

**EFFECTIVENESS OF REVENUE MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS IN
IMPROVING COMPANY PERFORMANCE
(CASE STUDY AT PT. CITRA VAN TITIPAN KILAT MAKASSAR)**

ALFONSUS JANTONG¹
LUKMAN
GLADYS ANASTASIA FAIHU²
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS, UNIVERSITAS ATMA JAYA
MAKASSAR, INDONESIA

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effectiveness of the revenue management control system in improving company performance (Case Study at PT. Citra Van Titipan Kilat Makassar Branch). This study uses qualitative methods using interviews and documentation as data collection. The results of this study indicate that PT. Image of Van Custodian Express Makassar Branch has implemented a revenue management control system in this company but its implementation is not satisfactory.

Keywords: Management Control System Revenue, Company Performance

Article Info:

Received: 14 January 2023 | Revised: 10 March 2023 | Accepted: 30 May 2023

¹ Correspondence Author

² E-mail: gladysfaihu06@gmail.com

**EFEKTIVITAS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PENDAPATAN
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN
(STUDI KASUS PT. CITRA VAN TITIPAN KILAT MAKASSAR)**

ALFONSUS JANTONG
LUKMAN
GLADYS ANASTASIA FAIHU
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS, UNIVERSITAS ATMA JAYA MAKASSAR,
INDONESIA

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas sistem pengendalian manajemen pendapatan dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Citra Van Titipan Kilat Cabang Makassar). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan metode wawancara dan dokumentasi sebagai pengumpulan data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Citra Van Titipan Kilat Cabang Makassar sudah menerapkan sistem pengendalian manajemen pendapatan pada perusahaan ini tetapi penerapannya belum efektif sehingga mengakibatkan tidak tercapainya target pendapatan yang telah ditetapkan.

Kata kunci: Sistem Pengendalian Manajemen Pendapatan, Kinerja Perusahaan

1. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, setiap perusahaan dituntut untuk semakin berkembang menjadi lebih baik. Hal inilah yang mengakibatkan persaingan dalam dunia usaha bertambah ketat. Perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif sehingga mereka dapat bersaing di pasar. Perusahaan juga harus meningkatkan kinerjanya agar dapat bertahan. Karena itu, saat ini perusahaan harus kembali menata ulang strategi yang tepat sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Sistem pengendalian manajemen sangat dibutuhkan untuk memastikan bahwa perusahaan menjalankan strateginya dengan baik sehingga tujuannya dapat tercapai sesuai dengan rencana. Sistem pengendalian manajemen akan memberikan informasi yang lengkap seberapa tujuan perusahaan telah tercapai. Salah satu sistem pengendalian manajemen yang perlu diperhatikan yaitu pendapatan. Konsistensi peningkatan pendapatan dari tahun ke tahun merupakan suatu tanda bahwa perusahaan berjalan dengan baik. Sebaliknya apabila terjadi penurunan pendapatan, maka perusahaan sedang berada dalam kondisi yang mengkhawatirkan. Semua ini dapat diukur dengan sistem pengendalian manajemen. Kenyataannya ada perusahaan yang tidak menyadari hal ini. Oleh karena itu peneliti ingin menganalisis dampak sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan. Kondisi perusahaan dapat diukur dengan menggunakan konsep pendapatan yang menunjukkan jumlah seluruh uang yang diterima oleh perusahaan selama jangka waktu tertentu (Samuelson dan Nordhaus, 2013). Ada definisi lain mengenai pendapatan yaitu pendapatan dikatakan sebagai jumlah penghasilan yang diperoleh dari hasil pekerjaan dan biasanya pendapatan seseorang atau perusahaan dihitung setiap bulan atau total setahun.

PT. Citra Van Titipan Kilat merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa cargo. PT. Citra Van Titipan Kilat merupakan perusahaan yang berdiri sejak tahun 1970, dan tahun ini memasuki usia 50 tahun. Sebagai perusahaan yang besar perusahaan ini mempunyai target pendapatan yang tinggi atas penjualan yang perusahaan ini miliki.

2. LANDASAN TEORI

Efektivitas adalah penilaian yang dibuat sehubungan dengan prestasi individu, kelompok dan organisasi. Semakin dekat prestasi mereka terhadap prestasi yang diharapkan "standar" maka mereka dinilai semakin efektif. Ada beberapa aspek efektivitas yang ingin dicapai dalam suatu kegiatan, yaitu aspek peraturan, aspek fungsi, aspek program, aspek tujuan. Sistem pengendalian manajemen merupakan salah satu variabel penting dalam literatur akuntansi manajemen. Sistem pengendalian manajemen pada literatur akademis akuntansi dan beberapa tahun terakhir cenderung masih mengarah pada penelitian eksplanatori dan hanya berfokus pada konseptualisasi dan pembangunan dimensi variabel. Ada beberapa komponen utama dari SPM, yaitu: *decision centers*, *decision rules*, *information centers*, dan *information links*. Selain itu, ada beberapa elemen penting dalam SPM, yaitu:

1. Pelacak (*detector*) atau sensor yaitu suatu perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
2. Penilai (*assessor*) yaitu suatu perangkat yang menentukan signifikan dari peristiwa aktual dengan cara membandingkan dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.
3. *The Effector* yaitu suatu perangkat (yang sering disebut umpan balik) yang mengubah perilaku jika *assessor* mengindikasikan kebutuhan melakukan hal tersebut.
4. Jaringan komunikasi yaitu perangkat yang meneruskan informasi antara *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dan *effector*.

