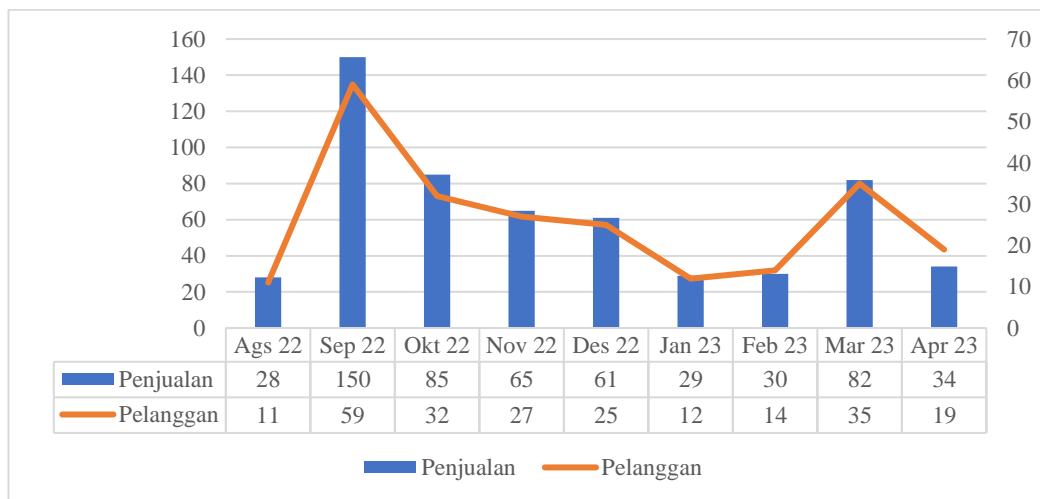


BAB I PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

PesenKuy merupakan perusahaan rintisan yang beroperasi di wilayah sekitar Telkom *University* yang menyediakan jasa pesan antar kebutuhan mahasiswa sehari-hari seperti makanan, laundry pakaian, cuci sepatu, sembako, hingga peralatan kebutuhan mahasiswa. PesenKuy didirikan pada Juli 2020 dan sempat mengalami *vacum* dikarenakan pandemi Covid-19 dan kemudian baru menjalankan bisnisnya lagi pada Agustus 2022. Selama menjalankan bisnisnya, PesenKuy mengalami ketidakstabilan pada pertumbuhan penjualan dan pelanggan yang ditampilkan Gambar I.1.



Gambar I. 1. Pertumbuhan Penjualan dan Pelanggan

Berdasarkan ketidakstabilan pada pertumbuhan penjualan dan pelanggan, PesenKuy juga mengalami rendahnya tingkat kesetiaan pelanggan. Data tersebut ditampilkan pada Tabel I.1.

Tabel I. 1. Persentase Jumlah Pelanggan dalam Frekuensi Pemesanan

Frekuensi Pemesanan dalam Agustus 2022 sampai dengan April 2023	Jumlah Pelanggan	Persentase
1 kali	107	74%
2-3 kali	16	11%
4-5 kali	10	7%
Diatas 5 kali	12	8%
Total	145	100%

Pada Tabel I. 1 terlihat bahwa pada periode Agustus 2022 sampai dengan April 2023 pelanggan dengan frekuensi pemesanan hanya satu kali mendominasi sebesar 74%. Dapat disimpulkan bahwa terdapat sebanyak 107 dari 145 pelanggan hanya mencoba layanan PesenKuy satu kali dan tidak menggunakan layanannya kembali. Hal tersebut mengartikan bahwa loyalitas pelanggan dapat dikatakan rendah karena jumlah pelanggan dengan frekuensi pembelian satu kali mendominasi dan terdapat kemungkinan pelanggan tersebut rentan berpindah ke perusahaan lain (Purwani & Dharmmesta, 2002). Rendahnya tingkat loyalitas pelanggan dapat disebabkan oleh ketidakpuasan atau ketidaksesuaian kinerja atau layanan yang diberikan perusahaan terhadap ekspektasi pelanggan.

