

Resiko Sistem Manajemen Kinerja yang Buruk Terhadap Perusahaan Start Up di Indonesia.

Helen Febrina, fbbhelen@gmail.com

M.L. Denny Tewu, denny.tewu@uki.ac.id

Universitas Kristen Indonesia

ABSTRACT

This research aims to evaluate the effect of poor performance management on the failure of start-up companies in Indonesia. Start-ups are businesses engaged in developing new technology-based products or services. HR performance management is an important factor in maintaining the survival of start-ups. However, poor performance management can lead to various risks and impact start-up failure.

This research uses a risk analysis method with a risk analysis matrix as a tool to identify the risks and impacts of poor performance management on start-up failure. This study involved several respondents from start-up companies (51.7%), conventional private (27.6%), contractors (12.1%) and other workforce (8.6%) in Indonesia. Data was collected through questionnaires and literature and analyzed using regression analysis.

The results showed that poor performance management has a significant impact on start-up failure in Indonesia. A total of 84.5% of respondents agreed that a performance management system is very important in a company. The questionnaire results also show some of the reasons start-ups fail in Indonesia, namely: lack of capital / investors (17.2%), losing the competition (5.3%), poor performance management system (58.6%), legality policy (3.4%), products that do not fit the market (13.8%) and poor product quality (1.7%).

Analysis on the matrix shows that human resource risk falls into the unacceptable (red) category, which means that mitigation is necessary because it greatly affects the failure or success of a company. Capital and competitor risks are in the Issue category (orange) so that mitigation needs to be done to reduce or minimize the occurrence of risk. Meanwhile, legality and operational risks are considered to be in the negligible risk category (green) so that mitigation is not really needed for this risk behavior. This is because legality and operational risks are considered not to interfere with the success of the company so they can still be ignored.

Keywords:

HR Risk, Performance Management, Risk Analysis Matrix, Start Up, Questionnaire

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh manajemen kinerja yang buruk terhadap gagalnya perusahaan start up di Indonesia. Start up merupakan bisnis yang bergerak dalam pengembangan produk atau jasa baru yang berbasis teknologi. Manajemen kinerja SDM menjadi faktor penting dalam menjaga kelangsungan hidup start up. Namun, manajemen kinerja yang buruk dapat menyebabkan berbagai risiko dan berdampak pada kegagalan start up.

Penelitian ini menggunakan metode analisis risiko dengan matriks analisis risiko sebagai alat untuk mengidentifikasi risiko dan dampak dari manajemen kinerja yang buruk terhadap gagalnya start up. Penelitian ini melibatkan beberapa responden dari perusahaan start up (51,7%), swasta konvensional (27,6%), kontraktor (12,1%) dan tenaga kerja lainnya (8,6%) di Indonesia. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan kepustakaan serta dianalisis menggunakan analisis regresi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang buruk berdampak signifikan pada kegagalan start up di Indonesia. Sebanyak 84,5% responden setuju bahwa sistem manajemen kinerja sangat penting dalam suatu perusahaan. Hasil kuisisioner juga menunjukkan beberapa alasan start up gagal di Indonesia yakni : kurang modal/ investor (17,2%), b. kalah dalam kompetisi (5,3%), sistem manajemen kinerja yang buruk (58,6%), kebijakan legalitas (3,4%), produk yang tidak sesuai dengan pasar (13,8%) dan kualitas produk yang buruk (1,7%).

Analisis pada matriks menunjukkan bahwa risiko sdm masuk ke dalam kategori unacceptable (merah) yang artinya perlu dilakukan mitigasi karena sangat mempengaruhi gagal atau berhasilnya suatu perusahaan. Risiko modal dan kompetitor merupakan kategori Issue (orange) sehingga perlu dilakukan mitigasi untuk mengurangi atau meminimalis terjadinya risiko. Sedangkan risiko legalitas dan operasional dianggap ke dalam kategori risiko yang bisa diabaikan (hijau) sehingga tidak terlalu dibutuhkan mitigasi untuk perilaku risiko ini. Hal ini dikarenakan risiko legalitas dan operasional dianggap tidak mengganggu keberhasilan perusahaan sehingga masih dapat diabaikan.

Kata kunci :

Kuisisioner, Manajemen Kinerja, Risiko SDM, Matriks Analisis Risiko, Start Up

PENDAHULUAN

Perkembangan perusahaan rintisan atau yang sering disebut *start-up company* di Indonesia berkembang pesat setidaknya satu dekade terakhir. Kementerian Komunikasi dan Informatika Indonesia (Kominfo), mencatat bahwa jumlah perusahaan rintisan di Indonesia pada tahun 2018 mencapai 992 perusahaan. Sebagian besar perusahaan tersebut berada di wilayah Jabodetabek dengan total 522 perusahaan rintisan (52,62 %), dan pada urutan kedua berada di wilayah Sumatera dengan jumlah 115 perusahaan rintisan (11,53 %)[1].

