

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Putraduta Buanasentosa atau biasa dibilang Indoarsip adalah perusahaan jasa *records and documents management* yang telah beroperasi sejak Agustus 2008. Indoarsip merupakan salah satu perusahaan terkemuka di bidang jasa *records* dan *document management* di Indonesia. Kantor pusat Indoarsip berlokasi di Graha Indoarsip Mampang, Jakarta, dengan *repository* terbesar di Karawang serta beberapa kantor cabang (Indoarsip Strategic Plan, 2023).

Indoarsip adalah perusahaan yang bergerak di bidang pengelolaan dokumen dan arsip berbasis digital. Perusahaan ini didirikan pada tahun 2008 oleh Bapak Rudi Harimurti di Jakarta. Awalnya, Indoarsip hanya merupakan usaha kecil yang menawarkan jasa digitalisasi dokumen kepada perusahaan-perusahaan dan instansi pemerintah di wilayah Jakarta dan sekitarnya.

Seiring dengan meningkatnya permintaan akan layanan pengelolaan dokumen digital, pada tahun 2012 Indoarsip melakukan ekspansi dengan membuka kantor cabang di Surabaya dan Bandung. Perusahaan juga memperluas layanannya dengan menawarkan solusi penyimpanan data cloud serta konsultasi manajemen dokumen. Tahun 2015 menjadi tonggak penting bagi Indoarsip karena perusahaan berhasil meraih sertifikasi ISO 27001 untuk Sistem Manajemen Keamanan Informasi. Hal ini memperkuat kredibilitas Indoarsip dalam memberikan layanan yang aman dan terpercaya.

Pada 2018, Indoarsip meluncurkan aplikasi mobile khusus yang memungkinkan pelanggan untuk mengakses dokumen digital mereka dari mana saja. Inovasi ini mendapat sambutan positif dan memperluas jangkauan pasar Indoarsip. Saat ini, Indoarsip telah berkembang menjadi salah satu pemain utama di industri pengelolaan dokumen digital di Indonesia dengan lebih dari 300 karyawan dan 6 kantor cabang yang tersebar di kota-kota besar. Perusahaan terus

berinovasi dengan mengembangkan layanan berbasis kecerdasan buatan untuk memudahkan proses klasifikasi dan pencarian dokumen.

Kantor pusat Indoarsip berlokasi di Graha Indoarsip Mampang Jakarta, dengan Repository terbesar di Karawang dan kantor cabang di Bandung, Surabaya, Makasar, Semarang, Klaten, Medan, dan Manado. Sebagai perusahaan terkemuka, Indoarsip telah menerapkan dan memiliki sertifikat ANRI (Arsip Nasional Republik Indonesia) dengan Akreditasi A (Sangat Baik), ISO 9001:2015 (Sistem Manajemen Mutu), ISO 27001:2013 (Sistem Manajemen Keamanan Informasi), dan SMK3 (Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja) untuk menunjang operasional dan kelangsungan bisnisnya.

Perusahaan ini didukung oleh lebih dari 300 karyawan yang ahli dalam bidangnya dan 27 armada truk untuk melayani pengambilan dan peminjaman arsip pelanggan. Dengan fasilitas modern dan keamanan yang terjamin, Indo Arsip terus berkomitmen untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggannya.

1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi Indoarsip adalah "Menjadi dikenal sebagai perusahaan yang bertanggung jawab dan terpercaya di kawasan dan bertekad untuk menjadi yang terdepan dalam bidang usaha records dan documents management" (Indoarsip Strategic Plan, 2023).

Misi Indoarsip adalah "Kami bergerak dalam bidang usaha yang membuat records dan documents menjadi rapi sehingga memberikan nilai tambah bagi para pelanggan kami dan pemangku kepentingan lainnya" (Indoarsip Strategic Plan, 2023).

1.1.3 Logo Indoarsip

Logo Indoarsip ini didominasi oleh bentuk seperti huruf "A" dengan lekukan yang menyerupai pita atau jalur yang melambangkan dinamika dan pergerakan. Bentuk ini juga dapat dimaknai sebagai simbolisasi alur kerja yang terstruktur, mengingat arsip sering kali berkaitan dengan pengelolaan dokumen yang sistematis. Dapat dilihat logo Indoarsip pada gambar 1.1:



Gambar 1. 1 Logo Indoarsip

Sumber : Indoarsip.co.id (2024)

Warna merah pada logo ini biasanya melambangkan semangat, energi, dan kekuatan. Dalam konteks organisasi seperti IndoArsip, warna merah dapat merepresentasikan dedikasi dan komitmen dalam memberikan layanan pengarsipan. Huruf "IndoArsip" dengan warna hitam memberikan kesan formal dan profesional, yang mencerminkan kepercayaan dan kredibilitas. Penggunaan huruf yang tebal juga memperkuat kesan stabilitas dan keandalan. Secara keseluruhan, logo ini memberikan kesan bahwa IndoArsip adalah perusahaan atau organisasi yang dinamis, progresif, dan berkomitmen untuk memberikan layanan pengarsipan yang efisien dan terpercaya.