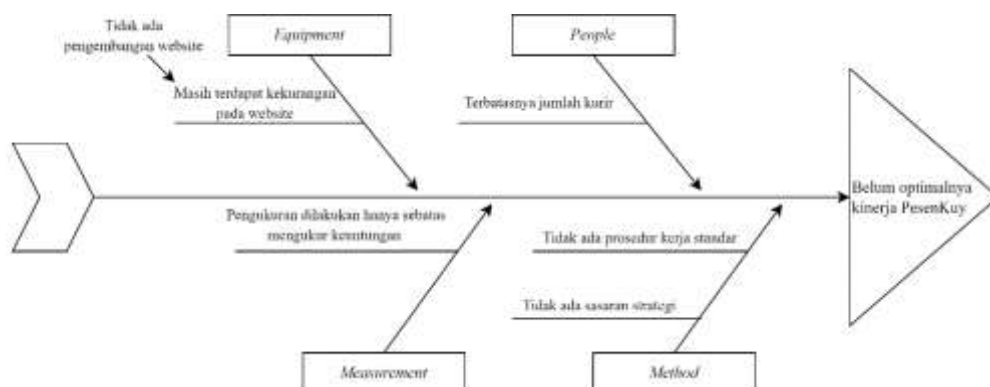
Berdasarkan data di atas yang mencerminkan kondisi PesenKuy saat ini, terdapat hal yang termasuk ke dalam alasan kegagalan perusahaan rintisan menurut (Cantamessa, Gatteschi, Perboli, & Rosano, 2018) yaitu unfaithful customer. Dan berikut merupakan alasan kegagalan perusahaan rintisan menurut (Cantamessa, Gatteschi, Perboli, & Rosano, 2018) :

- a) Tidak ada/salah model bisnis.
- b) Kurangnya pengembangan usaha.
- c) Kehabisan uang tunai.
- d) Tidak ada kesesuaian produk/pasar.
- e) Organisasi yang buruk.
- f) Pesaing lebih mampu.
- g) Posisi yang salah di pasar.
- h) Sedikit pelanggan.
- i) Pengembangan pelanggan yang salah.
- j) Kualitas buruk.
- k) Tidak ada/salah dalam penskalaan.
- l) Ketidakselarasan salah satu pendiri.
- m) Kurangnya dana.
- n) Masalah dengan tim.
- o) Tidak ada daya tarik.
- p) Tidak ada investor.
- q) Pemasaran yang buruk.

- r) Manajemen yang tidak berpengalaman.
- s) Masalah politik/ekonomi/hukum.
- t) Masalah dalam akuisisi pelanggan.
- u) Terlalu banyak pesaing.
- v) Hilangnya visi yang asli.
- w) Tidak layak/berkelanjutan.
- x) Kehilangan fokus pada produk.
- y) Produk tidak terlibat dengan pasar.
- z) Pelanggan yang tidak setia.

Kegagalan yang dialami oleh suatu perusahaan disebabkan oleh tidak adanya monitoring kinerja (Cantamessa, Gatteschi, Perboli, & Rosano, 2018). Sama halnya dengan PesenKuy (Camarata & Camarata, 2000), PesenKuy belum memiliki monitoring kinerja. Sedangkan monitoring kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Sehingga PesenKuy membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang berfungsi sebagai sarana monitoring dan pemeliharaan pengendalian sebuah organisasi untuk memastikan organisasi tersebut menjalankan strategi yang mengarah pada pencapaian tujuan dan sasaran (Nani, Dixon, & Vollmann, 1990).

Berdasarkan kebutuhan pengukuran kinerja pada perusahaan, digambarkan keterkaitan permasalahan menggunakan diagram fishbone seperti pada Gambar I. 2.



Gambar I. 2. Diagram *Fishbone*

Tabel I. 2. Penjelasan Diagram *Fishbone*

Masalah	Kategori Penyebab Masalah	Penyebab Masalah	Sub Penyebab Masalah
Belum optimalnya kinerja PesenKuy	<i>People</i>	PesenKuy hanya memiliki 2 orang kurir yang merupakan mahasiswa Universitas Telkom. Terjadi permasalahan ketika terdapat pesanan masuk tetapi kedua kurir tersebut tidak tersedia dikarenakan sedang melakukan aktivitas perkuliahan sehingga terkadang perlu waktu untuk menunggu kurir tersedia.	
	<i>Method</i>	Belum memiliki SOP kerja untuk memastikan kegiatan operasional berjalan dengan baik agar menghasilkan proses pelayanan yang baik.	
		Belum memiliki sasaran strategis yang diperlukan untuk dijadikan tujuan dalam melaksanakan kegiatan.	
	<i>Measurement</i>	Ukuran yang dilakukan hanya sebatas mengukur laba saja sehingga mengabaikan indikator lain.	
	<i>Equipment</i>	Masih terdapat kekurangan pada website sehingga kurang dapat mendukung proses layanan.	Tidak adanya pengembangan website yang dilakukan.

