

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan secara umum, ringkas dan padat mengenai latar belakang penelitian, pertanyaan penelitian, tujuan dan manfaat penelitian.

1.1 Latar Belakang Penelitian

Persaingan bisnis seringkali dianggap sebagai pendorong utama kinerja perusahaan, namun penelitian menunjukkan bahwa pandangan ini tidak selalu benar sehingga beberapa studi malah menyimpulkan bahwa persaingan yang terlalu ketat justru dapat merugikan perusahaan. (Tuyet & Ninh, 2023). Persaingan sengit dalam suatu pasar umumnya mengakibatkan margin keuntungan yang semakin tipis yang mengakibatkan para manajer di industri kompetitif merasa terbebani untuk selalu menjaga kinerja perusahaan agar tetap optimal (Huang et al., 2022). Dalam dunia bisnis yang penuh persaingan, inovasi adalah kunci keberhasilan sebuah Perusahaan, dengan berinovasi perusahaan bisa membuka pasar baru, meningkatkan penjualan dan mendapatkan reputasi yang baik (Yin et al., 2023).

Manajemen sumber daya manusia adalah cara perusahaan mengelola karyawan agar mereka bisa bekerja secara maksimal dan membantu perusahaan mencapai tujuannya (Garengo et al., 2022). Banyak studi dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga para ahli saat ini semakin tertarik pada topik-topik seperti bagaimana menjaga dan mengembangkan potensi karyawan serta pengaruh berbagai praktik pengelolaan karyawan terhadap kinerja perusahaan (Taha & Taha, 2023). Pandemi Covid-19 telah mengubah cara perusahaan mengelola karyawannya, karena pandemi telah mengganggu banyak kegiatan bisnis sehingga perusahaan perlu memperkuat ketahanan sumber daya manusia agar lebih siap menghadapi krisis dan menemukan solusi yang efektif (Panda et al., 2023).

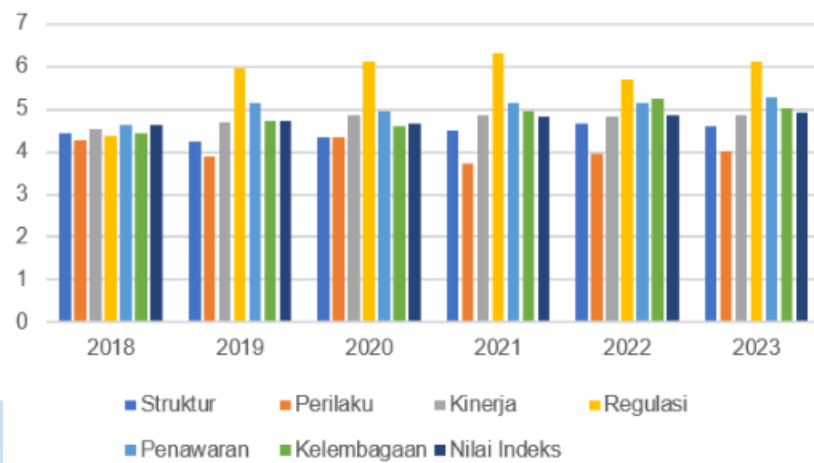
Seiring dengan pertumbuhan perusahaan yang semakin pesat, isu monopoli dan persaingan menjadi semakin hangat diperdebatkan dimana persaingan antar pasar ini sangat dinamis, ditandai dengan peningkatan jumlah pemain dan adanya hubungan simbiosis antara perusahaan besar dan kecil (Rajabalizadeh, 2024). Tingkat kompetisi yang tinggi di pasar produk memaksa perusahaan untuk fokus pada kelangsungan usahanya, sehingga tekanan ini mendorong para manajer untuk mengambil tindakan yang berorientasi pada nilai pemegang saham (Huang et al., 2022). Mengingat profitabilitas yang tergerus oleh persaingan, manajer di industri yang kompetitif berada di bawah tekanan untuk mempertahankan kinerja perusahaan demi menjaga reputasi profesional mereka (Huang et al., 2022).