1.1.4 Produk dan Jasa

Sebagai perusahaan terkemuka dibidang jasa records and document management, Indoarsip telah menerapkan dan memiliki:

1. Sertifikat ANRI (Arsip Nasional Republik Indonesia) dengan Akreditasi A (Sangat Baik)
2. ISO 9001:2015 (Sistem Manajemen Mutu)
3. ISO 27001:2013 (Sistem Manajemen Keamanan Informasi)
4. SMK3 (Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja)

Produk dan jasa yang disediakan oleh Indoarsip antara lain (Indoarsip Strategic Plan, 2023):

1. Pemilahan dan penataan arsip
2. Penyimpanan dan perawatan arsip
3. Penyimpanan dokumen berharga
4. Pemusnahan dokumen
5. Konsultasi dan manajemen arsip

6. Digital service and online document management
7. Turnkey project kearsipan

1.1.5 Pelanggan dan Kinerja Penjualan

Indoarsip melayani berbagai perusahaan dari beragam sektor industri. Saat ini, Indoarsip memiliki 2.325 pelanggan (Indoarsip Strategic Plan, 2023). Pada tahun 2023, pertumbuhan penjualan Indoarsip diprediksi di atas 15%.

Perusahaan ini memiliki strategi yang terdiri dari berbagai perusahaan yang menjadi pelanggan, seperti asuransi, perbankan, dan instansi pemerintah. Berikut adalah beberapa perusahaan yang terdaftar sebagai pelanggan Indoarsip:

1. PT Tugu Reasuransi Indonesia
2. PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia
3. PT Asuransi Allianz Utama
4. PT Asuransi Jasa Tania, Tbk
5. PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia
6. PT Asuransi Raksa Pratikara
7. PT Asuransi Cigna
8. PT Asuransi Tugu Mandiri / Peralife Insurance
9. PT Asuransi Tugu Finance, Tbk - Bandung
10. PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia - Bandung
11. PT Reasuransi Indonesia Utama
12. PT Asuransi Dayin Mitra Tbk
13. Adira Dynamika Multi Finance Tbk
14. Batavia Prosperindo Finance Tbk
15. Mandala Multifinance Tbk
16. Tifa Finance Tbk
17. Trust Finance Indonesia Tbk
18. Indonesia Infrastructure Finance, PT
19. Federal International Finance. PT
20. Mandiri Uta
21. Wom Finance. PT
22. BCA Multifinance

23. Verena Multifinance Tbk
24. Transpacific Finance. PT
25. PT U Finance Indonesia
26. PT Federal International Finance (FIF Group)
27. PT Orix Indonesia Finance
28. PT Clipan Finance Indonesia Tbk
29. PT Dipo Star Finance
30. Bii Finance
31. PT Mandiri Uta
32. PT Mandiri Tunas Finance
33. PT Bca Multifinance
34. PT Clipan Finance Tbk. - Surabaya
35. PT Orix Indonesia Finance - Surabaya
36. PT Dipo Star Finance - Bandung
37. Bii Finance
38. PT Mandiri Uta
39. PT Mandiri Tunas Finance
40. PT Bca Multifinance
41. PT Clipan Finance Tbk.

Perusahaan ini juga menjadi pelanggan berbagai rumah sakit umum dan rsu yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia. Berikut adalah beberapa rumah sakit yang terdaftar sebagai pelanggan Indoarsip:

1. Rumah Sakit Umum Melania
2. Rumah Sakit Umum Salak
3. Rumah Sakit Umum Ummi
4. Rumah Sakit Umum Vania
5. Rumah Sakit Ibu Dan Anak Harapan Sehati
6. Rumah Sakit Ibu Dan Anak Ibu Dan Anak Kartika Husada Setu
7. Rumah Sakit Ibu Dan Anak Permata Keluarga Lippo Cikarang
8. Rumah Sakit Ibu Dan Anak Tiar
9. Rumah Sakit Setia Cikarang

10. Rsi A S-Sofwan
11. Rsu Dr. Sandar Batuna
12. Rsu Midirosa 2
13. Rs Puspa Husada
14. Rsi A Gizar Cikarang
15. Rsu Bunda Mulia
16. Rsu Mutiara Husada
17. Rsi A Sayang Bunda
18. Rsi A Ratna Ervita Medika
19. Rumah Sakit Tarumajaya
20. Rs Hermina Bitung
21. Rsu Tangerang
22. Rsu Bethsada
23. Rsi Murni Asih
24. Rsi Selaras
25. Rs Awal Bros (Global Medika)
26. Rs Siloam Glen Eagles
27. Rs Tk Iv Daan Mogot Kesdaam Jaya
28. Rs Islam Sari Asih Ar-Rahmah
29. Rsu Balaraja
30. Rumah Sakit Paramita
31. Rs Kustra Sitanala
32. Rs Mayapada
33. Rs Qadr Tangerang
34. Rs Mitra Husada
35. Rsi A Tiar
36. Rsu Mulya Tangerang
37. Rs Bhakti Asih Tangerang
38. Rs Sari Asih Sangiang
39. Rsu Sari Asih Kawaci
40. Rsu Amaris Hotel Karawang

41. Grand Noeri Hotel

42. Double Tree By Hilton Hotel

Perusahaan ini juga menjadi pelanggan berbagai instansi pemerintah, seperti:

1. Kementerian
2. Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar Dan Pendidikan Menengah
3. Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi
4. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, Dan Teknologi
5. Direktorat Jenderal Guru Dan Tenaga Pendidikan
6. Deputi Bidang Pembangunan Manusia, Masyarakat Dan Kebudayaan
7. Direktorat Kesehatan Dan Gizi Masyarakat
8. Direktorat Agama, Pendidikan, Dan Kebudayaan
9. Direktorat Pendidikan Tinggi Dan Iptk
10. Direktorat Keluarga, Perempuan, Anak, Pemuda, & Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak
11. Deputi Bidang Politik, Hukum, Pertahanan Dan Keamanan

