

BAB 1 PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Berdasarkan survei yang telah dilakukan oleh Ikatan Nasional Konsultan Indonesia (INKINDO) pada tahun 2020, sebanyak 27% perusahaan konsultan tutup, 31% perusahaan konsultan melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) terhadap karyawan dan 80% perusahaan konsultan mengalami kesulitan permodalan dan finansial. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan sehingga dapat mempertahankan kualitas dan eksistensi bisnisnya. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, perlu dilakukan pengukuran kinerja sebagai sarana yang penting untuk mengelola kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja perusahaan dapat dicapai melalui perencanaan manajemen strategi yang tepat. Dengan melakukan pengukuran kinerja yang baik, perusahaan dapat mengetahui kinerja perusahaan tersebut. Dengan begitu dapat memudahkan para pengambil keputusan untuk menentukan strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja dari perusahaan tersebut. Menurut Brigham dan Houston (2010) dalam Suka dkk. (2021), pertumbuhan laba dapat menjadi salah satu indikator keberhasilan kinerja perusahaan hal ini karena laba merupakan salah satu tujuan utama yang ingin dicapai perusahaan. Menurut Rangkuti (2016) dalam bukunya berjudul *strengths, weaknesses, opportunities* dan *Threats* (SWOT) Balanced Scorecard, sebelum ditemukan SWOT dan Balanced Scorecard, biasanya perusahaan melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan tradisional seperti mengukur aspek keuangan saja, karena hanya bagian keuanganlah yang paling mudah diukur, dihitung dan dianalisis.

PT PMB merupakan perusahaan yang berlokasi di Jakarta yang sudah berdiri sejak tahun 2018. PT PMB bergerak di bidang penyedia jasa *training* dan sertifikasi. PT PMB juga sudah terakreditasi oleh Council for Six Sigma Certification sebagai lembaga penyedia jasa *training*. Selain itu, PT PMB juga bekerja sama dengan salah satu lembaga sertifikasi internasional dari USA sebagai lembaga sertifikasi internasional.

Kinerja Perusahaan PT PMB sangat buruk, hal ini ditandai dengan seringnya perusahaan mendapatkan komplain terhadap pelayanan di PT PMB. Selain itu,

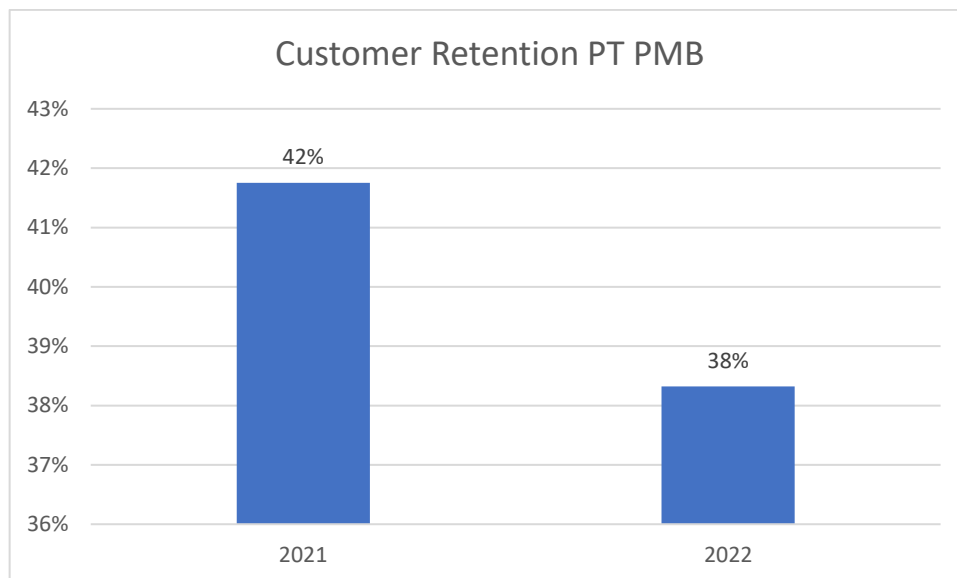
ketidakhadiran karyawan di PT PMB dalam penggunaan teknologi juga menjadi salah satu faktor yang menandai buruknya kinerja perusahaan. Buruknya kinerja PT PMB juga ditandai dengan menurunnya *customer retention* perusahaan dimana pada tahun 2021 sebesar 42% dan pada tahun 2022 menurun menjadi 38%. Buruknya kinerja perusahaan PT PMB juga ditandai dengan menurunnya profit perusahaan pada tahun 2022 sebesar 24% dibandingkan tahun 2021.

