

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Perkembangan industri digital di Indonesia pada 5 tahun terakhir ini berkembang sangat pesat, terlebih kebanyakan pelaku usaha ini merupakan pelaku bisnis *e-commerce* berskala kecil dan menengah (UKM) di tanah air (Sumber: <https://kominfo.go.id>). Hal ini membuat para perusahaan yang bergerak di bidang industri digital harus memiliki strategi dalam meningkatkan performansi bersaingnya baik secara eksternal maupun internal. Pada peningkatan eksternal, perusahaan dapat meningkatkan kualitas barang atau jasa yang diproduksinya, sedangkan pada peningkatan internal perusahaan harus membangun organisasi yang memiliki strategi serta kapabilitas agar dapat memperbaiki kinerja perusahaan salah satunya dengan merancang sistem manajemen kinerja. Pada sebuah organisasi, penilaian kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting untuk dilakukan, karena seluruh organisasi perlu merencanakan kinerja serta mengevaluasi kinerja yang dirasa belum cukup baik, sehingga dapat meningkatkan proses kinerja, yang dapat ditandai dengan tercapainya tujuan akhir dari perusahaan yaitu meningkatnya *profit* perusahaan (Halim, 2004).

Sistem manajemen kinerja adalah pendekatan yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja melalui proses berkelanjutan dan jangka panjang secara sistematis yang meliputi kegiatan penetapan sasaran strategis, pengukuran kinerja, dan analisis pelaporan data kinerja (Mahmudi, 2005). Pengukuran kinerja merupakan alat kendali yang meliputi implementasi maupun evaluasi atas kinerja pegawai dan operasi perusahaan tersebut. Pengukuran kinerja dirasa cukup penting karena melalui pengukuran kinerja dapat diketahui seberapa tepat seorang pegawai telah melaksanakan fungsinya. Ketepatan seorang pegawai dalam pelaksanaan fungsinya sangat mempengaruhi tujuan atau pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, hasil dari pengukuran kinerja pegawai juga dapat memberikan informasi penting dalam proses pengembangan pegawai (Yuwono dkk., 2004).

PT Cyberlabs adalah salah satu perusahaan teknologi (*startup*) yang saat ini sedang fokus mengembangkan beberapa solusi teknologi yang memiliki keterkaitan dengan bisnis seperti penyediaan *platform* Toko Online, aplikasi *mobile* serta sistem *inventory poin of sale*. PT Cyberlabs di dirikian pada tanggal 6 Juni 2014 telah menciptakan lebih dari 100 portfolio baik yang berasal dari perusahaan kecil, menengah atau bahkan besar. (Sumber: <http://Cyberlabs.asia/>)

Selama ini, PT Cyberlabs melakukan pengukuran kinerja dengan membagi 2 aspek, yaitu aspek finansial (*profit*) serta aspek produktivitas (karyawan). Hasil dari pengukuran kinerja ini hanya untuk *database* perusahaan saja, tidak ada tindak lanjut evaluasi dari kedua aspek dan korelasi antar aspek tersebut dalam menentukan target di masa yang akan datang. Diperlihatkan pada tabel I.1 pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT Cyberlabs

Tabel I. 1 Pengukuran Kinerja Eksisting PT Cyberlabs

	Target	Waktu	Cara Pengukuran	Apabila Tidak Tercapai
Finansial	Peningkatan pendapatan sebesar jumlah yang ditentukan	Bulanan	Setiap bulannya, perusahaan mengevaluasi pendapatan yang sudah diberikan target pada awal bulannya	Penetapan target lebih ditingkatkan
Produktivitas	Seluruh karyawan menyelesaikan laporan harian (<i>daily report</i>)	Harian	Masing-masing karyawan membuat target harian yang mereka susun sebelum memulai pekerjaan dan mengirimkan laporannya ke Manager melalui <i>e-mail</i>	Apabila target harian yang dituliskan belum tercapai, maka harus diselesaikan saat itu juga
	Seluruh karyawan mendapatkan kartu hijau (berprestasi)	Bulanan	Seluruh karyawan bertemu dengan Manager untuk membahas <i>daily report</i> dan membahas kinerja karyawan selama 1 bulan kebelakang	Diberikan <i>punishment</i> berupa kartu kuning dan jika mendapatkan kartu kuning 3 kali berturut-turut maka terpaksa dikeluarkan

