

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan atau organisasi profit memiliki beberapa aspek yang menentukan laju kembangnya kehidupan bisnisnya. Aspek yang paling penting yang dimiliki perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia memiliki peran terbesar dalam menentukan roda perkembangan perusahaan dibandingkan dengan faktor internal perusahaan yang lainnya¹. Sumber daya manusia yang memiliki kualitas kinerja baik akan berpengaruh pula terhadap kuantitas dan kualitas mutu organisasi

Perusahaan/organisasi profit memiliki kriteria sendiri untuk mengukur kinerja karyawannya. Setiap organisasi memiliki cara yang berbeda-beda untuk mengukur kinerja karyawannya bahkan dengan cara yang unik². Oleh karena itu, untuk meningkatkan kualitas organisasi, perlu ditingkatkan pula kualitas sumber daya manusianya. Hal tersebut juga berkaitan dengan keefektivan dan efisiensi perusahaan dalam meningkatkan produktivitas perusahaan³. Oleh

¹ Sri Natasya Br Sitepu, *Pengaruh Faktor Internal Terhadap Keberhasilan Start-Up Bisnis Di Kota Surabaya*, (Jurnal Manajemen Teori dan Terapan, Tahun 10. No. 1, April 2017), hlm 48-49

² Michael Akinbowale, *Employee Performance Measurement and Performance Appraisal Policy in an Organisation*, (Mediterranean Journal of Social Science Vol 5 No. 9, pp 342-347, 2014), hlm. 345

³ Olu Ojo, *Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance*, (Business Intelligence Journal Volume 2 No. 2, Agustus 2009), h.388

karena sumber daya manusianya memiliki kualitas kinerja yang baik, dapat meningkatkan kualitas produktivitasnya dengan lebih efektif dan efisien.

Menurut Mani (2002:142) dan Akinbowale et.al (2014:344) proses pengukuran yang efektif perlu memberikan umpan balik serta penjelasan yang tepat mengenai kinerja sumber daya manusia sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan menyelesaikan masalah yang dihadapi. Dalam pengukuran tersebut terdapat indikator atau tolak ukur yang menentukan adanya peningkatan atau penurunan kinerja sumber daya manusia.

Peningkatan atau penurunan kinerja tersebut merupakan hasil dari proses evaluasi yang diukur berdasarkan indikator yang telah ditentukan oleh organisasi. Hasil tersebut nantinya perlu di cari faktor penyebabnya, dilakukan analisa apa yang terjadi, bagaimana hal tersebut bisa terjadi dan mengapa bisa terjadi⁴. Hal tersebut selaras dengan definisi *root cause analysis* yang dikemukakan oleh Andersen dan Fagerhaug, kegiatan analisis akar penyebab bertujuan untuk mengidentifikasi penyebab masalah apa yang sebenarnya terjadi dan menentukan tindakan apa yang diperlukan untuk mengeliminasi masalah tersebut⁵. Menurutny, masalah perlu dicari sampai ke akar

⁴ Wahyu Syawalludin, *Pendekatan Lean Thinking dengan Menggunakan Menggunakan Metode Root Cause Analysis Untuk Mengurangi Non Value Added Activities*, (Jurnal PASTI Volume VIII, No.2. h.237)

⁵ Bjorn Andersen & Tom Fagerhaug, *Root Cause Analysis: Simplified, Tools and Techniques Second Edition*. (Winconsin: ASQ Quality Press, 2006), hlm 12

penyebabnya untuk menghindari terjadinya kesalahan terulang kembali.

Menurut Bhattacharya, Pharm dan Phill, analisis akar masalah sangat tepat digunakan untuk menganalisa industri manufaktur, namun berbeda halnya dengan Issah Mubarak yang menggunakan *root cause analysis* untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan mengindikasi beberapa isu yang berhubungan dengan manusia, kinerja, peralatan dan mesin, manajemen dan lingkungan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi. Jadi, *root cause analysis* tidak hanya digunakan untuk mencari akar yang menyebabkan masalah dalam kinerja mesin saja, namun juga dapat digunakan untuk mencari akar penyebab masalah kinerja manusia.