Kegiatan *training* dan sertifikasi di PT PMB dilakukan *online* hanya dengan via zoom. Hal ini membuat, karyawan di PT PMB hanya fasih menggunakan aplikasi *meeting online* via zoom. Namun, terdapat beberapa *client* yang memiliki kebijakan dari perusahaan bahwa *meeting online* harus dilaksanakan dari *link* perusahaan tersebut menggunakan aplikasi google meet, Microsoft Teams maupun discord. Hal ini sangat berdampak kepada karyawan PT PMB karena karyawan PT PMB tidak fasih menggunakan aplikasi *meeting* di luar zoom sehingga akan mempengaruhi jalannya *meeting*. Selain itu, karyawan di PT PMB juga tidak mahir menggunakan teknologi untuk melakukan *blast info training* kepada ribuan nomor *client* yang terdapat pada *data base* perusahaan. Dalam pemasarannya, PT PMB tidak mahir memanfaatkan teknologi di bidang *digital marketing*. Pemasaran hanya berupa *post* di media Instagram, LinkedIn dan juga *WhatsApp* (WA) Grup. PT PMB belum memanfaatkan teknologi secara masif untuk memaksimalkan *digital marketing*. PT PMB belum menggunakan iklan *online*, *email marketing* dan juga *search engine optimization* (SEO). Alasan tidak dilakukan pemasaran dengan fitur tersebut dikarenakan karyawan belum memiliki pemahaman teknologi di bidang *digital marketing*. Dari permasalahan di atas terlihat bahwa karyawan di PT PMB kurang menguasai teknologi. Ketidakhadiran penguasaan teknologi ini dikarenakan Divisi Pengembangan SDM jarang memberikan *training* kepada karyawan untuk mendukung produktivitas karyawan.

Setiap bulannya PT PMB sering mendapatkan komplain terkait pelayanan. Komplain yang paling sering terjadi adalah lamanya pengiriman sertifikat. *Management* telah menargetkan bahwa penerbitan sertifikat paling lama 1 hari atau 24 jam setelah *training* selesai. Pada tahun 2022, terdapat 43 komplain terkait terlambatnya pengiriman sertifikat, dengan rata-rata 3 sampai 4 komplain setiap