Selanjutnya ada 6 tahap dalam proses perumusan strategi yaitu:

- Sistem Perumusan Strategi.
Tahap perumusan strategi adalah tahap yang sangat menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi. Dalam tahap ini dilakukan pengamatan terhadap tren perubahan lingkungan makro, lingkungan industri dan lingkungan persaingan.
- Sistem Perencanaan Strategik.
Setelah perusahaan merumuskan strategi pilihan untuk mewujudkan visi melalui misi organisasi, misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi tersebut kemudian perlu diimplementasikan. Pengimplementasian misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi yang telah dirumuskan tersebut dilaksanakan melalui sistem perencanaan strategik (*strategic planning system*).
- Sistem Penyusunan Program
Sistem penyusunan program adalah proses penyusunan laba jangka panjang untuk menjabarkan inisiatif strategik pilihan guna mewujudkan sasaran strategik. Sistem penyusunan program merupakan proses pembangunan hubungan sebab-akibat (*linkage*) antara rencana operasional dengan rencana keuangan.
- Sistem Penyusunan Anggaran.
Penyusunan anggaran adalah proses penyusunan rencana laba jangka pendek (biasanya untuk jangka waktu satu tahun atau kurang) yang berisi langkah-langkah yang ditempuh oleh perusahaan dalam melaksanakan sebagian dari program.
- Sistem Pengimplementasian
Setelah rencana menyeluruh selesai disusun, langkah berikutnya adalah pengimplementasian rencana. Dalam tahap pengimplementasian rencana ini, manajemen dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran ke dalam kegiatan nyata.
- Sistem Pemantauan.
Pengimplementasian rencana memerlukan pemantauan. Hasil setiap langkah yang direncanakan perlu diukur untuk memberikan umpan balik bagi pemantauan pelaksanaan anggaran, program dan inisiatif strategik.

Pendapatan menunjukkan seluruh uang atau hasil material lainnya yang dicapai dari penggunaan kekayaan atau jasa yang diterima oleh seseorang atau rumah tangga selama jangka waktu tertentu pada suatu kegiatan ekonomi. Ada 5 macam upaya dalam meningkatkan pendapatan:

1. Fokus pada manfaat, bukan fitur, produk dan/ atau jasa dan bagaimana kita bisa memberikan solusi untuk masalah atau kesempatan
2. Mengembangkan dan menerapkan pemasaran rencana komunikasi terpadu untuk menjamin sumber daya pemasaran yang digunakan dengancara yang paling hemat biaya
3. Mengembangkan rencana pemasaran tindakan strategis.
4. Mengembangkan dan menerapkan rencana manajemen hubungan pelanggan
5. Menetapkan dan memberikan layanan pelanggan kelas pertama dan selalu mengatakan terima kasih

Kinerja perusahaan adalah hasil dari serangkaian proses bisnis yang mana dengan pengorbanan berbagai macamsumber daya, apabila kinerja perusahaan meningkat, bisa dilihat dari gencarnya kegiatan perusahaan dalam rangka untuk menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Pengukuran kinerja merupakan pendekatan sistematis dan terintegrasi untuk memperbaiki kinerja organisasi dalam rangka mencapai tujuan strategi organisasidan mewujudkan visi dan misinya. Pengukuran kinerja adalah salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena merupakan usaha menetapkan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu.

3. METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi merupakan jumlah keseluruhan kelompok individu, kejadian-kejadian yang menarik perhatian peneliti untuk diteliti. Data yang diperlukan adalah laporan pendapatan yang diterbitkan perusahaan tahun 2018-2020.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang secara langsung diperoleh dari hasil wawancara bersama koordinator administrasi, pemimpin gerai, karyawan perusahaan. Dalam penelitian ini juga digunakan data sekunder yang mengambil data yang sudah ada dalam perusahaan.

Analisis Data

Adapun langkah-langkah untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan data adalah mencari, mencatat, dan mengumpulkan semua secara objektif dan apa adanya sesuai dengan hasil observasi dan wawancara di lapangan yaitu pencatatan data dan berbagai bentuk data yang ada di lapangan.
2. Reduksi data, pada tahap ini peneliti akan memilih data-data yang penting dan yang tidak penting akan dihilangkan.

3. Penyajian data, pada tahap ini peneliti akan menyajikan data dengan teks dan naratif yang singkat agar mudah untuk dimengerti.
4. Pengambilan kesimpulan, merupakan langkah terakhir dalam analisis data yaitu dengan mengambil kesimpulan dari data-data yang telah dikumpulkan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Citra Van Titipan Kilat Cabang Makassar. sudah menerapkan sistem pengendalian manajemen pendapatan dan sistem ini sudah berjalan dengan baik tetapi implementasi belum efektif, sehingga menyebabkan perusahaan tidak mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor yaitu adanya karyawan divisi tertentu yang tidak bekerja dengan maksimal, tidak peka terhadap kebutuhan pelanggan. Selain itu, banyaknya bermunculan perusahaan-perusahaan yang sejenis sehingga mengakibatkan persaingan semakin ketat. Kondisi memberikan pelanggan banyak alternatif pilihan sesuai kebutuhan mereka saat itu.