Root cause analysis juga menjadi wadah untuk memantau, dan mempertahankan peningkatan kinerja menjadi lebih baik⁶. Dengan dilaksanakannya analisa ini, pihak organisasi dapat dengan mudah menemukan inti permasalahan dari peningkatan atau penurunan kinerja. Sehingga masalah tersebut dapat dipecahkan, dan sumber daya manusianya dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

PT. Sedayu Utama merupakan sebuah organisasi profit yang bergerak dibidang mekanik elektrik dengan spesialis *generator*. Organisasi ini memiliki beberapa divisi inti yang menggerakkan roda

⁶ Issah Mubarak, *Improving Employee Performance Through Quality Improvement Initiatives- DMAIC Analysis of Wartsila Zambia*. (OULUN YLIOPISTO : University of Oulu Faculty of Technology: 2017), hlm 6

organisasi secara bersamaan yaitu, *marketing division* yang terbagi menjadi dua sub divisi, yaitu sub divisi promosi dan penjualan serta sub divisi pembelian dan pengiriman barang. *Project Area Division* yang bertugas untuk melakukan pengukuran tempat, kalkulasi alat dan bahan, pembuatan rumah generator dan aksesoris, pemasangan dan yang lainnya. *Personalia Division* yang memiliki tugas untuk menentukan kebutuhan organisasi akan tenaga ahli, melakukan perekrutan karyawan dan yang lainnya. Divisi Informatika, yang bertugas untuk mengembangkan *website*, *email* organisasi, *bluescreen* proyek dan yang lainnya. Yang terakhir adalah Divisi Keuangan, yang terbagi menjadi tiga sub divisi, yaitu sub divisi perpajakan, sub divisi *Project Payment* proyek dan sub divisi intern yang mengurus kebutuhan rumah tangga organisasi seperti alat tulis kantor, *pantry* dan kebutuhan lain.

Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan dituntut untuk memiliki kemampuan yang ideal dan mumpuni. Kemampuan tersebut terkait dengan pengetahuan, keahlian dan sikap akan tanggung jawab tugas dan pekerjaan mereka. Kemampuan tersebut tentu saja sebagai syarat yang harus dipenuhi karyawan dalam mengikuti tata nilai organisasi yaitu *Competitive* (Kompetitif), *Customer Focus* (Fokus pada pelanggan), *Capable* (Memiliki Kemampuan) dan *Commitment* (Bertanggung Jawab)⁷. PT. Sedayu Utama memiliki tata nilai

⁷ www.sedayuutama.com/tata-nilai-perusahaan/

organisasi yang harus dipatuhi karyawan untuk tetap menjaga kualitas organisasi dan menjaga nama baik organisasi di pasarnya.

Sebagaimana organisasi profit pada umumnya, PT. Sedayu Utama juga melaksanakan evaluasi pada akhir tahun. Agenda tersebut rutin dilaksanakan guna melihat perkembangan organisasi selama satu tahun. Pada laporan akhir tahun 2017, Komisaris PT. Sedayu Utama menemukan beberapa kejanggalan yang mengakibatkan ketidaksesuaian data antara satu divisi dengan divisi yang lainnya. Terdapat beberapa kolom yang masih kosong dalam laporan tersebut, sedangkan proyek yang dilaksanakan telah diselesaikan.

Kejanggalan yang ditemukan oleh Komisaris terkait dengan proses kerjasama suatu proyek pemasangan generator. Hal tersebut tidak hanya ditemukan dalam satu proyek saja, selama bulan Januari 2017 hingga Oktober 2018, terdapat 4 proyek yang menunjukkan ketidakseimbangan untuk 1 vendor. Berikut ini adalah tabel rekapitulasi dari beberapa Surat Tagihan (*invoice*) berkala yang tidak bermasalah dari Januari 2017 hingga Februari 2018.

