliki manfaat pada peningkatan efektivitas dan efisiensi SDM dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Bagi peneliti, tugas akhir ini bermanfaat dalam metode/model/konsep sebagai upaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemanfaatan SDM dalam mencapai tujuan perusahaan.

## **I.6 Sistematika Penulisan**

Uraian penelitian dapat dijelaskan pada sistematika penelitian sebagai berikut :

### **BAB I Pendahuluan**

Pada Bab 1 membahas mengenai permasalahan *key results* eksisting pada INAGRI yang tidak tercapai yang dijelaskan di latar belakang tugas akhir. Pada bab ini juga menjelaskan mengenai perumusan masalah, tujuan tugas akhir, batasan tugas akhir dan sistematika penulisan tugas akhir.

### **BAB II Tinjauan Pustaka**

Pada Bab 2 berisikan literatur yang relevan dengan permasalahan pada tugas akhir dan juga membahas hasil-hasil dari referensi/penelitian dan referensi lainnya. Pada bab ini juga membahas mengenai metode yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan. Di akhir bab ini, dilakukan analisis pemilihan metodologi kerja yang akan digunakan pada tugas akhir ini.

### **BAB III Metodologi Penelitian**

Pada Bab 3 berisikan langkah-langkah yang dilakukan oleh oleh penulis pada tugas akhir ini. Langkah yang dilakukan disesuaikan dengan *framework* yang digunakan pada tugas akhir ini yaitu *object and key results*.

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

Pada Bab 4 berisikan data yang berasal dari INAGRI yang digunakan pada tugas akhir ini. Data yang telah didapatkan kemudian diolah menggunakan metode yang telah dikonsepskan sehingga menghasilkan rancangan OKR dengan *key results* prioritas yang terpilih.

### **BAB V Analisa Hasil dan Evaluasi**

Pada Bab 5 berisikan analisis dari data penelitian yang sudah melalui tahapan pengolahan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Bab ini terdiri dari validasi atau verifikasi hasil dari solusi yang telah dilakukan dengan mengevaluasi data tersebut. Pada bab ini juga dilakukan analisa sensitivitas untuk mengetahui hasil tugas akhir bisa

digunakan pada kondisi optimis maupun kondisi pesimis perusahaan,

## **BAB VI Kesimpulan dan Saran**

Pada Bab 6 berisikan kesimpulan yang merupakan hasil dari pengolahan dan analisa data tugas akhir dan juga saran yang merupakan solusi yang akan dikemukakan untuk tugas akhir selanjutnya.