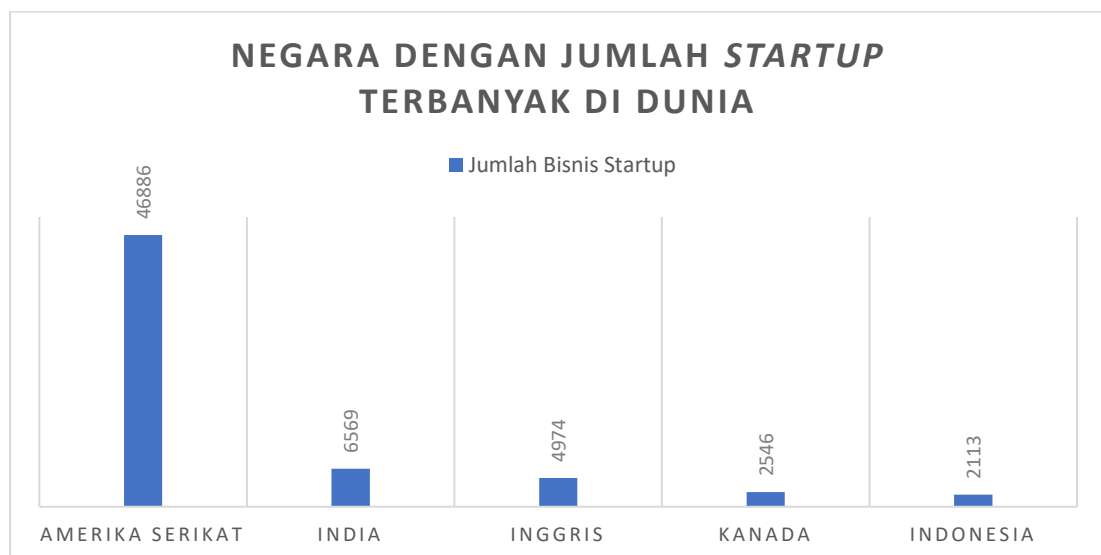


## BAB I PENDAHULUAN

### I.1. Latar Belakang

*Startup* didefinisikan sebagai institusi manusia yang dirancang untuk menciptakan produk dan jasa baru dalam kondisi ketidakpastian yang ekstrim (Hart, 2012). *Startup* merupakan perusahaan atau organisasi yang memiliki kompetensi inovasi tinggi dan berbasis teknologi, yang bisa mempercepat pertumbuhan organisasi tersebut.

Munculnya bisnis *startup* semakin meningkat di seluruh dunia, termasuk di Indonesia. Berdasarkan data dari Startup Ranking, pada bulan Januari 2019 Indonesia menempati urutan kelima dalam negara dengan jumlah *startup* terbanyak, di bawah Amerika Serikat, India, Inggris, dan Kanada. Jumlah *startup* yang ada di Indonesia mencapai 2.113 (Startup Ranking, 2019). Jumlah ini kemungkinan akan terus mengalami peningkatan, dengan munculnya komunitas dan inkubator *startup* seperti IdEA (Asosiasi *E-Commerce* Indonesia), Innovative Academy, dan Indigo Incubator. Dukungan dari pemerintah berupa Gerakan Nasional 1.000 *Startup* juga menjadi salah satu faktor pendukung meningkatnya jumlah *startup* di Indonesia.



Gambar I. 1 Grafik Negara di Dunia dengan Jumlah *Startup* Terbanyak Hingga Januari 2019 (Startup Ranking, 2019)