Start-up merupakan perusahaan rintisan yang bertujuan untuk terus tumbuh, institusi yang didesain untuk mengembangkan produk atau jasa baru dan berada dalam kondisi yang penuh ketidakpastian[2]. Peluang perkembangan start-up secara global maupun di dalam negeri tidak sejalan dengan tingkat keberhasilan yang diharapkan. Sebuah start-up dikategorikan gagal Ketika tidak mampu tumbuh dan menghasilkan profit. Seorang peneliti dari Harvard, Shikar Ghosh menyatakan bahwa kemungkinan tingkat kegagalan start-up mencapai 95%[3]. CB Insight merilis 20 hal yang menjadi penyebab kegagalan startup dalam membangun bisnisnya, lima diantaranya paling umum ditemukan sebagai penyebab kegagalan startup dari internal perusahaan yaitu: (1) produk yang tidak dibutuhkan pasar (42%), (2) terlalu banyak “bakar uang” (29%), (3) tim yang tidak solid (23%), (4) kalah dalam kompetisi (19%), serta (5) *pricing cost issues* (18%)[4]. Kelima hal tersebut merupakan dampak dari sistem manajemen kinerja yang buruk dari suatu perusahaan baik dalam pemberdayaan sumber daya manusia maupun dalam perencanaan dan proses yang ditetapkan dalam sebuah perusahaan.

Kunci sukses sebuah perubahan ada pada sumber daya manusianya yaitu sebagai inisiator dan agen perubahan (*agent of change*) terus menerus, pembentuk proses serta budaya yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi atau perusahaan. Untuk itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik[5]. Inti dari pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola kinerja SDM guna mencapai tujuan organisasi yang tergambar dalam rencana strategis organisasi. Salah satu konsep yang sekarang ini mulai diperhitungkan untuk diaplikasikan oleh berbagai perusahaan atau organisasi untuk mengendalikan dan meningkatkan kinerja adalah Sistem Manajemen Kinerja (*Performance Management System*)[6].

Manajemen kinerja memiliki peran penting dalam keberlangsungan sebuah organisasi atau perusahaan. Sehingga dalam era persaingan global yang ketat ini, kinerja menjadi isu yang cukup disorot. Manajemen kinerja menjadi tolak ukur keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi atau perusahaan khususnya pada perusahaan rintisan atau start-up yang sedang marak di Indonesia. Dengan latar belakang ini, artikel ini bertujuan membahas mengenai pengaruh sistem manajemen kinerja yang buruk terhadap perusahaan start-up dan resikonya.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan artikel ini adalah dengan metode kualitatif deskriptif yaitu kepustakaan (*library research*) dan metode pengumpulan data melalui angket/kuisisioner online. Metode kualitatif deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian. Tujuan metode kualitatif deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan fenomena yang sedang diselidiki. Metode ini juga menerangkan hubungan, menguji hipotesis-hipotesis, membuat prediksi, serta mendapatkan makna dari suatu masalah yang ingin dipecahkan. Kemudian konsep teoritis dari berbagai metode. Untuk menunjang hasil penelitian, maka dilakukan pengumpulan data yang diperlukan berasal dari literatur dan penelitian lainnya yang berkaitan dengan permasalahan yang dibahas. Jenis referensi yang digunakan adalah literatur internasional dan referensi lokal yaitu jurnal ilmiah. Data yang dikumpulkan tersebut dianalisis dan dilakukan penyusunan penelitian secara sistematis[7].

Metode pengumpulan data merupakan metode yang dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Pengumpulan data ini biasanya ditujukan untuk memvalidasi teori atau dugaan yang dimiliki. Teori atau dugaan tersebut disebut hipotesis dan untuk membuktikan hipotesis secara empiris, dibutuhkan pengumpulan data untuk menunjang hasil dan tujuan penelitian[8].

Pengumpulan data yang dilakukan menggunakan kuisisioner online. Kuisisioner merupakan daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden. Menurut Bimo Walgito kuisisioner penelitian merupakan daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden dan kemudian dianalisis[9] Dalam penelitian ini, pertanyaan yang diajukan dalam kuisisioner meliputi pengaruh sistem manajemen kinerja terhadap kegagalan perusahaan start-up di Indonesia, pertanyaan ditujukan kepada tenaga kerja dengan latar pekerjaan yang berbeda-beda dan juga kepada tenaga kerja yang mengalami PHK khususnya oleh perusahaan start-up di Indonesia.

Metode kepustakaan dilakukan untuk memecahkan suatu masalah yang berpijak pada pengkajian kritis dan mendalam terhadap bahan-bahan pustaka yang relevan. Bahan-bahan pustaka ini diposisikan sebagai sumber ide atau inspirasi yang dapat membangkitkan gagasan atau pemikiran lain[9].