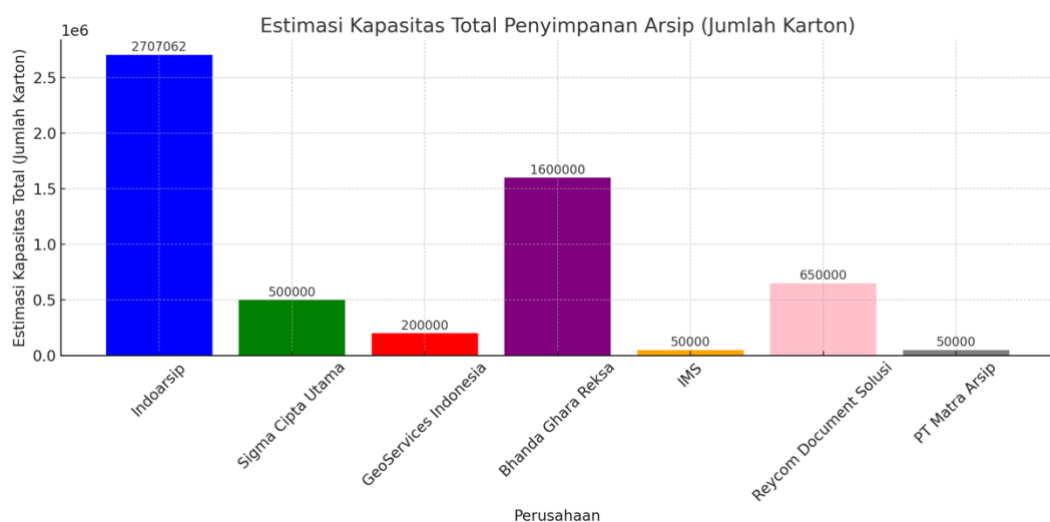
1.2 Latar Belakang Penelitian

Gejolak ekonomi global dan pandemi Covid-19 yang sudah mereda dan awal tahun politik, ekonomi Indonesia terus menunjukkan ketahanan dan prospek yang baik. Menteri Keuangan mengatakan pertumbuhan ekonomi Indonesia akan terus meningkat menjadi 4,7 - 5,5% pada tahun 2024 yang didukung oleh konsumsi swasta, investasi dan kinerja ekspor positif yang berkelanjutan di tengah-tengah memperlambat ekonomi global pertumbuhan (CNBC Indonesia 2024). Dalam konteks ini, industri pengelolaan dokumen dan arsip digital menghadapi peluang sekaligus tantangan yang signifikan.

Dengan rencana menutup modal nasional dari Jakarta ke Kalimantan, untuk membangun Ibu Kota Nusantara (IKN) bisnis layanan arsip akan semakin dibutuhkan oleh pemerintah dan perusahaan swasta lainnya untuk mendigitalkan dokumen, menyimpan, dan menghancurkan dokumen/arsip. Ini menunjukkan

bahwa pasar untuk merekam dan layanan manajemen dokumen masih cukup besar untuk ditindaklanjuti meskipun persaingan yang semakin sengit. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, Indoarsip sebagai perusahaan terkemuka di bidang catatan dan layanan manajemen dokumen, saat ini telah menerapkan dan memiliki sertifikat ANRI (Arsip Nasional Republik Indonesia) dengan akreditasi A (sangat bagus), ISO 9001: 2015 (Sistem Manajemen Kualitas), ISO 27001: 2013 (Keamanan Informasi Sistem Manajemen) dan SMK3 (Sistem Keselamatan dan Manajemen Kesehatan Kerja) dalam mendukung operasi dan melestarikan bisnis.

Penelitian sebelumnya oleh Iskandar et al. (2018:16) membuktikan bahwa penurunan kinerja pemasaran perusahaan terutama disebabkan oleh kemampuan keunggulan bersaing mereka yang lemah. Hal ini sejalan dengan pendapat Tanoni dan Tarigan (2016:42) yang menyimpulkan bahwa pengusaha dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan memperhatikan faktor-faktor keunggulan bersaing. Sedangkan, saat ini Indoarsip memiliki pesaing lama di industri pengelolaan dokumen dan arsip digital, seperti perusahaan multinasional seperti ma Cipta Utama, Geo Service Indonesia, dan Bhanda Ghara Reksha (BGR).



Gambar 1. 2 Estimasi Kapasitas Penyimpanan Arsip

Sumber : Indoarsip 2024

Grafik ini menunjukkan bahwa Indoarsip memiliki kapasitas total yang paling besar, yaitu sebesar 2,707,062 karton. Sigma Cipta Utama memiliki kapasitas total sebesar 500,000 karton, GeoServices Indonesia sebesar 200,000 karton, Bhanda Ghara Reksa sebesar 1,600,000 karton, PT Matra Arsip sebesar 50,000 karton, Reycom Document Solusi sebesar 650,000 karton, dan IMS sebesar 50,000 karton.

Kinerja perusahaan adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategi suatu organisasi. Secara umum, dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. (Indra, 2007: 274)

