

BAB I PENDAHULUAN

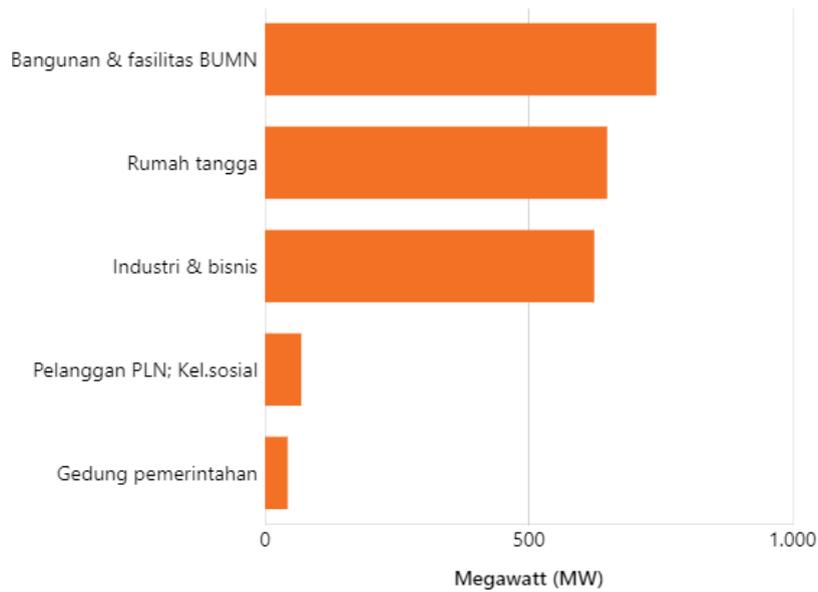
I.1 Latar Belakang

Indonesia sebagai salah satu negara tropis menyebabkan melimpahnya energi matahari. Hal ini meningkatkan potensi penggunaan energi terbarukan di Indonesia menjadi maksimal seiring berjalannya waktu. Perkembangan penggunaan energi surya di Indonesia mengalami peningkatan yang signifikan. Hal ini disebabkan banyaknya masyarakat yang menyadari penggunaan energi surya dapat digunakan sepanjang masa dan terus diperbaharui. Menurut Data DITJEN EBTKE pada tahun 2022, penggunaan panel surya di Indonesia sangat positif. Salah satunya dapat dilihat dari penggunaan panel surya atap sudah mencapai 48,8 MWp yang digunakan 4.794 pelanggan.

PT XYZ merupakan perusahaan yang berfokus pada bidang energi terbarukan khususnya energi surya yang didirikan pada tahun 2014 dan berlokasi di Graha Panyileukan Asri, Cipadung Kidul, Jawa Barat. Berkembangnya permintaan terhadap instalasi sistem PV (photovoltaic) menunjukkan semakin banyak masyarakat yang mulai menyadari manfaat tenaga surya ini. PT XYZ adalah perusahaan yang memproduksi panel surya dan produk turunannya. Dengan adanya peluang bisnis yang terbuka seiring dengan fenomena yang terjadi, PT XYZ perlu mengambil peluang dengan memproduksi dan memasarkan panel surya dan produk turunannya untuk penerapan panel surya di Indonesia. Berdasarkan data dari Institute for Essential Services Reform (IESR), perusahaan sejenis (panel surya) di Indonesia yang sudah terdaftar secara resmi sebanyak 285 perusahaan.

Kementerian ESDM menghitung potensi pendapatan instalasi panel surya mencapai target pemasangan 3,61 giga watt (GW) pada 2022 sampai tahun-tahun yang akan datang. Pertumbuhan pada sektor panel surya berbanding lurus dengan tingginya permintaan pasar. Direktur Jenderal EBTKE, Dadan Kusdiana menyampaikan hal tersebut disebabkan karena peralihan penggunaan listrik pelanggan yang sebagian dipenuhi dari PLTS.