Sumber: Data Perusahaan PT Cyberlabs

Pada pengukuran kinerja eksisting perusahaan, pengukuran kinerja yang dilakukan belum menyeluruh dari aspek keuangan, pelanggan, operasional, dan karyawan. Selain itu, visi misi dan strategi perusahaan belum dapat tercapai dengan hanya melakukan pengukuran kinerja dari tolok ukur eksisting perusahaan. Hal ini menyebabkan diperlukannya Sistem Pengukuran Kinerja dalam proses untuk merancang Sistem Manajemen Kinerja perusahaan agar dapat menunjang manajemen kinerja, dan dapat mencapai tujuan organisasi yang terintegrasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Serta dengan usia perusahaan yang tergolong masih muda dibutuhkan Sistem Pengukuran Kinerja untuk meningkatkan kesejahteraan perusahaan di masa mendatang (Bititci, 1997).

Dengan tolok ukur yang ada, level manajemen pada perusahaan diberikan kuisisioner untuk mengevaluasi sistem pengukuran yang digunakan perusahaan saat ini.

Tabel I. 2 Hasil Rekapitan Kuisisioner

Jabatan	Pertanyaan Kuisisioner			
	Bagian I	Bagian II	Bagian III	Total
Co. Founder	30	114	70	214
Chief Technology Officer (CTO)	36	108	66	210
Project Manager	38	110	60	208
Public Relation	32	120	64	216
Total				848
Rata-rata				212

Sumber: Pengolahan Data, Januari 2017

Hasil pengolahan data kuisisioner menunjukkan bahwa dari 4 pihak manajemen perusahaan memberikan nilai total 848 dengan rata-rata 212, dimana nilai tersebut termasuk dalam *range* dengan jumlah interpretasi nilai diantara 176 hingga 225. Menurut Yuwono dkk., (2004), nilai pada *range* ini menempatkan perusahaan pada level menengah serta mengindikasikan bahwa perusahaan perlu melakukan pembenahan terhadap pengukuran yang ada. Dalam *range* nilai ini, biasanya perusahaan telah memiliki tolok ukur tetapi masih banyak kelemahannya, pada PT Cyberlabs kelemahan disebabkan dari tolok ukur perusahaan yang masih belum menyeluruh.

Terdapat tiga metode untuk merancang pengukuran kinerja yang paling umum digunakan oleh sebagian besar perusahaan, yaitu *Balanced Scorecard*, *Performance Prism*, dan *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*. Kerangka kerja *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangannya, meliputi: *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective* dan *learning and growth perspective* (Neely & Chris, 2000). Pada *Performance Prism* yang merupakan pengembangan dari *Balance Scorecard* yaitu seluruh aspek yang berhubungan dengan *stakeholder* yaitu kontribusi dan kepuasan dari *stakeholder* diukur, yang akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang. Metode *Integrated Performance Measurement Systems (IPMS)* membagi level bisnis suatu organisasi menjadi 4 level yaitu *Business Corporate* (Induk Bisnis), *Business Unit* (Unit Bisnis), *Business Process* (Proses Bisnis), dan *Business Activity* (Aktivitas Bisnis).

Dalam penelitian ini akan digunakan metode *Balanced Scorecard* untuk usulan perancangan pengukuran kinerja untuk membangun sistem manajemen kinerja pada perusahaan. Metode ini dipilih karena pada *Balance Scorecard*, tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan penjabaran lebih lanjut dalam pengukuran bagaimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa yang akan datang, meningkatkan kemampuan internalnya termasuk SDM, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Apabila pada metode *Performance Prism*, cakupan *output* terlalu luas karena melibatkan kontribusi seluruh *stakeholder*. *Integrated Performance Measurement System (IPMS)* memiliki keluaran (*output*) yaitu pengukuran kinerja pada level unit bisnis yang terintegrasi dengan bisnis induknya. keterbatasan pengukuran kinerja ini hanya pada level unit bisnis bukan kepada fungsi-fungsi manajemen perusahaan seperti keuangan, SDM, pemasaran, dan operasional serta produksi.