Tabel 1.1 Rekapitulasi Surat Tagihan (*invoice*) berkala status normal sampai bulan Februari 2018 PT. Sedayu Utama atas PT. AGGREKO

No	Proyek	Tagihan Awal (surat <i>invoice</i>)		Tanggal Berita Acara Penyelesaian Proyek	Tagihan Pelunasan (<i>surat invoice</i>)	
		Tanggal	DP (%)	Tanggal	(%)	Tanggal
1.	<i>New site</i>	6-Jan-17	30%	13-Feb-17	70%	16-Feb-17

	PLTD Topoyo Site <i>preparation</i>					
2.	Site Maumere <i>expansion job on site preparation</i>	11-Apr-17	30%	25-May-17	70%	29-May- 17
3.	<i>Additional job Semboja</i>	11-Dec-17	30%	8-Jan-18	70%	11-Jan-18
4.	<i>Additional Sorong Project</i>	15-Dec-17	50%	30-Jan-17	50%	2-Feb-18

Sumber : Laporan keuangan akhir tahun PT. Sedayu Utama

Dalam tabel tersebut, tertulis nama proyek pemasangan *generator*, tanggal pembuatan surat tagihan (*invoice*), persentase pembayaran serta tanggal dikeluarkannya berita acara oleh divisi area proyek juga pihak vendor (dalam hal ini vendornya adalah PT. AGGREKO). Besar persentase tagihan ditentukan pada saat penandatanganan Surat Perintah Kerja (SPK).

Tabel 1.1 merupakan data rekapitulasi surat tagihan (*invoice*) berkala dengan status pembayaran normal atau tidak bermasalah. Pada dasarnya, surat penagihan pelunasan proyek dibuat dan diberikan beberapa hari (maksimal 2 minggu) setelah berita acara diterima oleh bagian yang menangani pelunasan pembayaran proyek⁸. PT. Sedayu Utama memiliki sub divisi *Project Payment* yang menerima berita acara penyelesaian proyek dari divisi area proyek atas perintah dari ketua pemborong, selanjutnya divisi *Project*

⁸ Retno M. Endah & Cytra A. Mulyono, *Peranan Audit Intern Piutang untuk Meningkatkan Kelancaran Penyelesaian Proyek dan Efektivitas Pendapatan pada PT Bukaka TekniJk Utama, Tbk.* (Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi Fakultas Ekonomi Vol Semester 1 pp 34-40, 2014), hlm 38

Payment akan membuat berita acara pelunasan pembayaran proyek tidak lama setelah itu. Sayangnya, dalam tabel ini akan menampilkan rekapitulasi surat tagihan (*invoice*) yang bermasalah dari PT AGGREKO selama bulan Januari 2017 hingga November 2018.

Tabel 1.2 Rekapitulasi Surat Tagihan (*invoice*) bermasalah sampai bulan Maret 2018 PT. Sedayu Utama kepada PT. AGGREKO

No	Proyek	Tagihan Awal (surat <i>invoice</i>)		Tanggal Berita Acara Penyelesaian Proyek	Tagihan Pelunasan (surat <i>invoice</i>)	
		Tanggal	DP (%)	Tanggal	(%)	Tanggal
1.	<i>OHL 20 KV Work PLTD Sorong</i>	6-Dec-17	30%	14-Feb-18	70%	27-Sept-18
2.	<i>Preparation and Repeating P.Wetar Maluku Barat</i>	18-Dec-17	30%	22-Feb-18	70%	27-Sept-18
3.	<i>New Site Rote Land Preparation</i>	15-Mar-18	30%	20-Apr-18	70%	2-Oct-18
4.	<i>Contractor Scope PLTD Semboja</i>	16-Apr-18	30%	22-Mei-18	70%	11-Agts-18