Gambar 1.1 Tren Hasil Indeks Persaingan Usaha Indonesia Tahun 2018 – 2023

Sumber : CEDS Unpad

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A



Gambar 1.2 Perbandingan Skor Indeks Persaingan Usaha Tahun 2018 – 2023

Sumber : CEDS Unpad

Berdasarkan Gambar 1.1 Tren Hasil Indeks Persaingan Usaha Indonesia Tahun 2018 – 2023, maka dapat dijelaskan bahwa pada tahun 2023, tingkat persaingan usaha di Indonesia sedikit mengalami peningkatan sebesar 0,04 dari tahun 2022 (4,87 → 4,91). Hal ini menunjukkan tingkat persaingan usaha di Indonesia berada pada level sedikit tinggi yang menggambarkan kondisi iklim persaingan usaha di Indonesia dan kinerja daya saing persaingan yang semakin meningkat, meski di tengah kondisi ekonomi global saat ini. Sedangkan pada Gambar 1.2 Perbandingan Skor Indeks Persaingan Usaha Tahun 2018 – 2023 menunjukkan bahwa hampir semua dimensi dari komponen pembentuk indeks persaingan usaha mengalami kenaikan, kecuali pada dimensi perilaku, regulasi, penawaran dan kelembagaan yang nilainya mengalami penurunan dalam beberapa waktu terakhir.

Manajemen strategis adalah proses penting di mana pimpinan tertinggi perusahaan *start-up*, dengan berlandaskan visi dan misi, merancang strategi untuk mencapai tujuan perusahaan, dimana strategi ini sangat dipengaruhi oleh visi para pendiri dan berperan besar dalam menentukan keberhasilan perusahaan *start-up* di bidangnya (Kulkarni et al., 2020). Manajemen strategis berfokus pada upaya untuk memahami, menganalisis

dan memperkirakan hal-hal yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi (Silva et al., 2022). Proses manajemen strategis yang baik akan mendorong perusahaan untuk memperhatikan aspek keberlanjutan dan tanggung jawab sosial, yang kemudian akan membentuk orientasi perusahaan terhadap keberlanjutan (Silva et al., 2022). Organisasi perlu beradaptasi dengan perubahan global dan perkembangan manajemen strategis dengan mentransformasi fokus mereka dari perencanaan yang kaku menjadi budaya yang adaptif, dimana penting untuk meningkatkan kinerja organisasi secara positif (Adiguzel & Sonmez Cakir, 2022).

Balanced Scorecard (BSc) merupakan suatu sistem manajemen kinerja yang komprehensif, dimana BSc mengukur kinerja organisasi dari empat perspektif utama yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan (Lastre Sierra et al., 2024). BSc memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kinerja organisasi dan memungkinkan manajemen untuk mengambil tindakan korektif jika diperlukan (Lastre Sierra et al., 2024). BSc bukan hanya alat ukur kinerja semata, tetapi juga merupakan kerangka kerja strategis yang membantu perusahaan menerjemahkan visi dan strategi menjadi tindakan nyata, sehingga perusahaan dapat menilai kinerja dari berbagai sudut pandang secara menyeluruh, tidak hanya sebatas aspek operasional, sehingga lebih terarah pada pencapaian tujuan jangka panjang (Frederico et al., 2021). BSc memiliki potensi untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas organisasi karena tidak hanya memberikan informasi kepada manajemen atas, tetapi juga menyajikan data yang lebih rinci dan relevan bagi seluruh pemangku kepentingan (Nada & Gyóri, 2023). BSc banyak digunakan oleh perusahaan sebagai solusi untuk mengatasi tantangan dalam menerapkan strategi bisnis. (Mulyadi., 2007). Hal ini ditunjukkan dengan pernyataan dari pencipta BSc yaitu Robert S. Kaplan dan David P. Norton :

“Namun kami belajar bahwa perusahaan yang mengadopsi *Balanced Scorecard* dapat memecahkan masalah yang jauh lebih penting daripada cara mengukur kinerja di era reformasi. Masalah tersebut, yang sejukurnya tidak kami sadari saat pertama kali mengusulkan *Balanced Scorecard*, adalah bagaimana menerapkan strategi baru.”