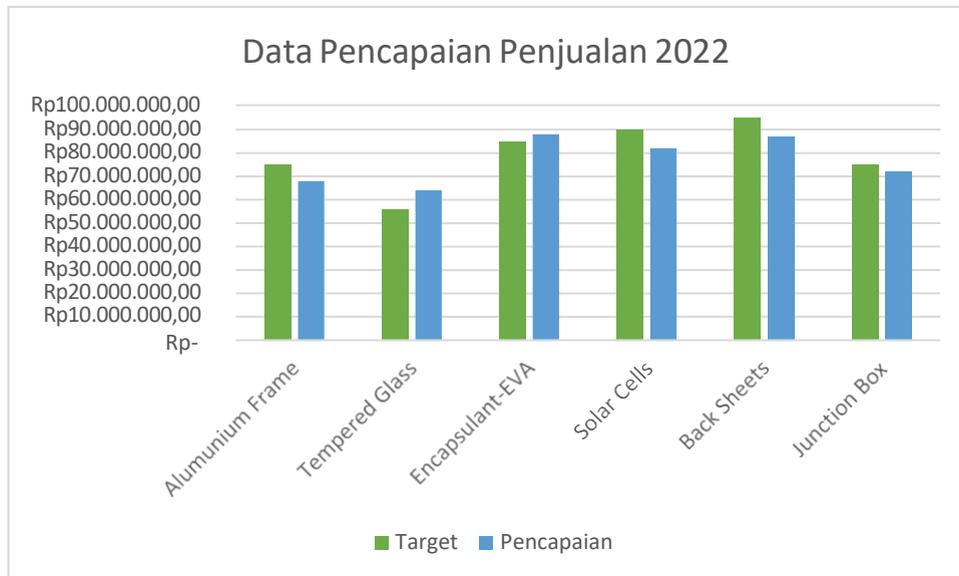
Data Pemasangan Panel Surya



Gambar I.1 Data Pemasangan Panel Surya Tahun 2022

(Sumber : Kementerian ESDM)

Angka dari pemasangan panel surya yang tinggi didukung dengan semakin meningkatnya pelanggan dari berbagai sektor, juga meningkatnya jumlah watt yang digunakan. Dengan meningkatnya peluang bisnis, akan meningkat pula persaingan bisnis. Persaingan yang meningkat dapat menjadi dorongan yang kuat bagi perusahaan untuk meningkatkan performanya. PT XYZ melakukan produksi berdasarkan permintaan proyek yang mereka miliki. PT XYZ banyak memproduksi panel surya dan produk turunannya selama tahun 2022. Dapat dilihat target yang sudah ditetapkan tidak tercapai pada penjualan tahun 2022.



Gambar I.2 Data Pencapaian Penjualan Tahun 2022

(Sumber : Data Penjualan PT XYZ Tahun 2022)

Pada Gambar I.1, dapat dilihat hanya 2 dari 6 jenis produk yang mencapai target penjualan tahun 2022. Pada *Solar Cells*, memiliki gap tertinggi antara target dengan pencapaian. Pada produk *aluminium frame* mendapatkan keuntungan sebesar Rp 68.550.000. Sedangkan pada produk *tempered glass* mendapatkan keuntungan sebesar Rp 60.758.000. Pada produk *encapsulant-EVA* mendapatkan keuntungan sebesar Rp 87.236.445. Pada produk *solar cells* mendapatkan keuntungan sebesar Rp 80.225.576. Pada produk *back sheets* mendapatkan keuntungan sebesar Rp 86.308.422. Kemudian pada produk *junction box* mendapatkan keuntungan sebesar Rp. 70.500.102. Hal ini mengartikan bahwa hanya 2 jenis produk yang dapat mencapai target penjualan. Keuntungan yang tidak mencapai target merupakan salah satu indikator bahwa metode pengukuran kinerja yang digunakan belum efektif dan efisien.