I.2 Rumusan Masalah

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

1. Apa saja indikator-indikator kerja berdasarkan *Critical Success Factor* pada setiap perspektif yang akan digunakan sebagai tolak ukur dalam pengukuran kinerja PT Cyberlabs Bandung?
2. Bagaimana penyusunan *Key Performance Indicator* sesuai dengan *Critical Success Factor* perspektif *Balanced Scorecard* pada level organisasi di PT Cyberlabs Bandung?
3. Bagaimana usulan pembobotan pada perspektif *Balanced Scorecard* dan sub bobot pada *Key Performance Indicator* untuk PT Cyberlabs Bandung?
4. Bagaimana uji coba alat ukur pada pencapaian PT Cyberlabs Bandung pada tahun 2016 dengan menggunakan *scoring system*?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Mengetahui indikator-indikator kerja berdasarkan *Critical Success Factor* pada setiap perspektif yang akan digunakan sebagai tolak ukur dalam pengukuran kinerja PT Cyberlabs Bandung.
2. Dapat menyusun *Key Performance Indicator* sesuai dengan *Critical Success Factor* perspektif *Balanced Scorecard* pada level organisasi di PT Cyberlabs Bandung
3. Merancang usulan pembobotan pada perspektif *Balanced Scorecard* dan sub bobot pada *Key Performance Indicator* untuk PT Cyberlabs Bandung.
4. Dapat melakukan uji coba alat ukur pada pencapaian PT Cyberlabs Bandung pada tahun 2016 dengan menggunakan *scoring system*.

I.4 Batasan Masalah

Penelitian dengan topik ini memiliki batasan masalah agar hasil penelitian tidak menyimpang dari topik yang dibahas dan untuk memperjelas objek penelitian yang dilakukan. Adapun batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya sampai pada tahap perancangan, belum sampai tahap implementasi.
2. Data pendukung yang digunakan hanya data perusahaan pada tahun 2016.
3. Penelitian ini hanya difokuskan pada lingkup karyawan tetap, tidak termasuk karyawan *outsourc*e (magang).

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini diantaranya adalah:

1. Bagi Praktisi
Bagi pihak manajemen PT Cyberlabs Bandung untuk memberikan wawasan bahwa kinerja dari perusahaan dapat memberikan *value* bagi organisasi dalam peningkatan daya saing.
2. Bagi Akademisi
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman dalam Sistem Pengukuran Kinerja.

I.6 Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan

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

Bab II Landasan Teori

Pada bab ini berisi literatur terkait penelitian ini. Tujuan dari bab ini adalah untuk membentuk pola pikir dan landasan teori yang akan

digunakan agar dapat merancang hasil akhir penelitian. Selain itu terdapat teori pendukung dan metode lainnya yang terkait dengan penelitian ini.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini berisi penjelasan langkah-langkah penelitian yang digunakan untuk menyelesaikan masalah sesuai tujuan dari penelitian yang dilakukan. Dengan cara identifikasi dan pendahuluan lalu dilanjutkan pada tahap pengumpulan dan pengolahan data dengan menggunakan model penelitian yang terdiri dari model konseptual dan sistematika pemecahan masalah, pengumpulan dan pengolahan data, mengidentifikasi, dan melakukan perancangan.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini berisi data yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi. Data-data tersebut akan menjadi acuan untuk merancang sistem manajemen kinerja pada PT Cyberlabs Bandung menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Bab V Analisis

Bab ini berisi analisis terhadap hasil pengolahan data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya sebagai acuan perancangan sistem pengukuran kinerja yang akan diusulkan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Baik kinerja pada tiap perspektif maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan dan saran yang berhubungan dengan hasil penelitian. Baik untuk perusahaan maupun bagi pengembangan hasil penelitian lebih lanjut.