Teknik Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan Proses Manajemen Risiko sesuai ISO 31000 tahun 2018, yakni:

1. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko dengan SWOT adalah proses identifikasi risiko yang menggunakan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kemungkinan terjadinya risiko dan dampaknya terhadap suatu proyek atau organisasi [10]. Analisis SWOT adalah kerangka kerja strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi, serta peluang dan ancaman eksternal yang dapat mempengaruhi kesuksesan organisasi.

Dalam konteks identifikasi risiko, analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi risiko yang mungkin terjadi dalam suatu proyek atau organisasi. Kelebihan dan kekurangan internal organisasi dapat memberikan wawasan tentang sumber daya dan keterbatasan yang dapat mempengaruhi kemungkinan terjadinya risiko, sementara peluang dan ancaman eksternal dapat memberikan informasi tentang faktor-faktor yang dapat meningkatkan atau mengurangi risiko.

Kelebihan dan kekurangan internal organisasi dapat memberikan wawasan tentang sumber daya dan keterbatasan yang dapat mempengaruhi kemungkinan terjadinya risiko.

2. Analisis Risiko

Analisis Risiko digunakan untuk menentukan dampak dan kemungkinan yang terjadi.
 $\text{Risiko} = \text{Dampak} \times \text{Kemungkinan}$

Komponen dalam analisis risiko meliputi:

- a. Mengidentifikasi strategi dan control yang telah digunakan untuk mengurangi risiko dan meningkatkan kesempatan
- b. Menentukan dampak dari kejadian yang terjadi atau timbul (dampak positif maupun dampak negative)
- c. Menentukan tingkat risiko dengan analisis dampak dan kemungkinan

3. Evaluasi Risiko

Evaluasi Risiko adalah proses membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko untuk menentukan seberapa besarnya pengaruh risiko, apakah masih dapat di terima atau ditolerans. Dalam hal ini dapat dikategorikan ke dalam kategori unacceptable (merah), jika masuk dalam kategori ini maka mitigasi terhadap risiko harus langsung dilakukan meskipun akan membutuhkan biaya yang besar dikarenakan menyangkut keberlangsungan perusahaan. Issue (Orange), jika masuk dalam kategori orange, maka perlakuan risiko perlu dilakukan untuk meminimalisasi risiko yang mungkin timbul. Supplementary Issue (Kuning), perlakuan risiko didasarkan pada cost benefit analysis dan bukan

merupakan hal yang urgent untuk dilakukan. Acceptable (Hijau), dalam hal ini maka risiko dianggap kecil dan tidak terlalu diperlukan perlakuan risiko atau mitigasi.

4. Perlakuan Risiko

Perlakuan Risiko dilakukan dengan *Root Cause Analysis* risiko yang diprioritaskan, metode ini merupakan sebuah alat (*tools*) yang digunakan dalam inisiatif problem solving untuk menemukan akar penyebab dari masalah yang sedang dihadapi [11]. Maka perilaku risiko ini dengan cara memitigasi risiko atau mengurangi dampak atas terjadinya risiko melalui metode contingency plan untuk mencari solusi atas risiko yang terjadi.

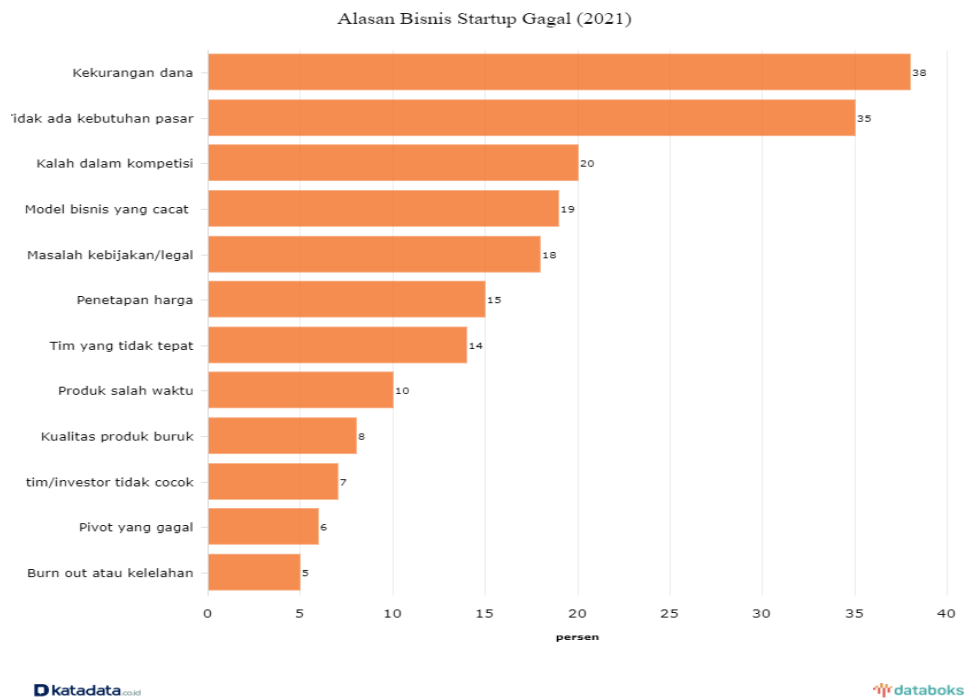
HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini membuktikan bahwa Sistem Manajemen Kinerja menjadi salah satu tolak ukur penentu keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan. kinerja adalah hasil yang dicapai dari suatu proses kerja yang dapat diukur. Oleh karenanya aspek pengukuran menjadi sangat penting, baik ukuran yang digunakan, cara mengukur, maupun pengelolaan data hasil pengukuran tersebut. Dalam keberlangsungannya, untuk mewujudkan kinerja yang baik maka diperlukan manajemen yang baik pula. Berikut Pengertian manajemen kinerja menurut para ahli[12]:

Menurut Bacal (1994), manajemen kinerja merupakan proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasannya langsung. Proses komunikasi ini dimaksudkan untuk membangun pemahaman yang jelas mengenai pekerjaan yang dilakukan. Menurut Amstrong (1998), manajemen kinerja merupakan suatu bentuk pendekatan secara strategis dan terintegrasi yang ditujukan untuk memperoleh hasil yang sukses dalam organisasi dengan meningkatkan kinerja baik kemampuan personal maupun tim. Menurut Castello (1994), Manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendiring yang berada di belakang semua keputusan organisasi, usaha kerja dan alokasi sumberdaya. Menurut Schwartz (1999), Manajemen kinerja merupakan gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya

Dari pendapat para ahli mengenai manajemen kinerja, maka disimpulkan bahwa manajemen kinerja merupakan seluruh rangkaian proses pengelolaan, peencanaan, pemantauan dan peninjauan kinerja yang dilakukan dalam suatu organisasi guna meningkatkan produktivitas pekerja untuk mencapai suatu tujuan atau target kinerja. Pentingnya alur sistem manajemen kinerja yang baik menjadi

salah satu hal yang harus diperhatikan dalam keberlangsungan perusahaan, hal ini terlihat dari maraknya perusahaan yang gagal di Indonesia, khususnya pada perusahaan rintisan atau start up.



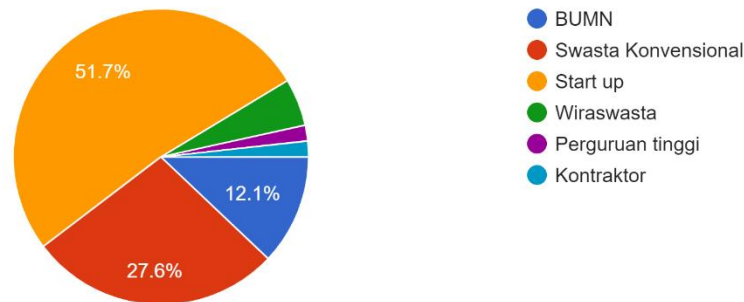
Gambar 1. Alasan bisnis start-up gagal

Grafik yang bersumber dari databoks menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja menjadi salah satu hal yang menjadi alasan bisnis start-up gagal di Indonesia. Model bisnis yang cacat (19%) dan tim yang tidak tepat (14%) menunjukkan bahwa masih banyak perusahaan start up di Indonesia tidak menerapkan alur sistem manajemen kinerja yang baik.

Survey juga dilakukan kepada 58 responden melalui kuisisioner online (*google form*) yang ditujukan kepada beberapa tenaga kerja yang berusia 20 hingga 55 tahun dengan berbagai jabatan, diantaranya karyawan magang, staff, supervisor, manajer, general manajer, direktur hingga pemilik perusahaan. Tenaga kerja yang menjadi responden berasal dari perusahaan BUMN, swasta konvensional, start up, hingga wiraswasta dari berbagai segmen perusahaan yang meliputi perbankan/fintech, logistic, pertambangan dan energi, pemerintahan, Kesehatan, *e-commerce*, teknologi informasi, pertanian/perkebunan, manufaktur dan lain sebagainya. Beberapa pertanyaan yang diajukan dalam kuisisioner online bertujuan untuk mendapatkan informasi terkait penerapan alur sistem manajemen kinerja di dalam perusahaan, kepedulian karyawan terkait alur sistem manajemen kinerja, serta resiko dan pengaruhnya terhadap gagalnya perusahaan start-up di Indonesia.