PT XYZ memiliki sistem pengukuran kinerja eksisting untuk menilai performansi perusahaan dalam menjalankan usahanya. Tetapi sejak tahun 2014 dimana PT XYZ didirikan, proses pengukuran kinerja yang dilakukan hanya sebatas dari segi finansial. Berdasarkan hasil wawancara dengan direktur utama PT XYZ, yaitu Ibu Novita, beliau mengatakan bahwa setiap tahunnya hanya melakukan pengukuran kinerja dengan

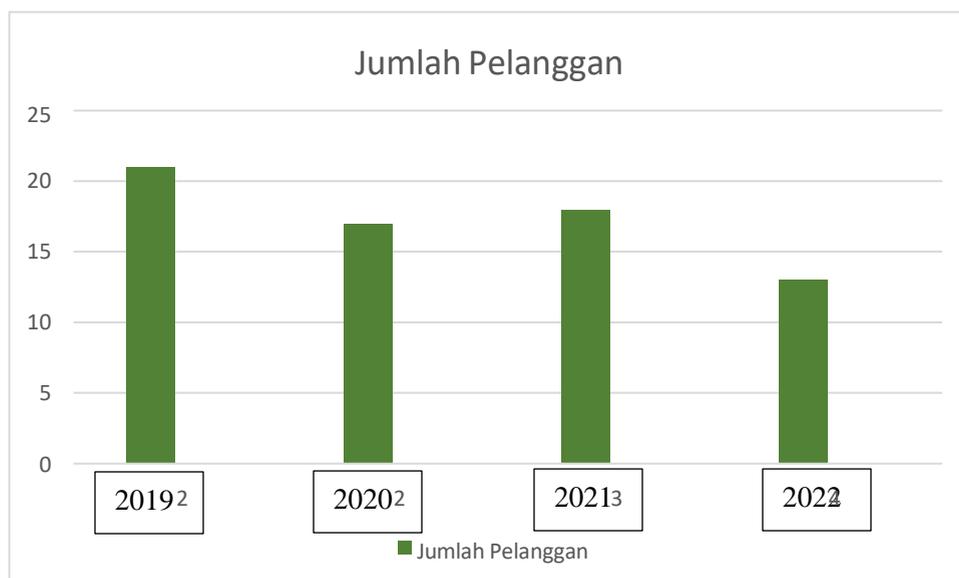
mengevaluasi keadaan finansial dari hasil proyek dan penjualan serta melakukan penilaian individu yang dilakukan 4 bulan sekali. Keadaan finansial diukur berdasarkan profit *based* dimana keuntungan yang direalisasikan setelah pendapatan dikurangi dengan semua pengeluaran. Dari kedua aspek tersebut, perusahaan masih belum melakukan pengukuran kinerja untuk menilai performansi perusahaan secara menyeluruh. Adapun sistem pengukuran kinerja perusahaan PT XYZ dapat dilihat pada Tabel I.1

Tabel I.1 Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan Eksisting

1.	Pengukuran Kinerja	Perusahaan
2.	Waktu	Setiap tahun
3.	Target	Target kontrak penjualan perusahaan pertahun ditetapkan melalui Rencana Kegiatan Anggaran Perusahaan (RKAP) dengan melihat kondisi keuangan perusahaan pada tahun sebelumnya
4.	Cara Pengukuran	Sistem pengukuran kinerja PT XYZ dilakukan dengan menghitung kontrak penjualan dan hasil penjualan selama satu tahun. Kemudian hasilnya dibandingkan dengan target penjualan yang telah ditetapkan sebelumnya pada awal tahun. Rencana Kegiatan Anggaran Perusahaan (RKAP) dikatakan final apabila telah melewati proses audit