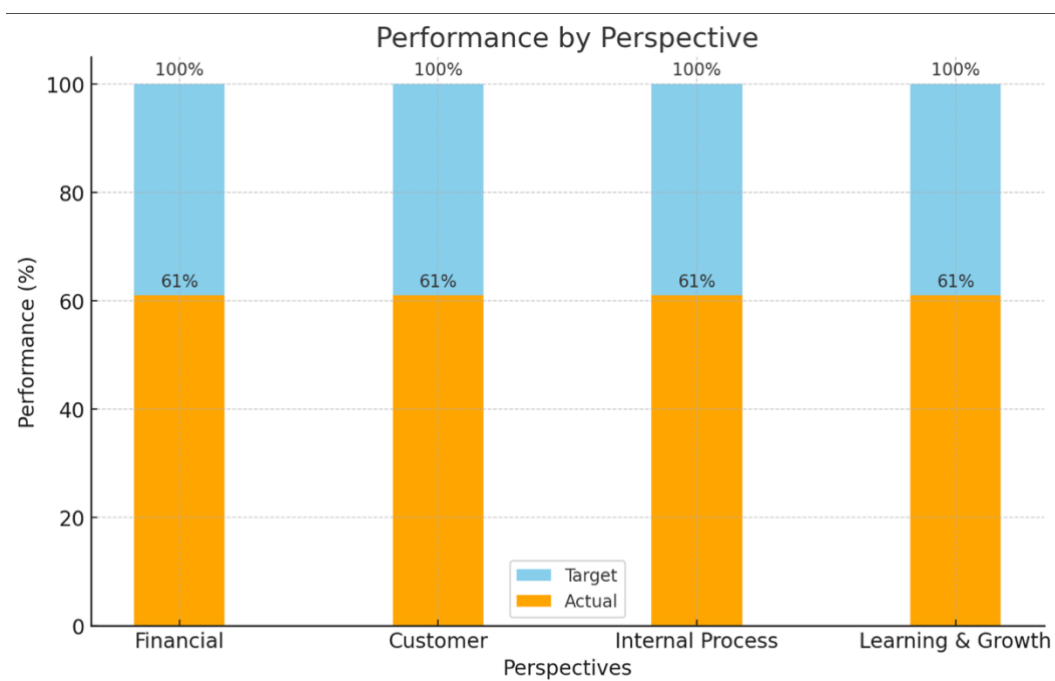
Pengukuran kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik suatu organisasi atau perusahaan telah melaksanakan aktivitas bisnisnya dalam mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Menurut Mulyadi (2007:323) *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1992.

Balanced scorecard menurut Kaplan dan Norton (2000:7) dalam (Suhada dan Hendrayanti, 2019:59) merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (financial), pelanggan (customers), bisnis internal (internal business), serta pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth) dengan target bersifat jangka panjang. Serta merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Konsep *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton, (2000: 345) sangat berperan dalam proses penilaian kinerja karena bukan hanya sektor keuangan saja melainkan sektor non keuangan juga dinilai. Tujuan dibuatnya Balanced Scorecard oleh Kaplan dan Norton yaitu untuk

menyeimbangkan kinerja dari aspek keuangan dan aspek non keuangan. Sehingga visi, misi, dan tujuan yang diinginkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Menurut Fanany (2021:2) Dalam rangka menjaga kelangsungan perusahaan dalam jangka pendek dan jangka panjang, maka perusahaan harus berkinerja baik dengan sistem evaluasi kinerja yang berkualitas tinggi dan efisien. Pengukuran kinerja yang baik dapat menilai kinerja perusahaan dari berbagai perspektif. Salah satu metode yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dan mengembangkan strategi dengan mengintegrasikan berbagai perspektif adalah *Balanced Scorecard*.

Konsep ini menyediakan kerangka kerja untuk menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja yang terbagi ke dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Terkait dengan pengukuran kinerja, Indoarsip melakukan beberapa pendekatan, diantaranya adalah menggunakan *Balanced Scorecard*.



Gambar 1. 3 KPI Indoarsip 2022-2023

Sumber : Indoarsip 2024

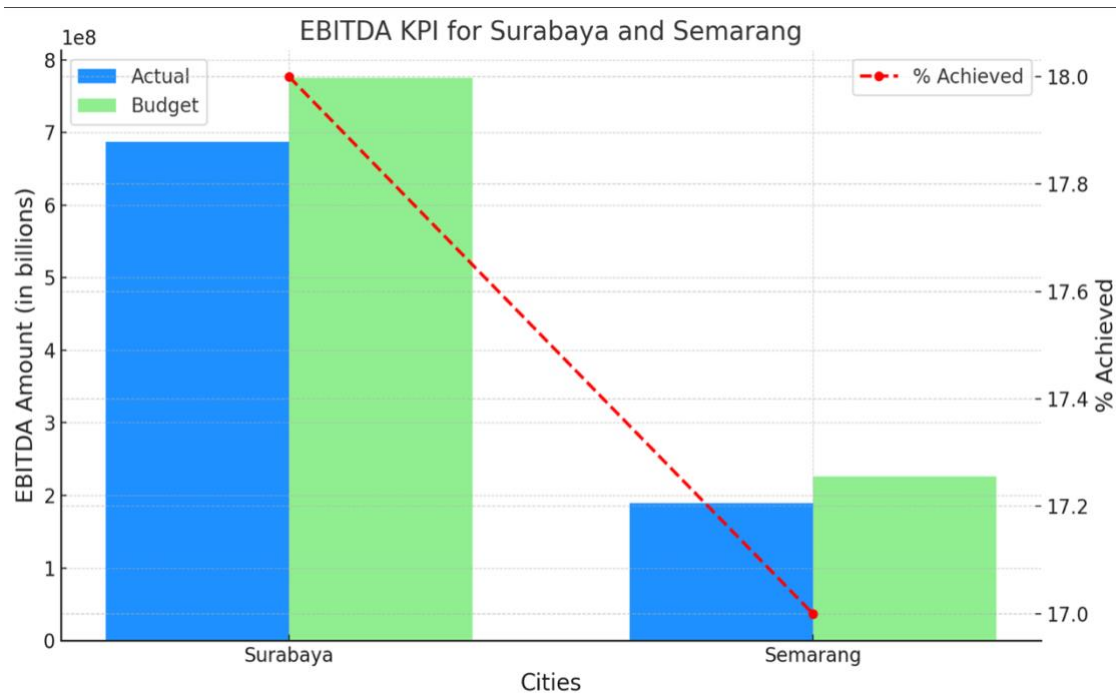
Grafik ini menunjukkan perbandingan antara target kinerja dan aktual kinerja dalam empat perspektif: Financial, Customer, Internal Process, dan Learning & Growth.