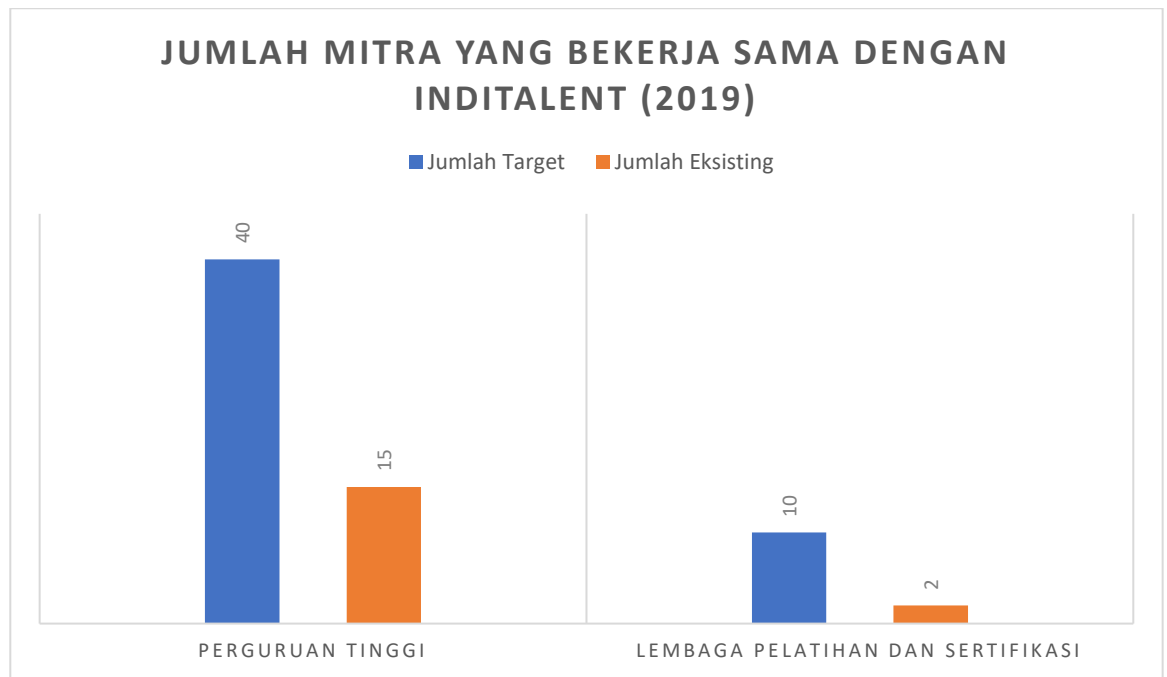
Meskipun memiliki tingkat perkembangan yang tinggi, *startup* juga memiliki risiko kegagalan yang cukup besar. Berdasarkan hasil studi dari Small Business Trends, sekitar 44% dari seluruh bisnis *startup* yang berdiri di tahun 2014 mengalami kegagalan di tahun keempat (Mansfield, 2019). Beberapa alasan perusahaan *startup* tidak dapat bertahan di tahap awal adalah: 1) pendiri tidak memahami bidang mana yang secara potensial membantu mereka berkembang di jangka pendek maupun jangka panjang, 2) pendiri kurang memiliki keahlian manajerial untuk menyusun strategi dan meningkatkan kinerja finansial, dan 3) kurangnya mekanisme untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam objektif nyata (Llorach & Ottosson, 2016).

Salah satu *startup* yang telah berjalan di Bandung adalah Indonesia Digital Talent Pool (Inditalent). Inditalent merupakan *startup* binaan Digital Amoeba Telkom, yang berfokus pada layanan *platform* analisis gap kompetensi mahasiswa perguruan tinggi. Inditalent mempunyai visi dan misi, yang dijelaskan dalam bentuk *the golden circle*. *The golden circle* sendiri terdiri dari *why* (visi), *how* (misi), dan *what* (produk yang ditawarkan). *The golden circle* Inditalent dijelaskan pada tabel I.1.