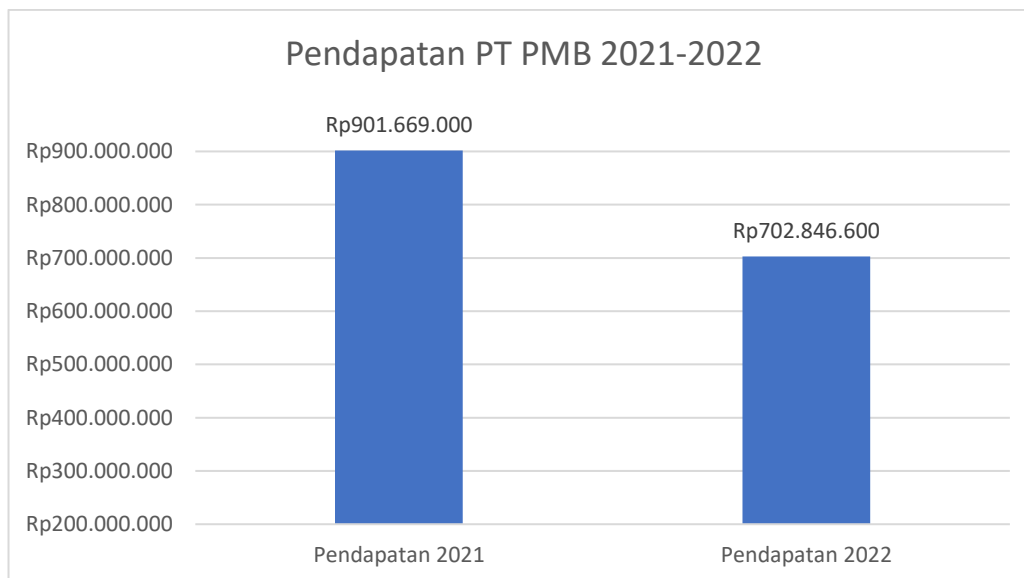
bulannya. Meskipun pembuatan sertifikat sudah dilakukan secara *digital* menggunakan aplikasi design sertifikat, tetapi faktanya karyawan yang bertanggung jawab di bidang penerbitan sertifikat terlambat mengirimkan sertifikat kepada peserta. Keterlambatan penerbitan sertifikat karena kurangnya karyawan di divisi operasional. Karyawan di divisi operasional bertanggung jawab mulai dari memasarkan *training*, menjalankan *training*, membantu calon pendaftar melakukan pendaftaran dan pembayaran, menerbitkan sertifikat dan juga bertanggung jawab sebagai admin *contact person*. Untuk target penerbitan sertifikat maksimal satu hari setelah *training* didapatkan berdasarkan *voice of customer*. Setelah selesai *training*, hal yang selalu disampaikan oleh pelanggan adalah supaya sertifikat cepat terbit dengan berbagai alasan, seperti salah satu diantaranya adalah untuk kebutuhan *reimburse* ke kantor. Selain itu, untuk sertifikat sertifikasi yang diterbitkan oleh salah satu lembaga sertifikasi internasional dikirim langsung dari USA berupa *hard copy* dengan estimasi waktu paling lama 4 minggu dan tidak ada *soft copy*-nya. Permasalahannya juga, beberapa kali sertifikat sampai di tangan peserta lebih dari 6 minggu sehingga menyebabkan komplain dari peserta. Hal ini dikarenakan pengiriman dari USA harus memenuhi syarat minimal pengiriman. Selain itu, proses pengecekan di kantor cabang lembaga tersebut dan kantor Prodemy juga membuat *lead time* waktu pengiriman sertifikat melewati waktu dari yang dijanjikan oleh lembaga tersebut. Permasalahan pelayanan terhadap pelanggan ini akan mempengaruhi kepuasan pelanggan dimana kepuasan pelanggan akan mempengaruhi loyalitas pelanggan.

Permasalahan pelayanan ini mempengaruhi loyalitas pelanggan, hal ini terlihat bahwa tingkat retensi pelanggan PT PMB mengalami penurunan pada tahun 2022. Hal ini terlihat pada Gambar I.1 Retensi Pelanggan PT PMB



Gambar I. 1 Tingkat Retensi Pelanggan PT PMB

Pada Gambar I.1 terlihat bahwa tingkat retensi pelanggan menurun yang mana pada tahun 2021 sebesar 42% dan pada tahun 2022 menjadi 38%. Pada tahun 2021, jumlah *customer retention* adalah 3502, sedangkan pada tahun 2022, jumlah *customer retention* adalah 1901. Selain itu, pada tahun 2021, jumlah *customer acquisition* adalah 4885, sedangkan pada tahun 2022, jumlah *customer acquisition* adalah 3145. Oleh karena itu, total jumlah *customer* pada tahun 2021 adalah 8387, sedangkan pada tahun 2022 adalah 5046. Menurut Novanditya dkk. (2011) retensi pelanggan dinilai buruk apabila nilai yang didapatkan mengalami penurunan, retensi pelanggan dinilai sedang apabila retensi karyawan konstan, serta retensi pelanggan dibidang buruk apabila retensi karyawan menurun. Penurunan tingkat retensi pelanggan ini mempengaruhi pendapatan perusahaan yang terlihat pada Gambar I.2.