- Target: Ditunjukkan dengan warna biru muda, 100% untuk semua perspektif.
- Actual: Ditunjukkan dengan warna oranye, 61% untuk semua perspektif.

Berdasarkan data KPI Indoarsip tahun 2022-2023, terdapat bahwa Indoarsip menggunakan 13 KPI yang mencakup keempat perspektif *Balanced Scorecard* tersebut. Misalnya dari perspektif keuangan, Indoarsip mengukur pencapaian EBITDA dan umur piutang dagang. Dari perspektif pelanggan, diukur kepuasan dan loyalitas pelanggan. Dari perspektif proses internal, diukur kinerja penyimpanan dokumen, alih media, ketepatan layanan, dan perbaikan proses. Sedangkan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, diukur nilai STAR karyawan, kinerja Account Officer, kepuasan mitra kerja, dan kepuasan karyawan.

EBITDA merupakan akronim dari *earning before interest, taxes, depreciation and amortization*. Merupakan pengukuran dasar dari kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan cash dari operasi yang dilakukan dan seringnya digunakan untuk mengukur cash flow yang tersedia untuk kebutuhan kewajiban keuangan perusahaan (Ross, Westerfield dan Jaffe, 2013).

Dalam laporan keuangan, EBITDA menunjukkan laba perusahaan sebelum dikurangi bunga hutang dan pajak terutang yang harus dibayarkan kepada pemerintah. EBITDA juga digunakan untuk membandingkan tingkat keuntungan suatu perusahaan dengan perusahaan lain di industri sejenis yang mungkin memiliki berbagai tingkat hutang atau kewajiban pajak yang berbeda.



Gambar 1. 4 Data KPI Indoarsip Daerah Surabaya Dan Semarang

Sumber : Data Internal Indoarsip 2024

Data KPI yang diberikan memperlihatkan pencapaian Indoarsip di cabang Surabaya dan Semarang pada bulan April 2024. Terlihat ada variasi persentase pencapaian untuk masing-masing KPI di tiap lokasi. Misalnya untuk KPI EBITDA 2024 bulan April ini, Surabaya mencapai 18% sedangkan Semarang hanya 17%.

Menurut Suryanto et al. (2018:44), pengukuran kinerja yang komprehensif mencakup aspek keuangan dan non-keuangan dapat memberikan gambaran yang lebih akurat tentang kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam gambar data tersebut, adanya target KPI yang mencakup aspek keuangan (seperti EBITDA dan penambahan box) dan non-keuangan (seperti kepuasan pelanggan, pengembangan karyawan, dan perbaikan proses) menunjukkan bahwa perusahaan mengukur kinerja secara komprehensif, meskipun ada indikator EBITDA yang dibawah target sebesar 16%. Target KPI finansial seperti EBITDA mencerminkan fokus pada pertumbuhan pendapatan dan profitabilitas sebagai indikator kinerja keuangan perusahaan. Pengukuran kinerja non-finansial seperti kepuasan pelanggan, loyalitas

pelanggan, dan pengembangan karyawan dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Prastuti et al. (2019:28), keunggulan bersaing dapat dicapai melalui peningkatan kualitas produk atau layanan, inovasi, dan efisiensi biaya. Dalam gambar data tersebut, adanya target KPI seperti pendapatan alih media, umur piutang dagang, dan perbaikan proses kerja operasional dapat mencerminkan upaya perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing melalui peningkatan kualitas layanan dan efisiensi operasional. Target KPI seperti pendapatan alih media dan umur piutang dagang dapat mendorong perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk/layanan dan efisiensi operasional, yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing. Pengukuran kinerja yang komprehensif dapat memberikan informasi yang diperlukan untuk mengidentifikasi area perbaikan dan meningkatkan keunggulan bersaing secara berkelanjutan.

Menurut Rizqi et al. (2020:61), komitmen manajemen yang tinggi dalam menerapkan sistem manajemen kinerja yang efektif dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam gambar data tersebut, ditetapkannya target-target KPI yang spesifik dan terukur menunjukkan komitmen manajemen dalam mengelola kinerja perusahaan secara sistematis. Penetapan target KPI yang spesifik dan terukur pada berbagai aspek operasional dan keuangan menunjukkan komitmen manajemen dalam mengelola kinerja perusahaan secara sistematis. Adanya target KPI terkait perbaikan proses kerja operasional mencerminkan komitmen manajemen dalam peningkatan efisiensi dan produktivitas.

Menurut Warrick (2017:28), budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan motivasi karyawan, loyalitas, dan komitmen terhadap tujuan perusahaan. Dalam gambar data tersebut, adanya target Key Performance Indicator (KPI) seperti kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, proses perbaikan, dan pengembangan karyawan menunjukkan bahwa perusahaan memiliki budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja dan perbaikan berkelanjutan. Adanya pengukuran kinerja yang mencakup aspek kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan perbaikan proses menunjukkan budaya organisasi yang berorientasi pada pelanggan dan perbaikan berkelanjutan. Pengukuran kinerja karyawan seperti

pengembangan karyawan (mitra kerja) dan pencapaian STAR (layanan) mencerminkan budaya organisasi yang menekankan pengembangan sumber daya manusia.