Dengan melihat pelaksanaan pengukuran kinerja eksisting perusahaan, melalui wawancara, manager *Human Resource* yaitu Ibu Witri Fujianti menyatakan bahwa sistem tersebut masih memiliki kekurangan dalam pelaksanaannya. Dimana pengukuran kinerja yang dilaksanakan hanya melihat aspek finansial saja membuat perusahaan tidak dapat menganalisis secara mendalam. Kondisi tersebut memperlihatkan harus dilakukannya evaluasi pengukuran kinerja demi tercapainya visi dan misi perusahaan. Dalam pengukuran kinerja eksisting pada Tabel I.1 dapat disimpulkan bahwa PT XYZ mengukur

baik dan buruknya perusahaan hanya dengan sebatas lingkup finansial dimana hanya melalui pencapaian penjualan dan kontrak setiap tahun. Hal ini dinilai tidak efektif karena perusahaan tidak dapat menganalisis lebih dalam mengenai aspek diluar finansial seperti keadaan internal, penyesuaian tren pelanggan dengan mengikuti perkembangan zaman, dan perancangan pembaruan sistem. Selain itu, PT XYZ memiliki pendapatan terbesar perusahaan dari proyek-proyek besar yang sudah dikontrak, sehingga perusahaan tidak memerhatikan pelanggan dalam produk-produk tertentu, khususnya *tempered glass*. Menurut Kaplan dan Norton (2000), aspek pelanggan adalah aspek penggerak yang memengaruhi perusahaan dalam menjalankan usaha Hal ini juga berdampak pada perolehan penjualan yang tidak mencapai target. PT XYZ kurang dalam pemasaran produk yang berdampak pada penurunan jumlah pelanggan. Data jumlah pelanggan ditunjukkan pada Gambar I.3.



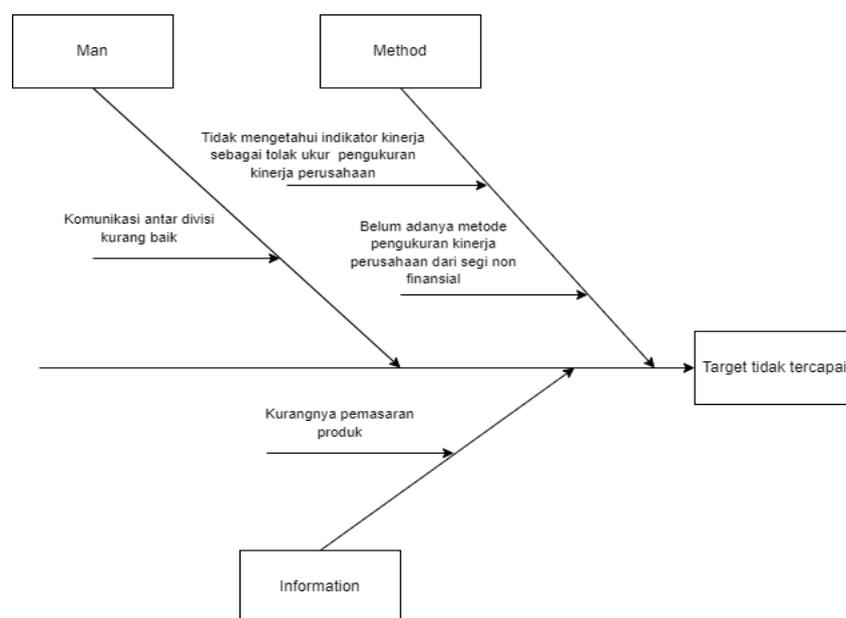
Gambar I.3 Jumlah Pelanggan

(Sumber : Data Jumlah Pelanggan PT XYZ)

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat data jumlah pelanggan pada tahun 2019, 2020, 2021, dan 2022. Konsumen PT XYZ dalam 4 tahun terakhir adalah perusahaan dan pemerintah. Dalam empat tahun terakhir menunjukkan jumlah pelanggan cenderung menurun terutama pada tahun 2022 yang paling rendah. Pada tahun 2019 jumlah pelanggan pada PT XYZ sejumlah 21 pelanggan. Kemudian pada tahun 2020 turun

menjadi 17 pelanggan. Selanjutnya pada tahun 2021 mengalami sedikit kenaikan menjadi 18 pelanggan, dan pada tahun 2022 mengalami penurunan kembali menjadi 13 pelanggan. Penurunan jumlah pelanggan dikarenakan kurangnya pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan.