Sistem Pengendalian Manajemen Pendapatan

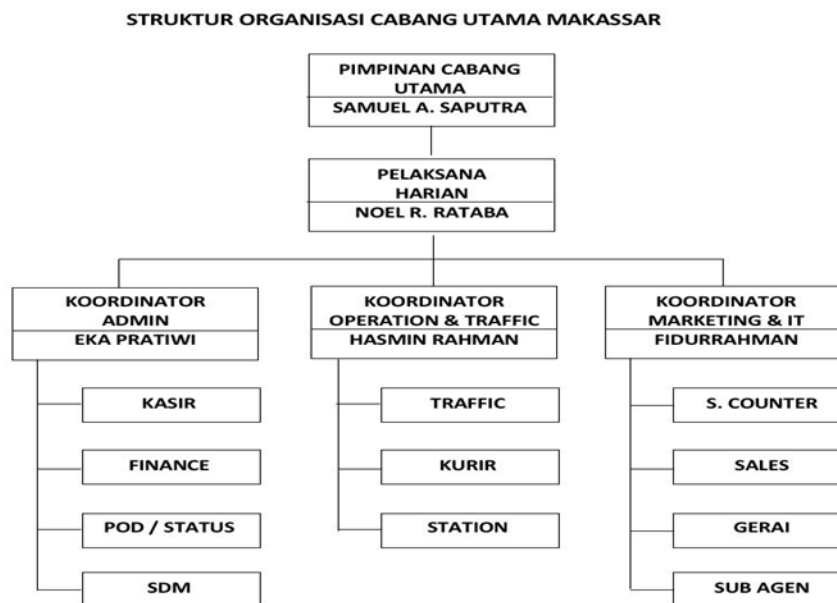
Dalam sistem pengendalian manajemen pendapatan akan dibahas struktur pengendalian manajemen, peneliti memberikan 5 pertanyaan kepada masing-masing bagian divisi dengan pertanyaan yang sama untuk mengetahui bagaimana penerapan struktur organisasi di perusahaan ini dan bagaimana sistem pengendalian yang dilakukan dalam setiap divisi?. Dan akan dibahas juga proses pengendalian manajemen yang dilakukan oleh PT. Citra Van Titipan Kilat Cabang Makassar untuk melihat apakah sistem pengendalian manajemen pendapatannya sudah dilakukan dengan baik atau masih ada yang harus diperbaiki, peneliti memberikan 8 pertanyaan kepada 3 responden dengan pertanyaan yang sama yaitu strategi apa yang dilakukan untuk mencapai target dan bagaimana prosesnya?.

Struktur Pengendalian Manajemen

Dalam struktur pengendalian manajemen akan dijelaskan dalam dua bagian yaitu struktur organisasi dan sistem penghargaan.

Struktur organisasi

Struktur organisasi dibuat di dalam perusahaan untuk mengetahui job description karyawan dengan lebih jelas, dan juga memahami keberadaan sistem di dalam perusahaan sehingga target perusahaan dapat tercapai. Peneliti mengajukan pertanyaan kepada bagian kepala operasional perusahaan mengenai bagaimana struktur organisasi yang diterapkan di perusahaan ini. "Struktur organisasi yang diterapkan di perusahaan ini bersifat divisional, yang dimana dibagi menjadi kelompok-kelompok berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing divisi, dengan menggunakan struktur organisasi kita dapat lebih mudah dalam hal mendeskripsikan tugas dari setiap karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, untuk lebih jelasnya dapat dilihat gambar struktur organisasi" (Pak Noel, 22 Juni 2021).



Gambar 1. Struktur Organisasi

Sumber: PT. Citra Van Titipan Kilat Cabang Makassar (2021)

Berdasarkan struktur organisasi dalam PT. Citra Van Titipan Kilat di atas, terdiri dari 5 bagian, yaitu :Kepala cabang, pelaksana harian, divisi administrasi, divisi operasional/pemasaran, divisi teknologi informasi (IT).Kemudian peneliti mencoba menelusuri lebih dalam mengenai sistem kebijakan/pembagian pekerjaan di perusahaan ini, peneliti mengajukan pertanyaan kepada divisi administrasi, divisi operasional/ pemasaran, dan divisi teknologi informasi dengan pertanyaan yang sama yaitu bagaimana sistem pengendalian di setiap divisi dan apa saja tugasnya.

“Dalam divisi administrasi, tanggung jawab yang utama adalah menetapkan harga ongkos kirim. Harga yang tepat dan kompetitif adalah bagian yang memegang kontribusi besar dalam peningkatan pendapatan. Kalau harga terlalu tinggi tentu pelanggan akan beralih ke kompetitor. Sebaliknya jika harga terlalu rendah, maka pendapatan juga akan rendah. Harga yang kompetitif adalah harga yang memenuhi harapan pasar. Inilah yang menjadi tanggung jawab divisi administrasi. Karakter yang diharapkan dari tim ini adalah selalu terupdate dengan harga pasar. Katakanlah harga competitor saat ini seperti JNE, J&T, Si Cepat, Pos, dan Lion parcel. Selain itu bagian ini juga harus memiliki kejelian dan cepat tanggap terhadap kebutuhan pelanggan yg umum dan corporate. Karena corporate saat ini juga sedang melakukan efisiensi biaya. Bagi mereka mereka bisa buat jadwal pengiriman barang lebih longgar, tidak urgent, yg penting harga ekonomis. TIKI cukup jeli melihat harapan ini dan kreatif dengan menambah jaringan transportasi darat dan laut. Sekian lama TIKI hanya menggunakan pesawat. Tapi sesuai kondisi pandemi, saat ini jalur laut dan darat juga dibuka. Harganya jauh lebih ekonomis. Inilah yg jadi solusi *corporate*. Disinilah pengendalian manajemen berperan untuk memantau apakah karyawan bagian

divisi administrasi memiliki kepekaan dan kreativitas untuk memenuhi harapan pelanggan agar dapat memenangkan persaingan sekaligus meningkatkan pendapatan” (Divisi Administrasi, Eka Pratiwi, 22 Juni 2021).