Pada studi terdahulu, ditemukan beberapa alternatif solusi berdasarkan penyebab dan sub penyebab masalah. Alternatif solusi diuraikan pada Tabel I. 3 berikut.

Tabel I. 3. Alternatif Solusi

Akar Masalah	Solusi
Terbatasnya jumlah kurir	Perlu adanya penambahan jumlah kurir yang dapat tersedia saat terdapat pesanan masuk.

Akar Masalah	Solusi
Tidak ada prosedur kerja standar	Membuat rancangan SOP kerja dan menerapkannya.
Tidak ada sasaran strategi.	Membuat sasaran strategis dan indikator pengukuran kinerja lain untuk mengetahui ukuran kinerja yang telah dicapai.
Pengukuran dilakukan hanya sebatas mengukur keuntungan.	
Masih terdapat kekurangan pada website.	Melakukan pengembangan website sesuai kebutuhan.
Tidak ada pengembangan website	

Berdasarkan Tabel I. 3, permasalahan yang terjadi menandakan bahwa PesenKuy perlu melakukan rancangan sistem pengukuran kinerja perusahaan. Menurut (Neely, Adams, & Kennerley, 2002) saat ini terdapat tiga jenis model pengukuran kinerja yang populer dan banyak digunakan di industri, yaitu *Balanced Scorecard*, *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*, dan *Performance Prism*. Pada penelitian ini digunakan *balanced scorecard* sebagai metode untuk perancangan pengukuran kinerja untuk melihat dari empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini dilakukan untuk merancang pengukuran kinerja PesenKuy menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Sehingga perusahaan dapat mengetahui indikator ukuran kinerja perusahaan yang harus diukur untuk selanjutnya dapat menentukan perbaikan guna meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan.

I.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka permasalahan pada Tugas Akhir ini yaitu :

1. Bagaimana hasil perancangan sistem pengukuran kinerja pada perusahaan rintisan PesenKuy?

2. Bagaimana hasil pengukuran kinerja pada perusahaan rintisan PesenKuy?
3. Bagaimana usulan perbaikan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan rintisan PesenKuy?

I.3. Tujuan

Tujuan dari Tugas Akhir ini yaitu sebagai berikut :

1. Merancang sistem pengukuran kinerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan rintisan PesenKuy.
2. Mengukur kinerja perusahaan rintisan PesenKuy menggunakan rancangan sistem pengukuran kinerja.
3. Membuat usulan perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan rintisan PesenKuy.

I.4. Manfaat

Manfaat dari penelitian Tugas Akhir ini yaitu sebagai berikut :

1. Hasil rancangan sistem pengukuran dan perbaikan kinerja pada penelitian ini dapat menjadi usulan bagi perusahaan dalam menilai kinerjanya.
2. Hasil penelitian ini menjadi saran bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja untuk memenuhi harapan pelanggan.

I.5. Batasan dan Asumsi

Batasan dan asumsi pada penelitian Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut :

1. Data yang digunakan merupakan data pada periode Agustus 2022 sampai dengan April 2023.
2. Penelitian ini hanya berfokus pada internal PesenKuy.
3. Data penjualan seragam tidak diperhitungkan karena bersifat seasonal.

I.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada Tugas Akhir ini diuraikan sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini menjelaskan masalah yang akan diteliti. Terdapat beberapa bagian yang dibahas yaitu latar belakang, rumusan

masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, Batasan penelitian, dan sistematika penulisan penelitian.

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini terdapat teori yang relevan dengan permasalahan yang dibahas untuk mendukung penyelesaian masalah. Dan pada bab ini dilakukan analisis perbandingan metode sebagai pertimbangan dalam penggunaan metode.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini menjelaskan Langkah-langkah penelitian Tugas Akhir secara rinci yang terdiri dari kerangka berfikir, sistematika penyelesaian masalah, dan rancangan pengumpulan data.

Bab IV Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja

Pada bab ini menjelaskan mengenai perancangan sistem pengukuran kinerja yang dilakukan, yang terdiri dari pengumpulan dan pengolahan data, hasil perancangan, serta verifikasi dan validasi.

Bab V Analisis

Pada bab ini menjelaskan evaluasi dan analisis hasil dari perancangan pengukuran kinerja yang telah dilakukan pada bab sebelumnya.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini berisi kesimpulan mengenai Tugas Akhir serta berisi saran bagi pemangku kepentingan pada perusahaan rintisan PesenKuy.