Tabel I. 1 *The Golden Circle* Inditalent

|             |                                                                                                                                               |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Why</i>  | Menjadi <i>the trusted talent education-industries hub</i> bagi perguruan tinggi dan industri untuk meningkatkan daya saing bangsa Indonesia. |
| <i>How</i>  | Membangun <i>platform talent pool</i> dengan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan industri dan memiliki daya saing global.                 |
| <i>What</i> | <i>Platform</i> analisis gap kompetensi mahasiswa perguruan tinggi dan solusi <i>upgrading</i> dengan metode <i>gamification</i> .            |

Sebagai inkubator, Digital Amoeba mendanai Inditalent untuk seluruh keperluan bisnisnya dan menerima sebagian keuntungannya. Selama ini, pihak Digital Amoeba hanya memberikan target berupa jumlah universitas dan industri yang bekerja sama dengan Inditalent. Hal tersebut menjadi satu-satunya tolak ukur kinerja perusahaan. Perusahaan tidak memiliki kerangka atau acuan di mana mereka dapat memantau kinerja jangka pendek, sehingga mengalami kesulitan dalam mengatasi masalah yang menghambat bisnis perusahaan.



Gambar I. 2 Jumlah Perguruan Tinggi dan Industri yang Bekerja Sama dengan Inditalent

Perusahaan perlu memiliki sistem pengukuran kinerja yang memperhatikan seluruh kebutuhan semua *stakeholder* yang terlibat. Pengukuran kinerja tersebut akan membantu perusahaan untuk dapat mengetahui seberapa jauh pencapaian perusahaan terhadap target, dan untuk meningkatkan kinerja perusahaan ke depannya. Pengukuran kinerja juga menghasilkan sebuah dokumentasi kinerja, yang selama ini belum dimiliki perusahaan sehingga pemilik perusahaan tidak dapat memantau kondisi kinerja dan melakukan evaluasi.

Inditalent memiliki 16 karyawan yang terdiri dari 6 staff *C-level* dan 10 staff reguler. Berdasarkan jumlah karyawannya, Inditalent tergolong ke dalam industri kecil karena memiliki jumlah karyawan 5-19 orang (BPS, 2019). Berbeda dari industri besar, industri kecil memerlukan pengaturan dan konfigurasi khusus dalam hal peran yang dijalankan oleh pemilik, proses manajemen dan strategis, struktur organisasi, dan pengukuran kinerja (Madsen, 2015). Untuk mengukur kinerja perusahaan, diperlukan beberapa dimensi yang disesuaikan dengan industri kecil, yaitu (Garengo, Biazzo, & Bitcici, 2005).

1. *Strategy alignment*
2. *Strategy development*
3. *Focus on stakeholders*

4. *Balance*
5. *Dynamic adaptability*
6. *Process oriented*
7. *Depth and breadth*
8. *Causal relationship*
9. *Clarity and simplicity*

Terdapat beberapa model pengukuran kinerja berdasarkan dimensi-dimensi yang telah disebutkan di atas untuk melihat model mana yang paling melibatkan banyak dimensi sehingga sesuai untuk diimplementasikan pada industri kecil. Adapun model yang disertakan dalam perbandingan adalah *Performance measurement matrix*, *performance pyramid system*, *balanced scorecard*, dan *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) (Garengo, Biazzo, & Bitcici, 2005).

*Performance Measurement Matrix* membantu perusahaan menentukan objektif strategis dan menerjemahkannya ke dalam pengukuran menggunakan metode hirarkis dan terintegrasi. Model ini merupakan pengukuran yang sederhana dan fleksibel, namun tidak memperhatikan beberapa perspektif dan hubungan yang dijelaskan secara jelas di dalam model lain. *Performance Pyramid System* merupakan model yang terdiri dari empat level, menunjukkan keterkaitan antara strategi perusahaan, unit bisnis strategis, dan operasi. Kelemahan utama model ini adalah tidak memiliki dimensi *simplicity and flexibility*, sehingga dianggap kurang tepat untuk diterapkan pada industri kecil seperti Inditalent. *Balanced Scorecard* merupakan model yang mengukur berdasarkan empat perspektif (finansial, *customer*, *internal process*, dan *learning and growth*). Kelemahan utamanya adalah tidak mencakup dimensi *dynamic adaptability*, sehingga tidak bisa menyesuaikan dengan perubahan cepat yang terjadi baik dalam konteks internal maupun eksternal. *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) merupakan sistem pengukuran kinerja yang memudahkan proses manajemen kinerja untuk berfungsi secara efektif dan efisien. Model ini didasarkan atas empat level (*Corporate*, *business unit*, *business process*, dan aktivitas).