“Dalam divisi operasional, tanggungjawab yang utama adalah mengatur penerimaan barang di *counter* dan memastikan personil pengantar barang (kurir) melakukan pengantaran sesuai dengan standar prosedur operasional (SOP). Sebagai perusahaan jasa, komitmen seluruh cabang TIKI harus dijalankan karena kualitas layanan TIKI tergantung pada komitmen seluruh cabang dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Dengan demikian, semua bisa berjalan sesuai dengan harapan. Adapun pembinaan yang dilakukan dalam divisi ini, yaitu:

1. Mengedepankan pendekatan kekeluargaan di mana tiap karyawan adalah anggota keluarga dari perusahaan.
2. Memberikan bimbingan ke tiap karyawan bahwa tiap individu adalah aset dan bagian penting dari perusahaan.
3. Memberikan arahan untuk aktivitas yang dilakukan setiap hari melalui briefing dan meeting.
4. Update informasi perkembangan layanan perusahaan melalui grup WA
5. Koreksi dan pembinaan untuk tiap karyawan yang melakukan kesalahan dan pelanggaran.
6. Pemberian surat teguran untuk karyawan yang melakukan kesalahan dan pelanggaran yang berulang dilakukan.” (Koordinator operasional, Pak Hasmin, 22 Juni 2021).

“Dalam divisi IT, tugas utama adalah memastikan bahwa seluruh komputer dapat digunakan, mengupdate setiap aplikasi versi terbaru, menyimpan semua data-data sehingga tidak hilang, dan membuat laporan-laporan dengan cara dokumentasi. Selain itu divisi ini membawahi sales counter, gerai, dan sub agen dimana jika ada setiap masalah komputer maka divisi IT bertugas memperbaikinya, dan jika ada harga terbaru harus membantu di bawahnya sehingga harganya selalu terupdate” (Divisi IT, Faidu Rahman, 22 Juni 2021).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam setiap divisi terdapat tugas dan tanggungjawab dari masing-masing divisi yang harus dijalankan dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Divisi administrasi bertanggung jawab dalam penetapan harga ongkos kirim, divisi operasional bertanggung jawab dalam hal pengiriman barang, dan divisi teknologi informasi bertanggung jawab dalam mengupdate setiap komputer dengan versi terbaru. Struktur organisasi di perusahaan ini sudah efektif dan jelas menjelaskan tugas dari setiap divisi. Untuk lebih jelas peneliti mengajukan pertanyaan kepada bagian kepala operasional mengenai alasan gerai dimasukkan dalam struktur organisasi padahal menurut saya gerai bersifat mandiri dan tidak dalam bawahan kantor pusat, dan apa saja kebijakan terhadap gerai.

“Memang gerai bersifat mandiri tetapi gerai dimasukkan dalam struktur organisasi, karena, gerai sebagian agen TIKI merupakan perpanjangan tangan dari TIKI cabang khususnya bagian divisi penjualan. Karena itu gerai tetap dipantau langsung kinerjanya. Baik penjualan maupun keluhan dan harapan gerai, semua ini dapat disampaikan lewat *whatsapp* atau *telegram group*. Pendapatan mereka merupakan pendapatan cabang karena setiap bulan akan

disetor. Selain itu gerai TIKI akan secara berkala mendapatkan pelatihan sesuai kebutuhan. Misalnya training motivasi, training SOP *e-money*, training operasional IT dari cash auto menjadi TIKIKU. Semuanya tentu untuk memberikan kemudahan dan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Forum bersama ini sangat membantu gerai yang satu dan yang lainnya. Karena kendala dan solusi di masing-masing gerai dibagikan dalam forum ini. Dengan demikian kemajuan suatu gerai akan memberi kontribusi bagi kemajuan Kantor Cabang Makassar” (Pak Noel, 22 Juni 2021).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa, struktur organisasi sangat penting dibuat dalam perusahaan, untuk mempermudah dalam mengetahui *job description* setiap karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Selain itu dapat juga diketahui bahwa gerai TIKI masih dalam naungan kantor cabang sehingga semua yang dilakukan oleh gerai akan berdampak bagi PT. Citra Van Titipan Kilat Cabang Makassar.

Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan perusahaan untuk memotivasi personal/gerai-gerai TIKI agar mencapai tujuan dan target sesuai yang diharapkan perusahaan. PT. Citra Van Titipan Kilat Cabang Makassar sudah mulai diberlakukan sistem penghargaan yang diberikan kepada beberapa gerai yang penjualan tiap bulannya tinggi, sistem penghargaan ini sangat berpengaruh bagi gerai-gerai yang membuat gerai-gerai menjadi termotivasi untuk meningkatkan penjualan setiap bulannya. Hal ini memberikan dampak yang positif bagi kinerja perusahaan, sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat. Sistem penghargaan di PT. Citra Van Titipan Kilat Cabang Makassar ini biasanya dilaksanakan bersamaan dengan ulang tahun perusahaan ini pada tanggal 1 September. Adapun peneliti memberi pertanyaan bagaimana sistem penghargaan yang dilakukan di perusahaan ini. Ibu Eka Pratiwi selaku Koordinator Administrasi, mengatakan:

“Karyawan yang berprestasi akan diberikan kenaikan jabatan dan hadiah lainnya seperti televisi, *handphone* dan kulkas dan juga akan diberikan insentif sesuai dengan prestasi kerja dari seorang karyawan dan juga selain karyawan, perusahaan ini akan memberi penghargaan kepada gerai TIKI yang penjualannya meningkat setiap bulannya.” (Eka Pratiwi, 9 Juni 2021).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa bagaimana manajemen TIKI menjaga betul perilaku karyawan karena TIKI sangat menyadari bahwa peningkatan pendapatan perusahaan banyak ditentukan oleh perilaku karyawan. Tetapi bukan hanya karyawan yang diberikan penghargaan melainkan gerai TIKI juga diberikan jika gerai tersebut pendapatannya meningkat setiap bulan atau setiap tahunnya. Gerai TIKI disini artinya mitra dari TIKI pusat. Karena itu, sistem ini sangat berguna untuk memberikan motivasi bagi gerai untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Selain itu, karyawan yang bekerja dengan baik dan berprestasi akan diberikan penghargaan berupa kenaikan jabatan dan pemberian insentif, ini menjadi sistem yang sangat baik bagi karyawan sehingga karyawan akan berusaha untuk bekerja lebih baik untuk mendapatkan penghargaan ini dan akan berdampak baik bagi perusahaan yaitu akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Proses Sistem Pengendalian Manajemen Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi yang dilakukan oleh PT. Citra Van Titipan Kilat Cabang Makassar yaitu dengan membuat strategi bagaimana agar pelanggan tetap menggunakan layanan TIKI secara terus-menerus dan berlangganan sehingga perusahaan ini dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang sejenis. Penyusunan strategi harus dipertimbangkan dengan baik dengan melihat keunggulan dan kelemahan pesaing, sehingga perusahaan menjadi lebih unggul dari pesaing. Tujuan penyusunan strategi ini adalah untuk melaksanakan semua strategi yang telah ditetapkan sehingga target perusahaan dapat tercapai dan juga tetap menjalankan visi dan misi dari perusahaan ini, di mana visi misinya yaitu:

Visi PT. Citra Van Titipan Kilat Cabang Makassar:

“Menjadikan TIKI sebagai salah satu perusahaan yang terbaik dalam jasa pengiriman dan logistic dengan melayani kebutuhan dan kepentingan pelanggan secara optimal sehingga dikenal Indonesia dan Internasional”

Misi PT. Citra Van Titipan Kilat Cabang Makassar:

“Bekerja dengan giat secara profesional, jujur, bertanggung jawab dengan penuh keyakinan dan dedikasi tinggi untuk selalu menjadi yang terbaik”

Kemudian peneliti mengajukan pertanyaan mengenai bagaimana tahap-tahap yang dilakukan PT. Citra Van Titipan Kilat dalam menyusun dan melaksanakan perumusan strategi yang bertujuan untuk meningkatkan pendapatan perusahaan yang akan berpengaruh dalam meningkatnya kinerja perusahaan. Ibu Eka Pratiwi selaku koordinator administrasi mengatakan:

“Ada 3 tahap yang dilakukan perusahaan ini dalam melaksanakan strategi, yang jika dilakukan dengan tepat akan membuat kemajuan di perusahaan ini, yaitu:

1. Survei, dengan kita melakukan survey kita dapat mengetahui kebutuhan pelanggan, mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan.
2. Analisa, setelah kita melakukan survey, kita melakukan analisa dan dengan itu kita dapat mengevaluasi kegiatan yang akan dilakukan dan memprediksi kemungkinan buruk yang akan terjadi di perusahaan ini.
3. Eksekusi, setelah kita melakukan analisa, langkah terakhir adalah eksekusi, yaitu dengan cara melaksanakan rencana-rencana yang telah ditetapkan.” (Eka Pratiwi, Koordinator administrasi, 9 Juni 2021)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa perusahaan ini harus mampu melaksanakan dengan baik langkah-langkah perencanaan strategi ini, sehingga perusahaan ini dapat menjadi lebih baik dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini dikuatkan oleh pernyataan dari Ibu Rara selaku karyawan gerai TIKI mengenai strategi yang tepat sehingga pelanggan merasa nyaman menggunakan layanan TIKI ini, yaitu:

“Dengan cara memberikan pelayanan yang prima, menginformasikan tentang produk-produk unggulan TIKI (up to date), dan juga menginformasikan jika adanya promo-promo yang biasanya dibuat menjelang hari raya besar seperti hari raya natal, hari raya idul fitri, sehingga pelanggan dapat mengetahui hal-hal yang baru dari TIKI” (Rara, 10 Juni 2021).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa strategi yang tepat dilakukan yaitu dengan memberikan pelayanan yang terbaik untuk pelanggan sehingga pelanggan merasa nyaman dan puas menggunakan layanan TIKI. Maka, PT. Citra Van Titipan Kilat Cabang Makassar harus memberikan motivasi dan pelatihan bagi karyawan-karyawan sehingga karyawan mampu menjelaskan produk atau layanan apa yang tepat sesuai dengan harapan dan solusi saat itu, dan harus dipastikan bahwa yang TIKI janjikan bisa terpenuhi dan terlaksana dengan baik sehingga pelanggan merasa puas dengan jawaban dan hasil yang diberikan. Itulah salah satu cara memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelanggan. Adapun peneliti memberikan pertanyaan kepada pelanggan TIKI mengenai bagaimana pelayanan yang diberikan TIKI kepada mereka. Sebagai pelanggan TIKI mengatakan: "Saya senang mengirim lewat TIKI karena barangnya cepat sampai, jika ada barang yang penting dikirim hari ini tiba sore di hari yang sama. Dan karyawan-karyawan TIKI juga baik, pertama masuk di depan pintu mereka langsung mengucapkan salam sehingga kita sebagai pelanggan merasa senang dan diperhatikan." (Ibu Nanna, 18 Juni 2021).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa TIKI memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan sehingga pelanggan dapat memberikan informasi ini ke pelanggan yang lain untuk menggunakan layanan TIKI dan otomatis TIKI akan menjadi salah satu layanan pengiriman jasa yang terbaik sehingga banyak yang menggunakan TIKI dan akan membuat pendapatan meningkat, tercapainya target pendapatan dan itulah yang membuat kinerja perusahaan akan meningkat. Tetapi, peneliti memberikan pertanyaan yang sama kepada pelanggan lain, mengatakan: "Saya pernah kecewa menggunakan TIKI karena saya kirim kue kering ke Jakarta tetapi sampai di Jakarta kuenya semua hancur, saya sangat kecewa padahal saya selalu kirim di TIKI tidak pernah yang lain tetapi saya sekarang saya kecewa" (Yudistira, 18 Juni 2021)