Jenis Perusahaan

58 responses

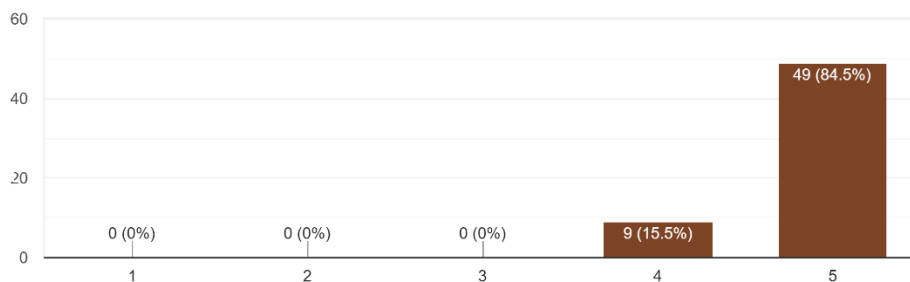


Gambar 2. Jenis perusahaan responden

51,7% responden merupakan tenaga kerja yang bekerja di perusahaan start-up sehingga dianggap bahwa responden mengalami langsung dampak dari sistem manajemen kinerja yang tidak sesuai di perusahaan start-up di Indonesia

Seberapa penting sistem manajemen kinerja dalam suatu perusahaan?

58 responses

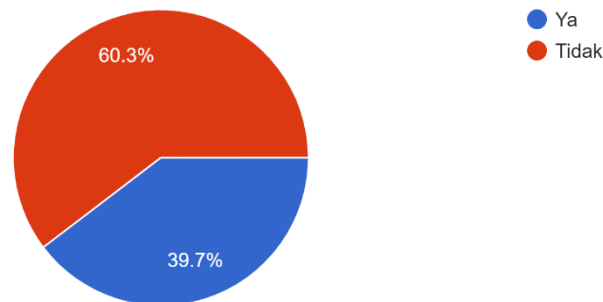


Gambar 3. Persentase pentingnya manajemen kinerja dalam perusahaan

Dalam grafik ini menunjukkan parameter pentingnya sistem manajemen kinerja dalam suatu perusahaan. Dimulai dari nilai 1 yang berarti tidak penting hingga nilai 5 yang berarti sangat penting. Dari grafik terlihat jelas bahwa 15,5% responden berpendapat bahwa sistem manajemen kinerja merupakan hal yang cukup penting dan 84,5% responden berpendapat bahwa sistem manajemen kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan.

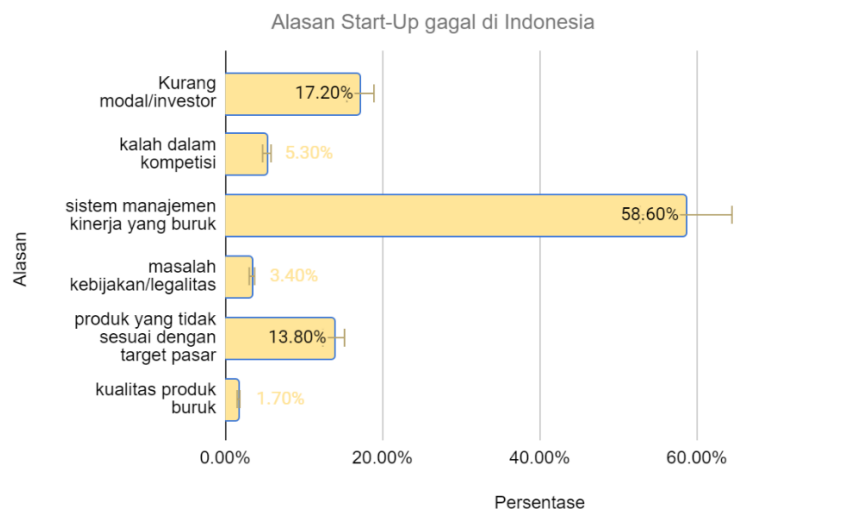
Apakah perusahaan tempat anda bekerja sudah menerapkan alur sistem manajemen kinerja yang baik?

58 responses



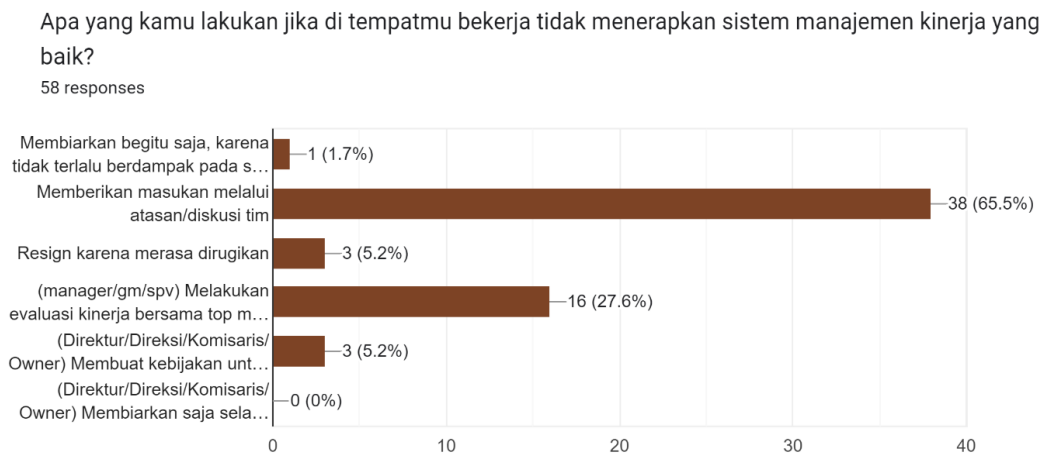
Gambar 4. Persentase perusahaan yang menerapkan alur system manajemen kinerja yang baik