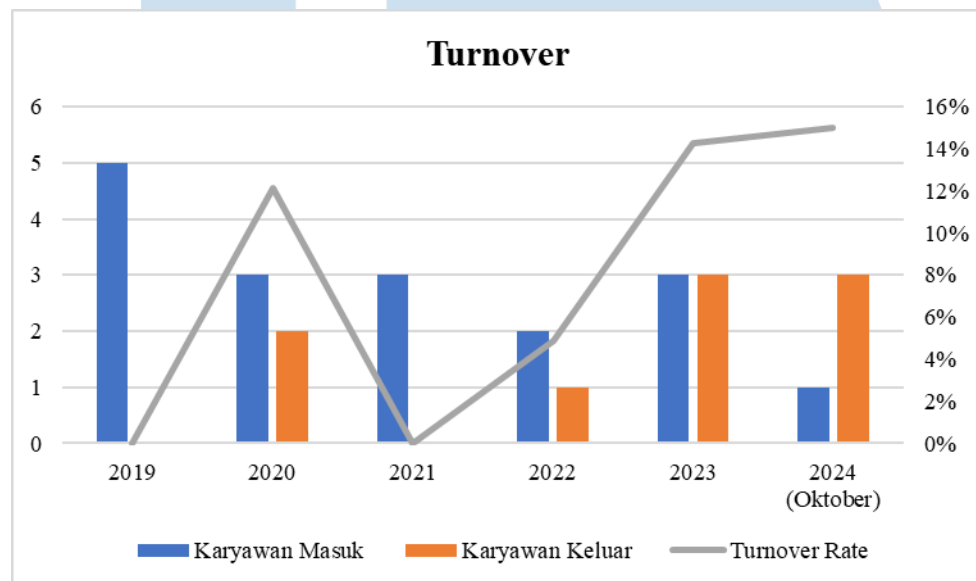
Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa ketika pertama kali diperkenalkan, para penemu BSc belum sepenuhnya menyadari fleksibilitas BSc, dimana awalnya melihat BSc sebagai alat ukur kinerja yang baik, namun seiring waktu, terbukti bahwa BSc bisa diaplikasikan untuk memecahkan berbagai masalah bisnis yang lebih luas (Mulyadi., 2007).

Key Performance Indicator (KPI) merupakan alat ukur yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengukur sejauh mana faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan organisasi berkontribusi terhadap kinerja layanan (Amos et al., 2020). KPI digunakan untuk mengukur sejauh mana perusahaan telah memenuhi persyaratan hukum dan standar industri, memberikan dasar yang kuat bagi pengambilan keputusan strategis, serta menyediakan transparansi mengenai kinerja sosial dan lingkungan perusahaan kepada *stakeholder* (Krasodomska & Zarzycka, 2020). Untuk mengelola kinerja perusahaan secara menyeluruh, sangat penting untuk merancang indikator kinerja utama yang dapat mengukur efisiensi dan efektivitas setiap proses bisnis dalam mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi (Noto & Cosenz, 2021).

Perusahaan XYZ ini didirikan pada tahun 2013, yang merupakan perusahaan konsultan Teknologi Informasi (TI) yang bergerak dalam integrasi sistem, perangkat lunak digital, *Internet of Things* (IoT) dan teknologi imersif yang memanfaatkan kemajuan teknologi dan pengembangan terkini untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sebagai upaya mendukung operasi bisnis di penjuru bidang industri. Kantor utamanya berada di Tangerang, dimana perusahaan ini sudah memiliki empat unit bisnis/anak perusahaan.

Bisnis tersebut terus berkembang untuk dapat menyediakan teknologi kreatif dan solusi TI yang sangat disesuaikan dalam segala jenis industri. Adapun permasalahan yang terjadi perusahaan ini dijelaskan dengan fakta/bukti sebagai berikut :

1. Tingkat Perputaran Karyawan (*Turnover*) Perusahaan XYZ



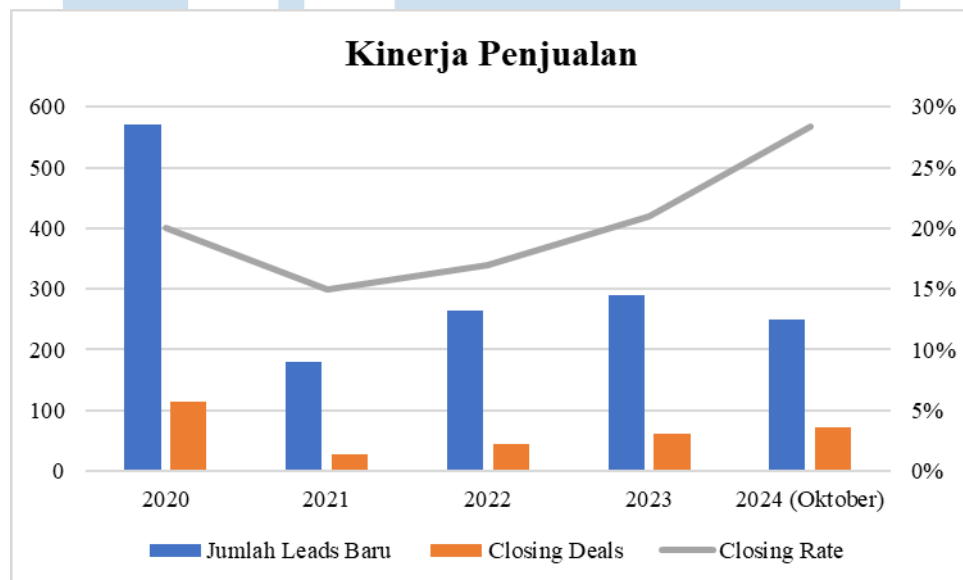
Gambar 1.3 Grafik Tingkat Perputaran Karyawan (*Turnover*) Perusahaan XYZ