Berdasarkan hasil wawancara bersama Bapak Yudistira di atas, diketahui bahwa disini pelayanan TIKI buruk sehingga pelanggan merasa kecewa dengan layanan yang diberikan. Seharusnya karyawan TIKI, harus mampu memberikan solusi yang terbaik sehingga kiriman pelanggan aman sampai di tempat tujuan. Dengan adanya rasa kekecewaan dari pelanggan, peneliti mengajukan pertanyaan kepada pemimpin gerai TIKI bagaimana menyikapi hal ini, mengatakan: "Seharusnya karyawan memberikan solusi terbaik, contohnya jika ada yang mau mengirim kue kering, sebaiknya menggunakan sterofom sehingga jika dibanting tidak akan rusak, tetapi jangan hanya di bagian luarnya saja yang diperhatikan tetapi di dalamnya harus dipadatkan sehingga tidak goyang misalnya dengan menyelipkan Koran atau kardus sehingga padat" (Pak Benyamin, 19 Juni 2021).

Dari pernyataan Bapak Benyamin di atas, diketahui bahwa atasan dari karyawan harus menyampaikan hal ini kepada karyawan sehingga karyawan dapat memberikan solusi kepada pelanggan dan pelanggan akan merasa puas dengan jawaban yang diberikan, dan juga pelanggan akan percaya menggunakan TIKI bahwa barang akan tiba dengan aman sampai di kota tujuan, sehingga dengan kepuasan pelanggan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan dengan meningkatnya kinerja perusahaan. Selain itu, peneliti juga

mengajukan pertanyaan kepada pelanggan mengenai kiriman apakah tiba tepat waktu atau tidak, Bapak Johannes mengatakan: "Saya kurang puas dengan pelayanan yang diberikan oleh TIKI, karena waktu itu saya kirim ke kendari makanan basah, dan saya Tanya kepada karyawan apakah bisa tiba besok pagi, dan karyawannya mengatakan iya bisa Pak, tetapi besok paginya saya cek ternyata barang saya belum diterima padahal yang saya kirim itu makanan basah dan cepat rusak sehingga saya sangat kecewa, seharusnya jika memang tidak bisa tiba besok diberitahu sehingga saya tidak perlu kirim, saya kecewa, padahal saya termasuk langganan di TIKI tetapi kenapa tidak diperhatikan dan tidak tepat waktu." (Pak Johannes, 18 Juni 2021).

Dari pernyataan Bapak di atas dapat diketahui bahwa, karyawan tidak menepati janji yang diberikan sehingga pelanggan merasa kecewa dengan pelayanan yang diberikan. Para manajer TIKI harus bisa mendidik dan mengajarkan kepada karyawan mengenai berapa hari lama pengiriman ke kota-kota tertentu sehingga tidak terjadi salah pengertian yang menyebabkan pelanggan tidak lagi menggunakan TIKI

Penyusunan Anggaran

Anggaran merupakan dokumen yang berisi estimasi kerja, baik berupa penerimaan dan pengeluaran yang disajikan dalam ukuran moneter yang akan dicapai pada periode waktu tertentu dan menyertakan data masa lalu sebagai bentuk pengendalian dan penilaian kinerja.

Penyusunan anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku dalam jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh PT. Citra Van Titipan Kilat Cabang Makassar yaitu dengan cara menentukan anggaran/ target yang diinginkan oleh perusahaan berdasarkan perkiraan biaya yang sebanding dengan yang dibutuhkan.

Tabel 1. Target Pendapatan PT.Citra Van Titipan Kilat Cabang Makassar

Tahun	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase	Deviasi
2018	5.858.376.553	4.261.025.564	72%	28%
2019	6.788.344.098	4.603.253.555	67%	33%
2020	7.298.987.753	4.599.951.414	63%	37%

Sumber: PT. Citra Van Titipan Kilat Cabang Makassar (2021)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa realisasi pendapatan pada PT.Citra Van Titipan Kilat Cabang Makassar pada tahun 2017, 2018, 2019 tidak mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, karena itu peneliti mengajukan pertanyaan kepada koordinator administrasi mengenai dalam menentukan target setiap tahunnya, apa yang menjadi pertimbangan di perusahaan ini?