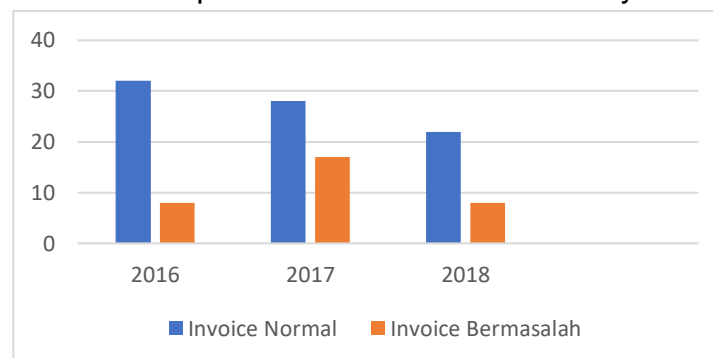
Sumber : Laporan keuangan akhir tahun PT. Sedayu Utama

Tabel 1.2 merupakan rekapitulasi surat tagihan (*invoice*) yang bermasalah karena jarak pembuatan *invoice* pelunasan proyek jaraknya cukup jauh dengan tanggal dikeluarkannya berita acara

penyelesaian proyek. Hal ini mengakibatkan ketidakseimbangan arus keuangan dalam laporan akhir tahun.

Pasalnya, Sedayu Utama melakukan pembelian barang seperti pembuatan rumah *generator*, aksesoris, *generator set* dan kebutuhan lain menggunakan kas organisasi. Nantinya, dana tersebut akan diganti setelah ada perkembangan proyek atau proyek selesai dilaksanakan (sesuai dengan kesepakatan pemborong dengan vendor). Namun, apabila sub bagian *Project Payment* proyek terlambat memberikan surat tagihan (*invoice*), maka pihak *vendor* juga akan terlambat dalam melaksanakan pembayaran. Hal tersebut berdampak kepada keterlambatan penggantian uang kas yang dialokasikan untuk pembelian barang dan keperluan organisasi yang lain.

Tabel 1.3 Rekapitulasi surat *Invoice* PT Sedayu Utama



Tabel tersebut merupakan rekapitulasi surat *invoice* PT. Sedayu Utama dari tahun 2016 sampai 2018. Dalam tabel tersebut, menunjukkan bahwa pada tahun 2016 hingga 2018, terdapat kenaikan yang signifikan mengenai invoice yang bermasalah. Penurunan jumlah

proyek yang terjadi pada tahun 2018 ini dikarenakan keterlambatan pelunasan pembayaran proyek yang meningkat tajam pada tahun 2017. Hal ini tentu saja mengakibatkan kekacauan dalam alur perencanaan keuangan perusahaan yang berdampak pada penurunan jumlah kerjasama dalam proyek pemasangan generator.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Direktur organisasi dan Manager Keuangan, memang benar kinerja sub divisi bagian *Project Payment* proyek lebih lambat dibandingkan dengan divisi lainnya. Direktur sudah mencoba melakukan pendekatan dengan sub divisi *Project Payment* proyek secara berkala. Hasilnya memang membaik, namun hanya dalam jangka waktu satu atau dua hari saja, setelah itu kinerjanya kembali menurun. Masalah yang ditimbulkan tidaklah fatal, namun hal tersebut dinilai merugikan organisasi apalagi jika kesalahan tersebut terjadi berulang kali.

Agar memperoleh data yang lebih akurat, peneliti melakukan wawancara kepada Arsiparis organisasi serta observasi dokumen terkait. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, ditemukan beberapa fakta terkait kinerja sub bag divisi penagihan proyek.

Sub divisi *Project Payment* sering melakukan kesalahan pengetikan khususnya nomor surat tagihan (*invoice*) dan tanggal surat. Hal ini dapat mengakibatkan keterlambatan pengiriman surat tagihan yang notabene harus segera dikirimkan ke vendor agar segera dilakukan pembayaran. Fakta tersebut sudah dibuktikan dari

beberapa berkas surat tagihan dengan nomor dan tanggal yang sudah dikeluarkan untuk tagihan proyek sebelumnya.