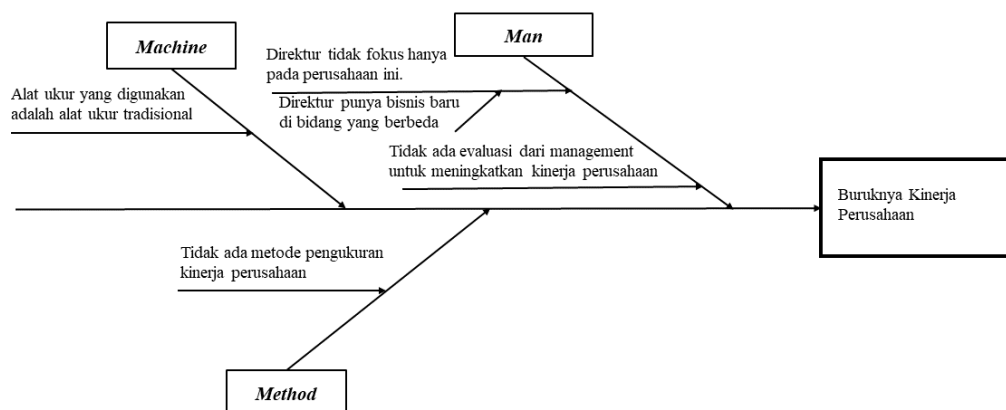
Gambar I. 2 Pendapatan PT PMB Tahun 2021-2022

Gambar I.2 menunjukkan bahwa terjadi penurunan pendapatan sebesar 22% pada tahun 2022. Padahal, di awal tahun 2022, PT PMB telah menetapkan target Rp 1.082.002.800 untuk pendapatan tahun 2022. Target Rp 1.082.002.800 itu didapatkan karena perusahaan ingin pendapatan di tahun 2022 itu meningkat 20% dibandingkan pendapatan tahun 2021. Namun, bila dibandingkan pendapatan tahun 2022 dengan target yang diberikan oleh *management* maka pendapatan PT PMB tahun 2022 tidak mencapai target karena pendapatan hanya 65% dari target yang diberikan atau dengan kata lain pendapatan PT PMB kurang 35% dari target yang ditetapkan. Jika penurunan pendapatan terjadi setiap tahun, maka dikhawatirkan akan mempengaruhi keberlangsungan perusahaan.

Kinerja Perusahaan PT PMB sangat buruk, hal ini ditandai dengan seringnya perusahaan mendapatkan komplain terhadap pelayanan di PT PMB. Selain itu, ketidakmahiran karyawan di PT PMB dalam penggunaan teknologi juga menjadi salah satu faktor yang menandai buruknya kinerja perusahaan. Buruknya kinerja perusahaan PT PMB juga ditandai dengan menurunnya profit perusahaan pada tahun 2022 sebesar 24% dibandingkan tahun 2021. Padahal, di awal tahun 2022, *management* memberikan peningkatan target 20% lebih tinggi dari tahun 2021. Oleh karena itu, pendapatan PT PMB pada tahun 2022 tidak mencapai target sebesar 36% dari target yang ditentukan oleh *management*. Berdasarkan keterangan di atas, dari segi keuangan maupun non keuangan sudah terlihat bahwa

kinerja perusahaan di PT PMB sangat buruk. Selama ini, Direktur sekaligus pemilik PT PMB hanya melakukan pengukuran kinerja perusahaan secara tradisional saja yaitu hanya melihat dari perspektif keuangan. Padahal, pengukuran kinerja perusahaan harus dilakukan secara komprehensif tidak hanya dari faktor keuangan saja. Bila hal ini terus berlanjut, maka perusahaan bisa tutup seperti 27% perusahaan konsultan lainnya.

Berdasarkan berbagai fakta tersebut terlihat bahwa kinerja perusahaan buruk. Oleh karena itu, peneliti ingin mencari tahu penyebab buruk kinerja karyawan dengan menggunakan *tools* diagram *fishbone*. Menurut Liliana (2016) dalam Eviyanti (2021), terdapat empat langkah dalam *fishbone* diagram, yaitu yang pertama identifikasi masalah, kemudian mencari tahu factor-faktor utama yang terlibat, mengidentifikasi kemungkinan penyebab dan menganalisis diagram. Berdasarkan Susendi dkk. (2021), 4M (Man, Method, Machine, Materials) dan 1E (Enviromental) merupakan kategori penyebab *fishbone* diagram yang paling umum digunakan Berikut ini merupakan diagram yang menyebabkan buruknya kinerja perusahaan yang dapat dilihat pada Gambar 1.3 Diagram *Fishbone*.