"Kondisi umum perekonomian yang terjadi peningkatan, faktor-faktor pendukung internal TIKI yang terus berkembang, persaingan bisnis untuk perusahaan yang sejenis yang semakin ketat, peningkatan sumber daya manusia, pertimbangan inilah yang menjadi dasar kami membuat dan menaikkan

penetapan target antara 7-15% per tahun. Tetapi dalam kenyataannya target tidak tercapai, ternyata menurut analisa kami penyebabnya kondisi umum perekonomian tidak sebaik sebelum-sebelumnya, faktor-faktor pendukung IT seperti tracking keberadaan kiriman, sehingga ini sesuatu yang tidak dapat diunggulkan, dan yang memberi dampak besar yaitu munculnya pesaing baru yang sangat agresif misalnya dalam hal keberanian mereka membuka gerai yang sangat banyak, keberanian mereka menjemput barang meskipun hanya 1 surat, dan mereka memberikan penawaran harga yang jauh di bawah TIKI, selain itu peningkatan SDM kami tidak secepat kemajuan teknologi dan kebutuhan pasar, hal-hal inilah diluar dugaan kami yang sangat menggerogoti pencapaian target kami.” (Eka Pratiwi, 1 Juli 2021).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa pada dasarnya yang menjadi pertimbangan sudah tepat, tetapi ternyata kondisi ekonomi ternyata menurun dibanding tahun sebelumnya. Dan ternyata persaingan bisnis lebih ketat dibanding sebelumnya. Sementara itu sistem pengendalian manajemen belum berjalan terhadap karyawan dan tidak mengantisipasi perubahan teknologi dan ekonomi yang sangat cepat. Hal ini ternyata juga sesuai dengan yang dikatakan oleh responden bahwa peningkatan SDM belum memadai sehingga dibutuhkan peningkatan sistem pengendalian manajemen yang lebih proaktif. tidak Kemudian peneliti juga mengajukan pertanyaan kepada koordinator administrasi dan pemimpin gerai TIKI apakah ada hal-hal lain yang menyebabkan sehingga TIKI tidak dapat mencapai target setiap tahunnya?

Memang TIKI setiap tahunnya tidak mencapai target, hal ini mungkin disebabkan karena beberapa faktor, yaitu: banyaknya perusahaan yang sejenis contohnya JNE, J&T, Lion Parcel dan masih banyak yang lain, selain itu mungkin juga karena pelayanan kita yang kurang memuaskan yang mengakibatkan pelanggan tidak puas menggunakan TIKI contohnya barangnya tidak tepat waktu, faktor lain yaitu karena bagaimana sikap karyawan saat di counter apakah dia melayani dengan sungguh-sungguh atau tidak, contohnya tidak menjelaskan produk TIKI dengan baik, tidak menyapa bahkan tidak menepati janji bahwa barangnya akan tiba tepat waktu, nah itulah yang menyebabkan pelanggan tidak mau lagi kirim di TIKI”.Selain itu, hal yang tidak kalah pentingnya adalah sistem kepemilikan TIKI adalah franchise, artinya kepemilikan setiap cabang berada di tangan pemilik modal, karena itu pengendalian manajemennya tidak seketat apabila kantor pusat Jakarta sendiri yang langsung membuka cabangnya di provinsi/kabupaten. Kondisi ini yang memberikan dampak yang cukup berpengaruh terhadap ketatnya penentuan target dan tingkat keharusan pencapaian target tersebut. Misalnya, suatu cabang tidak mencapai target selama beberapa bulan maka, pimpinan cabang tersebut oleh kantor pusat dinilai tidak mampu sebagai kepala cabang dan posisinya bisa diturunkan tetapi cabang TIKI sekarang sanksi seperti itu tidak berlaku selama mereka tetap menjalankan ketentuan-ketentuan yang ditentukan oleh TIKI pusat dan mereka tidak mudah begitu saja memberhentikan mereka sebagai pemegang franchise di cabang.” (Eka Pratiwi, 25 Juni 2021).

“Menurut saya TIKI tidak mencapai target karena seperti yang saya alami bahwa kebanyakan pelanggan dan terutama pelanggan olshop lebih memilih kantor pos karena harganya jauh lebih murah meskipun pengiriman agak lambat, tetapi murah, apalagi barang yang kami kirim tidak mendesak. Selain itu banyak

olshop dan pelanggan lain yang menghendaki sistem COD (*Cash on Delivery*) yang artinya penerima yang akan menanggung ongkos kirim, sementara sistem itu belum diberlakukan di TIKI sedangkan ekspedisi lain sudah memberlakukan.” (Pak Benyamin, 26 Juni 2021).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui ada banyak faktor yang menyebabkan target perusahaan tidak dapat tercapai. Di TIKI memang sudah diterapkan sistem pengendalian manajemen pendapatan tetapi belum dijalankan dengan maksimal contohnya tidak melihat apa yang pelanggan butuhkan seperti sistem COD yang seharusnya dapat meningkatkan pendapatan dengan adanya sistem ini, karena banyak pelanggan yang ingin menggunakan sistem ini. Selain itu, karena sikap karyawan yang memiliki hubungan interpersonal yang belum sesuai harapan perusahaan. Setelah diketahui hal-hal yang menghambat pencapaian target maka akan dilakukan perbaikan dan evaluasi divisi yang membutuhkan perbaikan. Dan mencoba mengidentifikasi kebutuhan perbaikan yang harus dilakukan misalnya, dengan menambah pelatihan untuk keterampilan yang diharapkan, pengetahuan dan wawasan yang lebih luas, dan mengarahkan mereka ke perilaku yang profesional. Sehingga hal ini dapat memberikan perbaikan pada kinerja karyawan. Sehingga dengan sendirinya, terjadinya peningkatan pada pendapatan perusahaan. Adapun pernyataan dari koordinator administrasi, mengenai proses penyusunan anggaran yaitu:

“Sesuai dengan kemampuan tiap cabang bagaimana dalam mengelola keuangannya, namun ada target penjualan yang diberikan untuk setiap cabang untuk dicapai.” (Eka Pratiwi, 9 Juni 2021).