Sumber : Internal Perusahaan

Berdasarkan Gambar 1.3 Grafik Tingkat Perputaran Karyawan (*Turnover*) Perusahaan XYZ, menggambarkan tingkat perputaran karyawan (*turnover*) Perusahaan XYZ selama periode 2019 hingga bulan Oktober tahun 2024 dimana, terdapat tiga indikator utama yang ditampilkan, yaitu jumlah karyawan masuk, jumlah karyawan keluar dan persentase *turnover rate*. Adapun untuk penjelasan masing-masing indikatornya yaitu jumlah karyawan yang masuk mengalami fluktuasi selama periode tersebut, dimana terjadi peningkatan signifikan pada tahun 2019, kemudian menurun tajam pada tahun 2020 dan kembali stabil pada tahun 2021 dan 2023 walaupun terjadi penurunan pada tahun 2022 dan 2024. Berikutnya untuk jumlah karyawan yang keluar, dimana terjadi peningkatan pada tahun 2020, kemudian pada

tahun 2022 hingga 2024 terjadi peningkatan kembali dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Terakhir untuk tingkat *turnover* dimana polanya sama dengan jumlah karyawan keluar dengan mengalami peningkatan pada tahun 2020 akibat dampak pandemi COVID-19 terhadap kondisi bisnis perusahaan, kemudian mengalami peningkatan kembali pada periode tahun 2022 hingga 2024. Hal ini mengindikasikan semakin banyak karyawan yang meninggalkan perusahaan selama periode tersebut.

2. Kinerja Penjualan Perusahaan XYZ



Gambar 1.4 Grafik Kinerja Penjualan Perusahaan XYZ

Sumber : Internal Perusahaan

Berdasarkan Gambar 1.4 Grafik Kinerja Penjualan Perusahaan XYZ, menggambarkan tren kinerja penjualan Perusahaan XYZ selama periode 2020 hingga bulan Oktober tahun 2024, dimana terdapat tiga indikator utama yang ditampilkan, yaitu jumlah *leads* baru atau calon pelanggan, *closing deals* atau kesepakatan harga dan persentase *closing rate*. Adapun untuk penjelasan masing-masing indikatornya yaitu jumlah *leads* baru dimana pada tahun 2020 mencapai puncaknya karena pada saat itu terjadi pandemi Covid-19 dimana sektor bisnis bergantung pada teknologi sebagai solusi utama dalam menjaga kelangsungan operasional, kemudian mengalami penurunan pada tahun 2021

dan mengalami sedikit peningkatan dari tahun 2022 dan 2023, kemudian mengalami penurunan pada tahun 2024. Berikutnya untuk *closing deals* dimana pada tahun 2020 meningkat, kemudian mengalami penurunan pada tahun 2021 dan mengalami sedikit peningkatan dari tahun 2022 hingga 2024. Terakhir untuk persentase *closing rate* dimana polanya sama dengan jumlah *leads* baru dan *closing deals* dengan mengalami peningkatan pada tahun 2020, kemudian menurun pada tahun 2021 sampai pada tahun 2022 hingga 2024 mengalami sedikit peningkatan.