Sub divisi *Project Payment* juga beberapa kali mencetak surat tagihan dengan nomor yang sama namun isi suratnya berbeda. Tanggal penomoran juga beberapa kali ditemukan berbeda pada tiap surat, namun tujuan serta nominal uang yang tertera di dalamnya sama dengan surat tagihan yang sudah ada.

Berangkat dari hal tersebut, peneliti berniat untuk melaksanakan analisis akar masalah. Penelitian ini bertujuan untuk mencari akar penyebab dari suatu masalah yang terjadi dan berusaha untuk menghilangkan masalah tersebut serta mencegahnya agar tidak terjadi kembali.

Peneliti yang berlatar belakang seorang teknolog pendidikan, akan merekomendasikan intervensi yang tepat guna dan sesuai dengan kebutuhan, seperti yang tertera dalam definisi Teknologi Pendidikan menurut AECT (2004) dalam Januszewski dan Molenda, peneliti akan berusaha memfasilitasi belajar untuk memecahkan masalah⁹ selain itu, Chyung mengatakan bahwa teknolog pendidikan juga harus senantiasa berusaha untuk meningkatkan kinerja belajar karyawan dengan menggunakan intervensi baik itu pembelajaran maupun non pembelajaran¹⁰. Selain itu, peneliti juga akan mencari

⁹ Alan Januszewski & Michael Molenda, *Educational Technology: a Definition with a Commentary*. (New York: Routledge, 2008), hlm 1

¹⁰ Seung Youn Chyung, *Foundation of Instructional Technology*, (Massachusetts: HRD Press Inc, 2008), hlm 3

solusi sebagai upaya penyelesaian masalah dengan menggunakan dan mengelola sumber dan proses yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja belajar tersebut diharapkan juga dapat meningkatkan kinerja “bekerja” dengan tidak mengulangi kesalahan yang sama.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan, dapat diidentifikasi beberapa masalah, yaitu;

1. Bagaimana kondisi kinerja yang idealnya dilaksanakan oleh Sub Divisi *Project Payment* PT. Sedayu Utama?
2. Apa saja masalah yang ditimbulkan dari ketidaksesuaian kinerja sub divisi *Project Payment* PT. Sedayu Utama?
3. Apa yang menjadi akar penyebab menurunnya kinerja sub divisi *Project Payment* di PT. Sedayu Utama?
4. Intervensi apa yang dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan penurunan kinerja sub divisi *Project Payment* di PT. Sedayu Utama?

C. Batasan Masalah

Berdasarkan beberapa masalah yang telah diidentifikasi tersebut, penelitian ini dibatasi pada “analisis akar penyebab penurunan kinerja karyawan sub divisi *Project Payment* di PT. Sedayu

Utama dan pemberian saran solusi atau intervensi untuk mengatasinya.”

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah serta pembatasan masalah yang telah diuraikan yaitu “Bagaimanakah akar penyebab menurunnya kinerja sub divisi *Project Payment* di PT. Sedayu Utama dan apa saja saran solusi atau intervensi untuk mengatasi masalah tersebut?”

E. Tujuan Penelitian

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk menentukan akar penyebab adanya penurunan kinerja dan memberikan saran intervensi untuk menyelesaikan masalah penurunan kinerja sub divisi *Project Payment* di PT. Sedayu Utama.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber bacaan dan referensi dalam penelitian-penelitian selanjutnya.
- b. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap studi analisis akar penyebab dalam upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

- c. Sebagai bahan referensi tambahan di prodi S1 Teknologi Pendidikan khususnya peminatan Teknologi Kinerja.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, wawasan serta memperdalam pengetahuan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia.
- b. Bagi PT. Sedayu Utama, penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan tindak lanjut terkait kinerja “bekerja” sub divisi *Project Payment*.
- c. Bagi mahasiswa Teknologi Pendidikan, penelitian ini dapat digunakan sebagai sarana untuk memperluas wawasan terkait Teknologi Kinerja.