Hasil survey juga menunjukkan 60,3% responden beranggapan bahwa perusahaannya belum menerapkan sistem manajemen kinerja yang baik. Responden menilai bahwa dampak atau resiko yang mungkin terjadi karena sistem manajemen kinerja yang buruk adalah terjadinya turn-over karyawan secara terus menerus karena kesalahan dalam pemilihan tenaga kerja, beban kerja yang tidak sesuai dengan gaji mengakibatkan banyak karyawan resign atau sebaliknya, benefit yang diberikan perusahaan cukup baik namun karyawan tidak memberikan feedback yang diharapkan sehingga mengakibatkan kerugian terhadap perusahaan, hal lainnya adalah kerugian yang dialami perusahaan karena target tidak tercapai, sehingga mempengaruhi daya tarik investor, jika modal di suatu perusahaan berkurang, akan ada kemungkinan perusahaan tidak mampu menggaji karyawan sehingga terjadi phk secara berkala yang berakibat pada gagalnya perusahaan atau kemungkinan terburuk adalah perusahaan akan tutup /berhenti beroperasi.



Gambar 5. Hasil kuisisioner alasan an start-up gagal di Indonesia

Hasil kuisisioner menunjukkan bahwa alasan perusahaan start-up gagal di Indonesia dikarenakan beberapa hal, diantaranya 17,2% responden berpendapat karena kurangnya modal/investor, 5,3% berpendapat karena kalah dalam kompetisi, 58,6% berpendapat bahwa hal tersebut dikarenakan sistem manajemen kinerja yang buruk, 3,4% berpendapat karena masalah legalitas atau kebijakan, sedangkan 13.8% berpendapat terkait produk yang tidak sesuai dengan target pasar dan 1,7% berpendapat bahwa alasannya adalah kualitas produk yang dihasilkan buruk. Hasil kuisisioner ini menjadi pendukung bahwa kebanyakan tenaga kerja (responden) beranggapan bahwa sistem manajemen kinerja yang buruk memberikan dampak yang fatal bagi suatu perusahaan termasuk menjadi salah satu factor utama sebuah perusahaan gagal.



Gambar 6. Perilaku responden dalam menanggapi manajemen kinerja yang buruk

Karena persentase tenaga kerja (responden) yang beranggapan bahwa alur sistem manajemen kinerja adalah hal yang sangat penting dalam sebuah perusahaan, maka dalam kuisisioner juga diperoleh informasi terkait tanggapan responden Ketika dihadapkan pada sistem manajemen kinerja yang buruk dan hasil yang diperoleh adalah bahwa tenaga kerja (responden) dianggap cukup antusias dalam memberikan masukan melalui atasan ataupun melalui diskusi dengan internal tim.

Hasil kuisisioner ini menunjukkan bahwa tenaga kerja (responden) setuju bahwa alur sistem manajemen kinerja penting dan salah satu faktor penentu keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan khususnya bagi perusahaan rintisan atau start up. Untuk menerapkan alur sistem manajemen kinerja yang baik diperlukan proses manajemen kinerja diantaranya [13] :

1. Perencanaan kinerja, hal ini bertujuan untuk menetapkan dan membuat kesepakatan tujuan dan target kinerja
2. Diskusi kinerja regular, menelaah kemajuan untuk menuju tujuan dan target
3. Evaluasi kinerja, bertujuan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja menuju tujuan dan target serta mengidentifikasi dan memverifikasi kesenjangan dalam kinerja
4. Tindakan korektif dan adaptif, yaitu pengembangan strategi yang bertujuan untuk menutup kesenjangan kinerja

Dengan dilakukannya proses manajemen kinerja tersebut, perusahaan mampu mencapai tujuan strategis, administrasi dan pengembangan. Tujuan strategis adalah mendefinisikan hasil-hasil, perilaku perilaku dan karakteristik karyawan yang diperlukan untuk melaksanakan strategi-strategi tersebut dan kemudian mengembangkan sistem pengukuran dan umpan balik yang akan memaksimalkan kinerja karyawan. Tujuan administrasi berkaitan dengan penggunaan informasi manajemen kinerja pada berbagai keputusan administrasi seperti : gaji, promosi, pemeliharaan dan pemberhentian tenaga kerja atau pemutusan hubungan kerja. Tujuan pengembangan berkaitan dengan kegiatan mengembangkan para karyawan yang tidak melakukan hal yang seharusnya, sehingga manajemen kinerja berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Tercapainya ketiga tujuan tersebut dalam suatu perusahaan akan menjadi tolak ukur kemampuan perusahaan dalam berkembang.