Berikut merupakan diagram *fishbone* yang menjabarkan permasalahan perusahaan yaitu target yang tidak tercapai.



Gambar I.4 *Fishbone Diagram*

Berdasarkan uraian pada diagram *fishbone*, permasalahan yang dialami pada PT XYZ setelah dilakukan wawancara dengan manajer perusahaan adalah target yang tidak tercapai. Terdapat tiga faktor secara keseluruhan yang membuat target penjualan tidak tercapai yaitu *man*, *method*, dan *information*. Pada faktor *man*, komunikasi antar divisi yang kurang baik menyebabkan terjadinya pelambatan pada proses produksi. Pada faktor *method* belum adanya metode pengukuran kinerja perusahaan dari segi non finansial yang berkelanjutan, membuat perusahaan tidak dapat mengetahui indikator kinerja sebagai tolak ukur pengukuran kinerja. Selanjutnya pada faktor *information* yaitu kurangnya pemasaran produk secara online karena PT XYZ tidak memiliki *website* dalam memasarkan produknya sehingga sulit dalam mendapatkan pelanggan baru.

Melihat berbagai faktor dan gejala yang telah didapatkan melalui wawancara, gejala tersebut disebabkan strategi yang selama ini diterapkan oleh perusahaan dalam menjalankan usahanya kurang tepat. PT XYZ tentunya membutuhkan informasi mengenai kinerja perusahaan secara menyeluruh demi memperbaiki kinerja perusahaan kedepannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu pihak manajemen perlu informasi kinerja melalui berbagai aspek diluar aspek finansial yang dapat dijadikan tolak ukur untuk menyatakan apakah perusahaan baik atau tidak.

Oleh karena itu, metode *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja pada PT XYZ dinilai dapat memperoleh perbaikan kinerja perusahaan untuk kedepannya. Penggunaan metode *Balanced Scorecard* memberikan gambaran yang menyeluruh meliputi 4 perspektif yaitu finansial, pelanggan, internal bisnis, dan proses pembelajaran pertumbuhan. Penggunaan metode *Balanced Scorecard* dalam pelaksanaannya, berdasarkan perspektif pelanggan, perusahaan dapat mengukur keberhasilan dalam menguasai dan menarik pelanggan. Karena masalah yang disebutkan bahwa banyak pelanggan yang pindah pembelian ke perusahaan lain. Berdasarkan perspektif internal bisnis, perusahaan dapat mengetahui kualitas baik atau buruknya pelayanan terhadap pelanggan. Berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan dapat mengetahui produktivitas dan kemampuan karyawan dalam mengerjakan tugasnya, selain itu dapat meningkatkan kualitas karyawan dengan meningkatkan keterampilannya. Melihat pemaparan yang sudah dijelaskan, penulis memilih metode pengukuran kinerja menggunakan pendekatan metode *Balanced Scorecard*.

I.2 Alternatif Solusi

Berdasarkan identifikasi akar masalah target penjualan tidak tercapai pada PT XYZ menggunakan *fishbone diagram*, dilakukan analisis alternatif solusi yang dijabarkan pada Tabel I.1 untuk setiap akar masalah pada perusahaan.

Tabel I.2 Alternatif Solusi

No.	Akar Masalah	Potensi Solusi
1.	Komunikasi antar divisi kurang baik	<ul style="list-style-type: none"> Perancangan sistem informasi untuk komunikasi antar divisi
2.	Tidak mengetahui indikator kinerja sebagai tolak ukur pengukuran kinerja perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> Perancangan sistem penilaian kinerja dan penentuan indikator kinerja yang cocok dijadikan tolak ukur dalam mengoptimalkan kinerja perusahaan
3.	Belum adanya metode pengukuran kinerja perusahaan dari segi non finansial	
4.	Kurangnya pemasaran produk	<ul style="list-style-type: none"> Perancangan <i>website</i> khusus untuk pemasaran produk

Diskusi dilakukan dengan pemilik PT XYZ kemudian didapatkan hasil presentase penyebab terjadinya target penjualan tidak tercapai pada tahun 2022. Pada Tabel I.2 dapat dilihat faktor penyebab yang diperoleh dari akar permasalahan yang terjadi pada PT XYZ.