Menurut Adiputra dan Mandala (2017:31) efek keunggulan kompetitif pada kinerja bisnis adalah positif dan signifikan. Dalam meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan, perubahan tren pasar, regulasi pemerintah, kemajuan teknologi, dan dinamika ekonomi menuntut perusahaan untuk senantiasa meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawannya (Shahzad et al., 2017:38). Keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh Indoarsip :

1. Komitmen kuat dari owner untuk terus mengembangkan dan mencapai visi perusahaan dengan prinsip kehati-hatian serta kondisi keuangan yang kuat dan sehat.
2. Dikelola oleh Sumber Daya Manusia yang mempunyai dedikasi, komitmen, loyalitas dan pengalaman yang tinggi.
3. Lokasi gudang penyimpanan arsip yang tersebar di kota besar di Indonesia.
4. Area penyimpanan dengan kapasitas besar serta dilengkapi dengan fasilitas dan sistem pendukung yang telah terakreditasi ANRI.
5. Memiliki System Management Mutu ISO 9001- 2015, System Management Keamanan Informasi ISO 27001; 2013 dan SMK3.

Inovasi adalah strategi penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Untuk mencapai keunggulan bersaing di pasar global saat ini saat ini, Perusahaan membutuhkan keterampilan inovatif dalam menciptakan, memproduksi, memasarkan, dan mengelola (Deniz Dilara Dereli 2015:41). Dalam meningkatkan keunggulan bersaing dalam suatu perusahaan, komitmen manajemen adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi keunggulan bersaing. Karena semua dimensi keunggulan bersaing membutuhkan dukungan, Keputusan manajemen penciptaan keunggulan bersaing membutuhkan pengembangan sumber daya manusia di dalam perusahaan.

Peluang bisnis baru pun muncul dengan hadirnya disrupsi digital dan perkembangan ekonomi kreatif (Prasetyo & Arman, 2017:30). Menurut Aisyah

(2020) perusahaan yang mampu mengoptimalkan sumber daya manusianya akan memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan dapat menjadi pembeda yang signifikan dalam mencapai keunggulan bersaing. Tugas manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi (Gibson et al, 2005:24). Salah satu tujuan bekerja adalah memperoleh keunggulan bersaing. Dimensi daya saing suatu perusahaan sebagaimana dikemukakan oleh Muhardi (2007:40) dengan mengutip *ward et all* (1998:1036-1037) adalah terdiri biaya (cost), kualitas (quality), waktu penyampaian (delivery, dan fleksibilitas (flexibility). Keempat dimensi tersebut lebih lanjut diterangkan oleh Muhardi (2007:41). Berikut adalah data hasil kuisioner pra-penelitian pada keunggulan bersaing Indoarsip yang diambil dari 20 sampel :

Tabel 1. 1

Hasil Kuisioner Pra-Penelitian Pada Variabel Keunggulan Bersaing (Y1)

Dimensi	Pertanyaan	Jawaban					Skor
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)	
Kualitas (<i>quality</i>)	Perusahaan senantiasa menawarkan produk yang lebih berkualitas dibandingkan pesaing	2	1	2	5	10	80%
Waktu penyampaian (<i>delivery</i>)	Perusahaan memiliki keunggulan dalam waktu	1	4	5	4	6	70%
Fleksibilitas (<i>flexibility</i>)	Perusahaan senantiasa melakukan inovasi produk	0	2	5	6	7	78%

Sumber : data diolah pribadi 2024

Dari data di atas, diketahui bahwa menurut hasil pra-penelitian, untuk keunggulan bersaing, faktor waktu penyampaian (*delivery*) memiliki nilai yang paling rendah (70%), dimana terdapat 5 orang (25%) menyatakan cukup setuju jika perusahaan sudah dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu penyampaian. Selain itu, Fleksibilitas menduduki urutan kedua terendah dengan skor total 78%, dimana sebanyak 5 orang (25%) menyatakan cukup setuju untuk pernyataan “perusahaan senantiasa melakukan inovasi produk”. Hal ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing Indoarsip secara umum belum dapat dikatakan memuaskan.

Tujuan akhir setelah mencapai keunggulan bersaing yang didukung oleh variabel di atas, pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan yang diharapkan. Penelitian Safal Batra's (2016:40) mengungkapkan bahwa bertahan dengan strategi yang ada adalah cara paling optimal untuk bertahan hidup dan berkembang di tahun-tahun awal bisnis yang beroperasi di lingkungan bisnis yang bergejolak di negara-negara berkembang. Perubahan radikal dalam postur strategis dapat berakibat fatal bagi perusahaan baru. Dengan pencapaian keunggulan bersaing, diharapkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang dapat diukur dengan dimensi kinerja keuangan dan kinerja pasar.

Sementara itu, komitmen manajemen yang efektif dapat menumbuhkan loyalitas karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan (Memari et al., 2013:38) terdapat beberapa faktor penting untuk meningkatkan keunggulan bersaing, salah satunya adalah bahwa perusahaan membutuhkan komitmen manajemen untuk dapat memimpin bisnis perusahaan. Dengan menerapkan komitmen manajemen di dalam perusahaan, maka akan meningkatkan keunggulan kompetitif. Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh komitmen manajemen. Setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja perusahaan demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Berbagai cara bisa ditempuh perusahaan dalam meningkatkan keunggulan bersaing diantaranya dengan mewujudkan melalui budaya organisasi dan komitmen manajemen yang sesuai dengan harapan karyawan.