Gambar I. 3 Diagram *Fishbone*

Berdasarkan Gambar I.3 *Fishbone* diagram terbagi menjadi tiga aspek permasalahan yang menghasilkan penurunan kinerja yakni berdasarkan. Hal ini dikarenakan pada aspek *material* dan *environment* tidak terdapat indikasi penyebab buruknya kinerja perusahaan. Berikut merupakan ketiga aspek permasalahan yang menyebabkan buruknya kinerja perusahaan.

1. *Method*

Pada aspek *method* terlihat bahwa tidak ada metode yang digunakan oleh PT PMB dalam mengukur kinerja perusahaan. Hal ini membuat management tidak dapat mengetahui kondisi kinerja perusahaan.

2. *Machine*

Pada aspek *machine* terlihat bahwa alat ukur kinerja yang digunakan oleh PT PMB saat ini adalah alat ukur tradisional yang hanya melihat dari perspektif finansial saja. Padahal, menurut penelitian yang dilakukan oleh Robert Kaplan, perspektif non finansial perlu diukur karena mempengaruhi kinerja perusahaan.

3. *Man*

Pada aspek *man* terlihat bahwa factor yang menyebabkan buruknya kinerja perusahaan adalah karena Direktur sebagai pemilik tidak fokus hanya pada perusahaan ini karena memiliki bisnis lain di bidang yang berbeda. Selain itu juga, dari aspek *man* terlihat bahwa tidak ada evaluasi dari manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas terlihat bahwa PT PMB memerlukan alat ukur untuk mengukur kinerja perusahaan sehingga *management* dapat mengevaluasi kinerja perusahaan dan melakukan kebijakan-kebijakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Darmasto dkk. (2020) pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang sudah ditentukan sebelumnya termasuk informasi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

I.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apa saja indikator-indikator pengukuran kinerja di PT PMB?
2. Berapa nilai kinerja pada setiap perspektif di PT PMB?

3. Berapa nilai kinerja pada setiap *Key Performance Indicator* (KPI) di PT PMB?
4. Bagaimana tingkat kinerja PT PMB saat ini?

I.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menentukan indikator pengukuran kinerja pada PT PMB.
2. Menentukan bobot indikator kinerja pada PT PMB.
3. Mengetahui tingkat kinerja PT PMB saat ini.

I.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi pihak Perusahaan
 - a. PT PMB dapat mengukur kinerja perusahaan
 - b. PT PMB dapat memanfaatkan hasil penelitian sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan di masa mendatang.
2. Bagi akademisi
Hasil penelitian dapat meningkatkan pengetahuan mengenai system pengukuran.

I.5 Ringkasan Sistematika Penulisan Laporan

Untuk mempermudah penggambaran isi dari laporan ini, maka dibuat ringkasan sistematika penulisan Tugas akhir sebagai berikut:

BAB 1 Pendahuluan

Bab ini berisi uraian mengenai masalah analisis penilaian kinerja pada PT PMB yang dijelaskan pada latar belakang penelitian. Bab ini juga menjelaskan perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir.

BAB 2 Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti dan dibahas pula hasil-hasil penelitian terdahulu. Bab ini juga membahas alasan pemilihan metode dan membahas penelitian-penelitian terdahulu.

BAB 3 Metodologi Penelitian

Bab ini menjelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci mengenai model konseptual, sistematika pemecahan masalah, batasan dan asumsi penelitian, serta identifikasi sistem terintegrasi.

BAB 4 Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini berisi data yang didapatkan PT PMB yang menjadi acuan pada penelitian ini. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan metode-metode yang telah di konsepskan. Data tersebut akan diolah dalam tahap pengolahan data hingga menghasilkan rancangan sistem manajemen kinerja yang akan dibandingkan dengan kondisi aktual perusahaan. Pada tahap ini juga dijelaskan penggunaan metode dalam perancangan sistem manajemen kinerja.

BAB 5 Analisis

Bab ini berisikan verifikasi, validasi dan analisis berdasarkan hasil pengolahan data yang didapatkan dari perancangan penilaian kinerja yang telah dilakukan pada BAB IV.

BAB 6 Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi uraian mengenai kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran yang diberikan berdasarkan penelitian ini sebagai solusi perbaikan untuk perusahaan dan penelitian yang dilakukan di masa mendatang.