3. Kinerja Keuangan Perusahaan XYZ



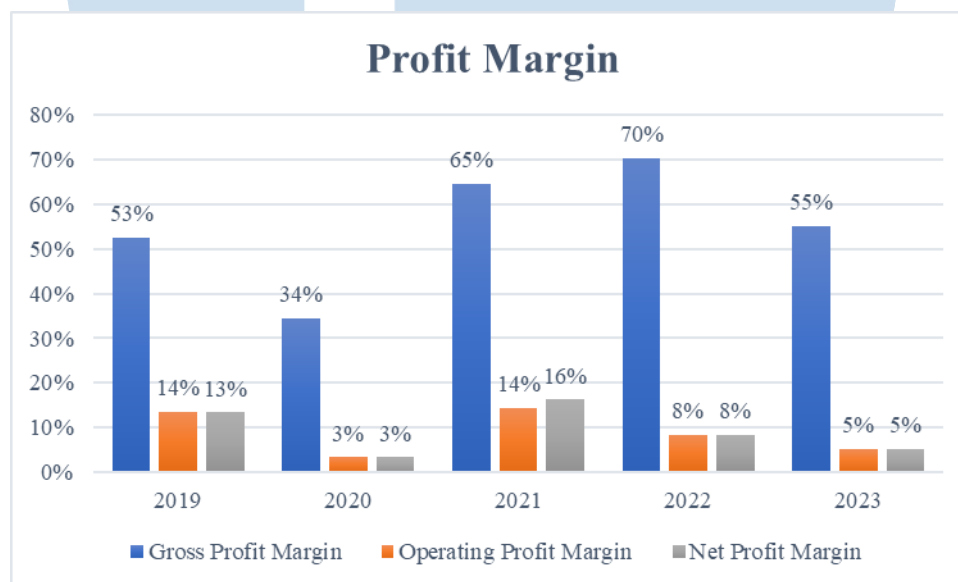
Gambar 1.5 Grafik Kinerja Keuangan Perusahaan XYZ

Sumber : Internal Perusahaan

Berdasarkan Gambar 1.5 Grafik Kinerja Keuangan Perusahaan XYZ, menggambarkan tren kinerja keuangan Perusahaan XYZ selama periode 2019 hingga 2023 dimana terdapat lima indikator utama yang ditampilkan, yaitu pendapatan, laba kotor, biaya operasional, laba operasional dan laba bersih. Adapun untuk penjelasan masing-masing indikatornya yaitu pendapatan perusahaan terjadi fluktuasi yang cukup signifikan dari tahun ke tahun, dimana mencapai puncaknya pada tahun 2020 kemudian menurun pada tahun 2021 hingga tahun 2022 mengalami sedikit peningkatan sampai mengalami

sedikit penurunan pada tahun 2023. Kemudian laba kotor perusahaan juga terjadi fluktuasi dimana mirip dengan pendapatan perusahaan dengan mencapai puncaknya pada tahun 2020. Biaya operasional perusahaan mencapai puncaknya pada tahun 2020, kemudian mengalami sedikit penurunan pada tahun 2021 hingga tahun 2022 mengalami sedikit peningkatan sampai mengalami sedikit penurunan pada tahun 2023. Terakhir untuk laba operasional dan laba bersih perusahaan juga mengalami puncaknya pada tahun 2020, namun menurun pada tahun 2021 sampai 2023.

4. *Profit Margin Perusahaan XYZ*



Gambar 1.6 Grafik *Profit Margin* Perusahaan XYZ

Sumber : Internal Perusahaan

Berdasarkan Gambar 1.6 Grafik *Profit Margin* Perusahaan XYZ, menggambarkan tren kinerja keuangan Perusahaan XYZ selama periode 2019 hingga 2023 dimana terdapat tiga indikator utama yang ditampilkan, yaitu *Gross Profit Margin*, *Operating Profit Margin* dan *Net Profit Margin*. Adapun untuk penjelasan masing-masing indikatornya yaitu *Gross Profit Margin* perusahaan terjadi fluktuasi yang cukup signifikan dari tahun ke tahun, dimana mencapai penurunan pada tahun 2020 sebesar 34% kemudian meningkat pada tahun 2021 sebesar 65% hingga tahun 2022 sebesar 70%

sampai mengalami sedikit penurunan pada tahun 2023 sebesar 55%. Kemudian *Operating Profit Margin* dan *Net Profit Margin* perusahaan menunjukkan pola yang sama keduanya, namun terjadi perbedaan pada tahun 2019 sebesar 14% dan 13%, lalu pada tahun 2021 meningkat sebesar 14% dan 16%, sampai pada tahun 2022 dan 2023 mengalami penurunan secara bersamaan sebesar 8% dan 5%.