Sebuah studi pada akhirnya menyimpulkan tiga dimensi komitmen organisasi. Meyer & Allen (dalam Luthans, 2011:29) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Indikator dari masing-masing komitmen yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen adalah: 1) *Affective commitment involves the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*, 2) *Continuance commitment involves commitment based on the costs that the employee associates with leaving the organization. This may be because of the loss of seniority for promotion or benefits*, 3) *Normative commitment involves employees' feelings of obligation to stay with the organization because they should; it is the right thing to do* (Luthans, 2011:24).

Berikut adalah data hasil kuisioner pra-penelitian pada komitmen manajemen Indoarsip yang diambil dari 20 sampel:

Tabel 1. 2

Hasil Kuisioner Pra-Penelitian Pada Variabel Komitmen (X2)

Dimensi	Pertanyaan	Jawaban					Skor
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)	
Komitmen afektif (<i>Affectif Commitment</i>)	Merasa nyaman didalam perusahaan ini	1	0	4	5	10	83%
	Merasa bangga menjadi bagian perusahaan	0	3	3	4	11	86%
Komitmen kontinyu	Berkeinginan tetap tinggal karena kebutuhan gaji	2	5	3	5	5	66%

Bersambung.....

....*Lanjutan*

<i>(continuance comimitment)</i>							
	Merasa berat jika meninggalkan perusahaan meskipun sangat ingin sekali	0	2	5	5	8	79%
Komitmen normatif <i>(normative commitment)</i>	Sadar bahwa komitmen adalah hal yang harus saya lakukan	2	1	3	5	10	83%
	Berkeinginan menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini	1	3	3	6	7	75%

Sumber: data diolah pribadi 2024

Dari data di atas, diketahui bahwa menurut hasil pra-penelitian, untuk komitmen manajemen, faktor komitmen kontinyu memiliki nilai yang paling rendah (66%), dimana terdapat 5 orang (25%) menyatakan tidak setuju jika merasa berat jika meninggalkan perusahaan. Selain itu, Komitmen normatif menduduki urutan kedua terendah dengan skor total 75%, dimana sebanyak 3 orang (15%) menyatakan tidak setuju untuk pernyataan “berkeinginan menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini”. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen manajemen secara umum belum dapat dikatakan memuaskan.

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di industri jasa kearsipan, Indoarsip perlu meningkatkan komitmen manajemen agar dapat memberikan layanan terbaik kepada pelanggan.

Perubahan lingkungan internal perusahaan seperti kebijakan manajemen, struktur organisasi, dan budaya organisasi dapat berdampak langsung pada kepuasan dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam

tentang bagaimana budaya organisasi dan manajemen komitmen memengaruhi kepuasan kerja karyawan menjadi sangat penting.

Budaya organisasi dan komitmen manajemen memegang peranan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik (Uddin et al., 2013). Budaya organisasi yang kuat dapat mempersatukan nilai-nilai dan kepercayaan bersama, meningkatkan kolaborasi, serta menciptakan rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan (Belias & Koustelios, 2014:19).

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, perusahaan perlu memanfaatkan peluang bisnis yang ada dengan memastikan bahwa kinerja perusahaan tetap optimal. Budaya organisasi menjadi kunci utama dalam mencapai kinerja yang baik. Pada penelitian terdahulu mengatakan bahwa: perusahaan perlu untuk membangun budaya organisasi agar menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan (Angelina Tendeana dan Devie, 2014:24). Budaya organisasi pada Indoarsip sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan pada umumnya, antara lain pimpinan memberikan arahan kepada karyawan supaya dapat berinovasi dalam menjalankan pekerjaannya .

Karyawan juga dituntut untuk selalu siap dalam menjalankan pekerjaan baik dalam jumlah kecil maupun besar. Selain itu Indoarsip, juga menerapkan seperti halnya karyawan harus jujur, bertanggung jawab dalam hasil yang telah dikerjakan, bersemangat untuk memberikan inovasi pada perusahaan dan bekerja untuk menghasilkan kerja yang baik. Dengan adanya standar budaya organisasi yang dibuat oleh pimpinan tersebut karyawan selalu semangat dalam bekerja dan efektif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Standar lingkungan kerja yang diterapkan di Indoarsip juga sudah sesuai dengan standar perusahaan pada umumnya, dimana Standar Penerangan di Indoarsip sudah baik, pencahayaannya cukup terang dan dilengkapi dengan ventilasi yang cukup banyak. Lingkungan kerja yang sehat, bersih dan nyaman akan membuat karyawan betah di kantor yang mana dapat mendorong karyawan mengerjakan pekerjaan melebihi aturan yang telah ditetapkan. Indoarsip dalam meningkatkan kepuasan kerja dengan cara memberikan kompensasi kepada karyawan dengan memberikan pembayaran

keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus, dan ada pembayaran yang tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti uang asuransi dan liburan yang dibayar oleh pemilik perusahaan. Kompensasi meliputi kembalian-kembalian finansial dan jasa-jasa berwujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima oleh karyawan sebagai hubungan dari kepegawaian.

Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain (Warididn dan Masrurukhin , 2006:33). Selanjutnya Waridin dan Masrukhin (2006:41) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sitem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik (Robins, 1996:24). Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan. Menurut Robins (2012:71) dimensi dari budaya organisasi yaitu: *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, dan *team orientation*. Tiga dimensi lainnya, yaitu *stability*, *aggresiveness*, dan *attention to the detail*. Kusioner ini ditujukan untuk mengetahui bagian mana yang belum terpenuhi di PT. Putraduta Buanasentosa (Indoarsip) pada variabel budaya organisasi. Berikut adalah data hasil kuisisioner pra-penelitian pada keunggulan bersaing Indoarsip yang diambil dari 20 sampel :

Tabel 1. 3

Hasil Kuisisioner Pra-Penelitian Pada Variabel Budaya (X1)

Dimensi	Pertanyaan	Jawaban					Skor
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)	
<i>innovation and risk taking</i>	Perusahaan mendorong karyawannya untuk berpikir kreatif dan inovatif	0	0	5	4	11	86%
<i>Attention to detail</i>	Tingkat di mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.	2	2	3	7	6	73%
<i>outcome orientation</i>	Para pimpinan dapat bersikap tenang dalam menghadapi masalah dan mengambil keputusan	0	1	0	7	12	85%
<i>team orientation</i>	Perusahaan membuat berbagai kebijakan yang membuat karyawan merasa aman dalam bekerja	0	2	2	6	10	84%
<i>stability</i>	Perusahaan berani mengambil resiko besar untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar lagi	1	2	4	7	6	75%
<i>aggressiveness</i>	Baik atasan dan bawahan dapat bersikap fleksibel dan informal untuk mencairkan suasana dan menjalin kerjasama yang lebih baik	0	0	4	7	9	85%
	Ketika bekerja, para karyawan	0	2	4	4	10	82%

Dimensi	Pertanyaan	Jawaban					Skor
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)	
<i>attention to the detail.</i>	memperhatikan detail pekerjaannya dengan baik agar tidak terjadi kesalahan						

Sumber : data diolah pribadi 2024

Dari data di atas, diketahui bahwa menurut hasil pra-penelitian, untuk budaya organisasi, faktor *attention to detail* memiliki nilai yang paling rendah (73%), dimana terdapat 3 orang (15%) menyatakan cukup setuju jika merasa berat jika karyawan diharapkan untuk menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail. Selain itu, *Stability* menduduki urutan kedua terendah dengan skor total 75%, dimana sebanyak 4 orang (20%) menyatakan tidak setuju untuk pernyataan “perusahaan berani mengambil resiko besar untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar lagi”. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara umum belum dapat dikatakan memuaskan.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis mencoba melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan komitmen manajemen terhadap keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada PT. Putraduta Buanasentosa. Penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan komitmen manajemen terhadap keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada PT. Putraduta Buanasentosa (Indoarsip). Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan dalam merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui penerapan budaya organisasi dan komitmen manajemen terhadap keunggulan bersaing yang kuat. Pada penelitian ini penulis juga melakukan pra kuisisioner agar dapat mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan komitmen manajemen terhadap keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja perusahaan

pada PT. Putraduta Buanasentosa (Indoarsip), pra kuisioner dijawab oleh 20 responden dengan menggunakan google form sebagai alatnya.

Penelitian ini mengambil sampel pada 175 karyawan PT. Putraduta Buanasentosa (Indoarsip), dengan pertimbangan bahwa produk yang ditawarkan berupa jasa pelayanan yang mendudukan peran sumber daya manusia sebagai faktor yang sangat signifikan. Hasil dari pra survey yang peneliti lakukan di PT. Putraduta Buanasentosa (Indoarsip) menunjukkan bahwa penelitian mengenai budaya organisasi, komitmen manajemen, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan selama ini belum pernah ada dan tidak efektif. Hal ini sesuai pengakuan dari Direktur Utama PT. Putraduta Buanasentosa (Indoarsip). Pernyataan yang sama juga dilontarkan oleh Chief Executive Officer mengenai belum banyak dilakukannya penelitian terhadap hal yang berhubungan dengan masalah tersebut, seperti misalnya masalah kepuasan kerja. Berangkat dari latar belakang masalah diatas maka peneliti mengambil judul “Pengaruh pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Manajemen terhadap Keunggulan Bersaing untuk meningkatkan Kinerja Perusahaan pada PT. Putraduta Buanasentosa Indonesia”.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap keunggulan bersaing di PT. Putraduta Buanasentosa?
2. Bagaimana pengaruh komitmen manajemen terhadap keunggulan bersaing di PT. Putraduta Buanasentosa?
3. Bagaimana pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan di PT. Putraduta Buanasentosa?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan di PT. Putraduta Buanasentosa?
5. Bagaimana pengaruh komitmen manajemen terhadap kinerja perusahaan di PT. Putraduta Buanasentosa?

6. Bagaimana keunggulan bersaing memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan di PT. Putraduta Buanasentosa?
7. Bagaimana keunggulan bersaing memediasi pengaruh komitmen manajemen terhadap kinerja perusahaan di PT. Putraduta Buanasentosa?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap keunggulan bersaing di PT. Putraduta Buanasentosa.
2. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh komitmen manajemen terhadap keunggulan bersaing di PT. Putraduta Buanasentosa.
3. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan di PT. Putraduta Buanasentosa.
4. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan di PT. Putraduta Buanasentosa.
5. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh komitmen manajemen terhadap kinerja perusahaan di PT. Putraduta Buanasentosa.
6. Untuk menganalisis peran mediasi keunggulan bersaing dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja perusahaan di PT. Putraduta Buanasentosa.
7. Untuk menganalisis peran mediasi keunggulan bersaing dalam hubungan antara komitmen manajemen dan kinerja perusahaan di PT. Putraduta Buanasentosa.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan masukan bagi perusahaan mengenai pengaruh budaya organisasi dan komitmen manajemen terhadap peningkatan kinerja perusahaan.
2. Sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya mengenai topik yang serupa.

3. Memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia terutama terkait budaya organisasi, komitmen manajemen, keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

A. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek Penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

B. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

C. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel, Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisis Data.

D. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

E. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.