Tabel I.3 Persentase Akar Masalah

Penyebab	Triwulan				Total	Persentase
	1	2	3	4		
Komunikasi antar divisi kurang baik	3	2	2	1	8	16%
Tidak mengetahui indikator kinerja sebagai tolak ukur pengukuran kinerja perusahaan	2	5	5	6	18	36%
Belum adanya metode pengukuran kinerja perusahaan dari segi non finansial	3	5	4	8	20	40%
Kurangnya pemasaran produk	3	0	1	2	4	8%

Dari empat akar masalah yang didapatkan, belum adanya metode pengukuran kinerja perusahaan dari segi non finansial memperoleh persentase terbesar yaitu 40%, berkesinambungan dengan persentase permasalahan perusahaan dimana tidak mengetahuinya indikator kinerja sebagai tolak ukur pengukuran kinerja perusahaan sebesar 36%. Setelah dilakukan wawancara dengan pemilik PT XYZ, potensi solusi yang menjadi fokus pada tugas akhir ini yaitu perancangan sistem penilaian kinerja dan penentuan indikator kinerja yang cocok dijadikan tolak ukur dalam pengukuran kinerja perusahaan agar optimal. Pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan hanyalah pada bidang finansial. Selain itu, perusahaan belum melakukan penilaian kinerja untuk menilai performansi terhadap organisasi secara menyeluruh. Dengan adanya perbaikan pada sistem pengukuran kinerja dari berbagai aspek, maka 4 cabang permasalahan tersebut dapat terpecahkan.

I.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, maka rumusan masalah yang didapat adalah :

1. Bagaimana rancangan sistem penilaian kinerja yang tepat untuk PT XYZ?
2. Bagaimana menentukan indikator kinerja yang sesuai untuk dijadikan tolak ukur kinerja perusahaan?

I.4 Tujuan Tugas Akhir

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dijabarkan, tujuan tugas akhir yang didapat adalah :

1. Melakukan perancangan sistem penilaian kinerja yang tepat pada PT XYZ
2. Menentukan indikator kinerja yang sesuai untuk dijadikan tolak ukur kinerja perusahaan

I.5 Manfaat Tugas Akhir

Manfaat yang dapat diambil dalam tugas akhir ini adalah :

1. Penelitian ini bermanfaat dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai target perusahaan.
2. Penelitian ini bermanfaat bagi perusahaan sebagai alternatif pengukuran kinerja yang dapat memberikan gambaran kegiatan perusahaan secara menyeluruh dan sebagai bahan evaluasi kinerja PT XYZ.

I.6 Sistematika Penulisan

Tugas akhir ini terdiri dari sistematika penulisan :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi mengenai Latar Belakang Penelitian, Alternatif Solusi, Rumusan Masalah, Tujuan Tugas Akhir, dan Manfaat Tugas Akhir.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi mengenai penjelasan dalam pemilihan Literatur / teori / konsep umum / model / kerangka standar. Kemudian pemilihan Teori/ model/ kerangka standar perancangan yang sesuai sebagai acuan dalam memahami dan menyelesaikan masalah yang diteliti.

BAB III METODOLOGI PERANCANGAN

Bab ini berisi mengenai Sistematika Perancangan, Batasan dan Asumsi Tugas Akhir, Identifikasi Komponen Sistem Terintegrasi, Rencana Waktu Penyelesaian Tugas Akhir.

BAB IV PERANCANGAN SISTEM TERINTREGASI

Bab ini berisi mengenai spesifikasi rancangan yang telah ditentukan berdasarkan data factual dan proses perancangan yang sesuai.

BAB V VALIDASI DAN EVALUASI HASIL RANCANGAN

Bab ini berisi mengenai penjelasan proses validasi dan evaluasi hasil rancangan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi mengenai kesimpulan dari penelitian yang dilakukan dan saran terhadap permasalahan.