Analisis Risiko

Dari hasil kuisioner yang disebar kepada berbagai tenaga kerja, diperoleh hasil bahwa risiko yang diidentifikasi pada start up di Indonesia, diantaranya :

1. Risiko Modal
 - Kurang modal
 - Tidak ada bantuan dari pemerintah, pihak Bank maupun perusahaan pembiayaan lainnya
 - Tidak ada investor yang tertarik untuk berinvestasi
2. Risiko Sumber Daya Manusia
 - Manajemen Kinerja yang buruk karena proses seleksi yang tidak sesuai
 - Beban kerja dengan upah kerja tidak sebanding
 - Tidak ada fasilitas pelatihan dalam pihak internal
 - Manajemen keuangan yang masih konvensional
 - Jumlah tenaga kerja tidak sebanding dengan kebutuhan perusahaan
 - Tidak ada evaluasi secara berlaka
3. Risiko Legalitas
 - Perusahaan tidak memiliki legalitas yang lengkap
 - Terkendala dengan izin pemerintah

4. Risiko Kompetitor

- Tidak dilakukan analisis yang matang terhadap competitor
- Mengeluarkan jasa atau prosuk yang tidak lebih baik dari competitor
- Tidak dapat mengikuti kebutuhan pasar atau tren

5. Risiko Operasional

- Kurangnya tenaga ahli
- Kurangnya inovasi
- Kualitas produk buruk

Analisis menggunakan matriks risiko dengan membandingkan level dampak dan level kemungkinan atau probabilitas terjadinya. Pada level kemungkinan dibagi menjadi kategori hampir pasti terjadi, sering terjadi, kadang terjadi, jarang terjadi dan hampir tidak terjadi. Sedangkan level dampaknya dibagi menjadi tidak signifikan, minor, moderat, signifikan hingga sangat signifikan.

Tabel 1. Matriks Analisis Risiko

Matrik Analisis Risiko			LEVEL DAMPAK				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
LEVEL KEMUNGKINAN	5	Hampir pasti terjadi	Sedang	Tinggi	Tinggi	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi
	4	Sering terjadi	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi Risiko SDM	Sangat Tinggi
	3	Kadang terjadi	Rendah	Sedang	Sedang	Tinggi Risiko Modal	Tinggi
	2	Jarang terjadi	Rendah	Rendah Risiko Operasional	Sedang	Sedang	Tinggi Risiko Kompetitor
	1	Hampir tidak terjadi	Rendah Risiko Legalitas	Rendah	Rendah	Rendah	Sedang

Garis Toleransi Risiko

Tabel 2. Keterangan tingkat risiko dan level

Warna	Level	Tingkat Risiko
Merah	4	Sangat Tinggi
Orange	3	Tinggi
Kuning	2	Sedang
Hijau	1	Rendah

Dari matriks analisis risiko dapat dilihat bahwa Risiko SDM masuk dalam category *unacceptable* (merah) yang artinya, sangat perlu dan harus dilakukan perilaku risiko terhadap hal ini.

SDM menjadi focus utama dalam penentuan gagal atau berhasilnya perusahaan start up di Indonesia, Manajemen Kinerja yang diterapkan oleh perusahaan menjadi kunci terbentuknya sumber daya yang *capable*. Risiko modal dan Risiko kompetitor atau pesaing masuk ke dalam kategori *Issue* (Orange) sehingga diperlukan mitigasi untuk meminimalis dampak negative pada perusahaan. Modal merupakan salah satu bagian terpenting dalam keberlangsungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk memperoleh modal dari investor, maka perusahaan perlu menciptakan portfolio yang baik sehingga menarik perhatian para investor sedangkan dalam risiko kompetitor atau pesaing, perlu dilakukan survey lapangan untuk mengetahui tren pasar, kebutuhan pelanggan dan mengembangkannya agar lebih baik dari pesaing yang sudah ada. Jika tidak dapat mengimbangi industry yang sejenis atau pesaing, maka perusahaan menjadi monoton, tidak ada alasan pelanggan untuk menggunakan jasa atau barang yang di tawarkan sehingga dapat juga mengakibatkan kegagalan dalam perusahaan. Untuk risiko operasional dan risiko legalitas masuk kedalam kategori *acceptable* (hijau) sehingga untuk mitigasinya tidak terlalu diperlukan atau lebih maik mempertimbangkan biaya dalam penanganannya karena dianggap tidak terlalu mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan.