Berdasarkan fakta/bukti diatas, dapat disimpulkan bahwa Perusahaan XYZ mengalami pertumbuhan pesat pada awal pandemi Covid-19 kecuali dalam tingkat perputaran karyawan (*turnover*), namun pertumbuhan ini tidak berkelanjutan. Kemudian kinerja perusahaan cenderung menurun setelah tahun 2020, sehingga masih terdapat beberapa tantangan yang perlu diatasi, terutama terkait dengan efisiensi operasional dan pengelolaan biaya.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi, dibutuhkan perancangan *Balanced Scorecard* (BSc) yang menilai dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan. *Balanced Scorecard* (Bsc) juga membantu perusahaan untuk menghubungkan strategi dengan tindakan operasional yang spesifik dan mengalokasikan sumber daya yang tepat pada area yang paling penting bagi perusahaan. Sehingga, *Balanced Scorecard* (Bsc) membantu Perusahaan XYZ untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dan mencapai tujuan jangka panjangnya dengan lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan penelitian terdahulu (Lohana et al., 2021), Penulis mengidentifikasi kesenjangan metodologi (*methodology*) yang jelas dalam penelitian sebelumnya mengenai pengukuran kinerja perusahaan, sehingga penulis menemukan bahwa hasil penelitian ini tidak menjelaskan metode *Human Resource Scorecard* (HRSc) terhadap semua aspek sumber daya manusia perusahaan dan memiliki dampak yang mendalam pada seluruh perusahaan. Dalam penelitian ini, penulis berusaha untuk memperluas penelitian dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSc) melalui pencapaian visi dan strategis perusahaan pada tiap perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan.

Bukti: *“The approach to the Human Resources Scorecard is consistent and covers all aspects of the human resources of the organization, and has a profound effect on the whole enterprise. The creation of a Human Resource Scorecard should also include all elements of the organization, starting with the management firm”.*

Berdasarkan penelitian terdahulu (Santos et al., 2024), Penulis mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan (*knowledge gap*) yang jelas dalam penelitian sebelumnya mengenai keberlanjutan lingkungan dimana hasil penelitian ini berfokus pada penelitian di Kotamadya di wilayah utara Portugal. Dalam penelitian ini, penulis berusaha untuk memperluas penelitian dengan menyelidiki efektivitas penerapan metode *Balanced Scorecard* (BSc) pada perusahaan studi kasus.

Bukti: *“For future research, we suggest conducting a similar study that considers the collaboration between public and private organizations and explores the resulting advantages”.*

Berdasarkan kesenjangan penelitian (*research gap*) yang telah dijelaskan, penulis membuat proposisi penelitian sebagai berikut :

1. Penerapan metode *Balanced Scorecard* (BSc) secara efektif dapat membantu Perusahaan XYZ untuk meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan dan mencapai tujuan strategis dengan lebih efektif dan efisien.
2. Jenis *Key Performance Indicator* (KPI), sekaligus target dan inisiatifnya yang berbeda akan memberikan dampak yang berbeda bagi kinerja Perusahaan XYZ.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan proposisi penelitian, peneliti merumuskan pertanyaan penelitian yang akan dibahas sebagai berikut :

1. Apa saja tujuan strategis yang ingin dicapai Perusahaan XYZ dalam jangka panjang berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* (BSc)?
2. Apa saja yang menjadi indikator kinerja utama berupa *Key Performance Indicator* (KPI) berserta target dan inisiatif Perusahaan XYZ dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSc)?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi tujuan strategis yang ingin dicapai Perusahaan XYZ dalam jangka panjang berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* (Bsc) yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan.
2. Menentukan indikator kinerja utama berupa *Key Performance Indicator* (KPI) berserta target dan inisiatif Perusahaan XYZ dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (Bsc).

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan
Bagi perusahaan penelitian ini digunakan dalam merancang *Balanced Scorecard* (BSc) yang efektif dan efisien. Instrumen tersebut akan digunakan sebagai acuan evaluasi kegiatan, pertimbangan serta pengendalian dalam mengidentifikasi tujuan strategis, menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) berserta target dan inisiatif Perusahaan XYZ. Instrumen ini akan memudahkan para pimpinan dan manajer perusahaan dalam melakukan aktivitas kerja, sehingga dapat tercapainya arah atau tujuan perusahaan.

2. Bidang Akademik

Bagi akademik penelitian ini digunakan sebagai kontribusi akademik, baik dalam pengembangan strategis perusahaan khususnya tentang merancang *Balanced Scorecard* (BSc) di Perusahaan XYZ.

3. Bagi Penulis

Bagi penulis penelitian ini digunakan untuk menambah pengetahuan teoritis serta pengalaman khususnya tentang menganalisis strategi Perusahaan XYZ.