Didasari oleh permasalahan tersebut, penelitian kali ini akan menggunakan *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) sebagai metode untuk membuat usulan perancangan pengukuran kinerja pada Inditalent. Metode ini dipilih karena paling mewakili seluruh dimensi yang terdapat pada pengukuran kinerja untuk industri kecil.

Dengan menggunakan metode IPMS, perusahaan menerapkan sistem pengukuran kinerja yang memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dari setiap *stakeholder*.

## **I.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, perumusan masalah untuk penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana penyusunan alat ukur kinerja Inditalent menggunakan metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS)?
2. Bagaimana kinerja Inditalent setelah diukur dengan alat ukur yang telah dirancang?

## **I.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Menyusun alat ukur kinerja Inditalent menggunakan metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS).
2. Mengukur kinerja Inditalent dengan alat ukur yang telah dirancang.

## **I.4. Batasan Penelitian**

Batasan penelitian yang ditetapkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini dilakukan dalam ruang lingkup perusahaan Inditalent.
2. Penelitian ini hanya dilaksanakan pada tahap perancangan, tidak sampai tahap implementasi.
3. Proses *benchmark* untuk *external monitor* dilakukan hanya terhadap satu perusahaan dengan karakteristik sejenis.

## **I.5. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini antara lain sebagai berikut.

1. Sebagai rekomendasi bagi pemangku jabatan tinggi di perusahaan untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerjanya.
2. Sebagai referensi dan sebagai bahan informasi untuk penelitian selanjutnya.

## **I.6. Sistematika Penulisan**

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika sebagai berikut:

### **Bab I       Pendahuluan**

Bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. Pada latar belakang penelitian, dijelaskan hal-hal yang menjadi alasan dilakukannya penelitian pada *startup* Inditalent terkait dengan pengukuran kinerja. Pada rumusan masalah, terdapat permasalahan yang perlu diselesaikan melalui penelitian ini. Pada tujuan penelitian, dijelaskan *output* yang dihasilkan dari penelitian. Terdapat juga penjelasan mengenai batasan masalah sebagai ruang lingkup penelitian, manfaat penelitian bagi perusahaan, dan sistematika penyusunan laporan penelitian.

### **Bab II       Tinjauan Pustaka**

Bab ini berisi penjelasan literatur mengenai manajemen kinerja. Bab ini juga menjelaskan teori dan metode yang mendukung penelitian. Literatur dan metode yang dijelaskan di bab ini menjadi kerangka pola pikir yang akan digunakan pada penelitian.

### **Bab III      Metodologi Penelitian**

Bab ini berisi penjelasan mengenai metodologi atau tahap-tahap yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan dari penelitian sesuai dengan tujuan yang telah dipaparkan, meliputi tahap identifikasi masalah, pengumpulan dan pengolahan data menggunakan model penelitian yang terdiri dari mdel konseptual, sistematika pemecahan masalah, pengumpulan dan pengolahan data, dan perancangan analisis penelitian serta diakhiri dengan kesimpulan dan saran.

#### **Bab IV      Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Bab ini berisi pengolahan data yang diperoleh dari perusahaan untuk menunjang penelitian yang diperoleh dari hasil wawancara dan pengambilan data eksisting. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan metode yang telah dikonsepskan pada Bab III, kemudian dilakukan analisis dengan *output* berupa *stakeholder requierments*, *objective*, dan usulan KPI untuk perusahaan.

#### **Bab V        Analisis**

Bab ini berisi analisis dari hasil setiap tahapan penelitian yang didapatkan pada Bab IV sebagai acuan perancangan sistem kinerja yang diusulkan.

#### **Bab VI       Kesimpulan dan Saran**

Pada bab terakhir pada laporan penelitian ini, dijelaskan kesimpulan dari hasil penelitian yang menjawab rumusan masalah dan tujuan pada bab I. Bab ini juga berisi saran dan masukan dari peneliti untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.