Tabel 3. Contingency Planning

Risiko	Level/Zona	Solusi	How	Who
Modal	Tinggi (Orange)	Mendapatkan pinjaman dari perusahaan keuangan (Bank), mendapatkan investor	Membuat portfolio perusahaan yang baik, review baik, planning jangka Panjang yang masuk akal dan profitable	Pemilik dan Karyawan
SDM	Sangat Tinggi (Merah)	Menetapkan dan melaksanakan manajemen kinerja yang baik dalam perusahaan	Melakukan proses pemilihan karyawan/recruitment yang sesuai, evaluasi secara berlaka, memfasilitasi training, memberikan feedback yang sesuai dengan kinerja perusahaan	Pemilik dan karyawan

			(memberlakukan KPI)	
Legalitas	Rendah (Hijau)	Memiliki legalitas dan Ijin Perusahaan yang resmi	Mendaftarkan perusahaan agar memiliki badan hukum yang resmi, merekrut legal yang diperlukan untuk kegiatan yang memerlukan badan hukum dan legalitas	Pemilik
Kompetitor	Tinggi (Orange)	Meningkatkan jasa atau produk yang disediakan, menambah nilai dan kelebihan dari perusahaan	Melakukan inovasi sesuai tren pasar, survey lapangan untuk mengetahui keadaan pasar, meningkatkan kualitas untuk menarik konsumen	Pemilik dan Karyawan
Operational	Rendah (Hijau)	Menciptakan Networking	Meningkatkan kualitas produk, melakukan seluruh proses dengan standar yang tepat	Pemilik

KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil menunjukkan dan membuktikan bahwa alur sistem manajemen kinerja yang buruk merupakan salah satu faktor yang mengakibatkan kegagalan perusahaan start-up di Indonesia. Sistem manajemen kinerja yang buruk seperti memberikan beban kerja yang tidak sesuai dengan benefit yang diberikan mengakibatkan banyaknya karyawan yang *resign* dan sebaliknya yakni memberikan benefit yang berlebih namun tidak memperoleh feedback/hasil kerja dari karyawan yang sesuai ekspektasi perusahaan mengakibatkan target dan tujuan yang tidak tercapai hingga perusahaan mengalami kerugian, apabila perusahaan mengalami kerugian maka akan berdampak pula pada karyawan lainnya yang akan mengalami phk karena ketidakmampuan perusahaan dalam membayar gaji karyawan akibat kerugian tersebut hingga perusahaan berhenti beroperasi atau disebut gagal.

Untuk mencegah hal tersebut, sebaiknya dilakukan strategi yang baik dalam penentuan proses sistem manajemen kinerja seperti membuat perencanaan yang matang, melakukan evaluasi secara rutin terhadap kinerja karyawan, memberikan pelatihan tambahan dan *reward* kepada karyawan untuk mencapai target dan tujuan perusahaan.

Dalam analisis risiko disimpulkan bahwa risiko sdm, risiko kompetitor dan risiko modal memerlukan mitigasi untuk mencegah kegagalan suatu perusahaan atau organisasi sedangkan dalam risiko legalitas dan risiko operasional perlu dilakukan peninjauan lebih lanjut terkait biaya yang dibutuhkan dalam pencegahan atau mitigasi. Jika biaya yang dibutuhkan dianggap terlalu besar, maka tidak perlu dilakukan mitigasi terhadap hal ini karena risiko ini dianggap rendah dan tidak berpengaruh terhadap kinerja dan keberlangsungan perusahaan.

PUSTAKA

- [1] “30-Article Text-205-1-10-20220311”.
- [2] R. Hardiansyah and D. Tricahyono, “Identifikasi Faktor-Faktor Kesuksesan Start Up Digital di Kota Bandung.” [Online]. Available: <http://je.ejournal.unri.ac.id/>
- [3] D. Gage, “From The Venture Capital Secret: 3 Out of 4 Start-Ups Fail.”
- [4] S. Chorev and A. R. Anderson, “Success in Israeli high-tech start-ups; Critical factors and process,” in *Technovation*, Mar. 2006, pp. 162–174. doi: 10.1016/j.technovation.2005.06.014.
- [5] “BUKU SOFYAN TSAURI MANAJEMEN KINERJA 2014”.
- [6] *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. 2021. [Online]. Available: www.penerbitwidina.com
- [7] “DAMPAK SISTEM MANAJEMEN KINERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN F A Syahputra,” 2018, doi: 10.13140/RG.2.2.35168.99843.
- [8] “Metode Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian”.
- [9] M. Sari, “Penelitian Kepustakaan (Library Research) dalam Penelitian Pendidikan IPA.”
- [10] International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines.
- [11] Shappell, Scott A. & Wiegmann, Douglas A. (2011). *A Human Error Approach to Aviation Accident Analysis: The Human Factors Analysis and Classification System*. Ashgate Publishing Ltd.
- [12] N. Nursam, “MANAJEMEN KINERJA,” 2017.
- [13] Ainsworth, M.D.S.dkk. (1978). *Patterns of attachment: a psychological study of the strange situation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.