Berdasarkan hasil wawancara bersama Ibu Eka, dapat diketahui bahwa di setiap cabang telah ditetapkan target penjualan, tetapi semuanya tergantung setiap cabang dalam mengelola keuangannya dan dalam meningkatkan pendapatan perusahaan. Dan PT. Citra Van Titipan Kilat harus mampu mencapai target yang telah ditentukan dengan membuat strategi baru dan menyampaikannya kepada semua karyawan sehingga bersama-sama mampu membuat tercapainya target pendapatan tersebut. Kemudian peneliti mengajukan pertanyaan mengenai bagaimana cara mengelola keuangan sehingga memperoleh keuntungan, Bapak Benyamin selaku pemimpin gerai TIKI mengatakan: “Dengan cara mencatat pendapatan setiap hari, dan mengusahakan meningkatkan pendapatan sehingga dengan meningkatkan pendapatan, pendapatan akan terus meningkat dengan biaya-biaya tetap setiap bulan.” (Pak Benyamin, 10 Juni 2021)

Berdasarkan hasil wawancara di atas bersama Bapak Benyamin, dapat diketahui bahwa setiap penerimaan dan pengeluaran dicatat setiap hari sehingga dapat diketahui berapa pendapatan yang diperoleh setiap harinya, dan pencatatan merupakan hal yang penting sehingga semua pendapatan diketahui jumlahnya dan karena untuk meningkatkan pendapatan maka biaya-biaya harus ditekan maka TIKI akan memperoleh laba dan target pendapatan akan tercapai, sehingga kinerja perusahaan akan meningkat.

Pelaksanaan

Dalam rangka usaha mencapai target perusahaan, pelaksanaan strategi inilah yang menentukan tercapainya target perusahaan. Peranan tanggungjawab masing-masing karyawan dalam setiap divisi sangat berpengaruh dan berperan penting dalam pelaksanaannya, selain karyawan pimpinan juga harus ikut bergabung dalam kegiatan ini. Dalam pelaksanaan yang dilakukan oleh karyawan PT. Citra Van Titipan Kilat Cabang Makassar. Setiap pekerjaannya telah selesai harus dilaporkan kepada pihak pimpinan sehingga dapat diketahui semua pekerjaan yang telah dilakukan. Kemudian peneliti mengajukan pertanyaan untuk koordinator administrasi mengenai proses pelaksanaan di perusahaan ini yaitu: "Setelah semua strategi telah dilaksanakan, akan dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan tersebut, yang akan dievaluasi oleh pihak pimpinan, apakah pelaksanaan tersebut telah berjalan sesuai rencana atau tidak, jika tidak akan dilakukan bimbingan terhadap karyawan." (Eka Pratiwi, 9 Juni 2021)

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dilihat bahwa, setiap rencana dan pelaksanaan yang dilakukan akan dievaluasi kembali sehingga jika ada yang tidak sesuai rencana akan diperbaiki menjadi lebih baik. Kemudian peneliti mengajukan pertanyaan kepada Bapak Benyamin selaku pemimpin gerai mengenai bagaimana pelaksanaan yang dilakukan oleh karyawan PT. Citra Van Titipan Kilat Cabang Makassar yaitu: "Sebaik apapun strategi yang ditetapkan perusahaan, kunci sukses dari strategi yaitu terletak pada eksekusi dari strategi tersebut. Para manajer sangat berperan penting untuk memantau bagaimana pelaksanaan strategi yang diharapkan oleh perusahaan. Contohnya: pada saat lebaran apakah betul para karyawan di counter menginformasikan kepada pelanggan mengenai promosi-promosi pada saat lebaran, dan apakah karyawan mensosialisasikan kepada pelanggan bahwa TIKI memberi kemudahan dalam melakukan pembayaran melalui *e-money* (Dana, OVO, Go-Pay)."

Berdasarkan hasil wawancara bersama Bapak Benyamin di atas, dapat diketahui pelaksanaan yang dilakukan oleh karyawan sangat berperan penting untuk peningkatan kinerja suatu perusahaan dan juga para manajer untuk memotivasi karyawan agar bekerja secara maksimal dan profesional. Untuk melihat profesionalisme karyawan, peneliti mengajukan pertanyaan kepada pelanggan mengenai bagaimana penyampaian informasi tentang promosi-promosi, Ibu Deva selaku pelanggan (Olshop) mengatakan: "Saya senang berlangganan di TIKI karena setiap ada promo ongkos kirim diberitahukan lewat media social seperti instagram, facebook, bahkan saya di chat pribadi oleh karyawan TIKI sehingga saya mengetahui jika ada promo dan saya akan mengirim barang dengan banyak selagi ada potongan ongkos kirim." (Ibu Deva, Pelanggan, 18 Juni 2021).

Berdasarkan hasil wawancara bersama Ibu Deva di atas, dapat diketahui bahwa karyawan TIKI sudah melakukan strategi yang ditetapkan oleh perusahaan dengan baik, sehingga membuat pelanggan puas menggunakan TIKI dan percaya mengirim dalam jumlah yang banyak yang membuat pendapatan semakin meningkat dan perlahan dapat mencapai target yang telah ditentukan.

Evaluasi kerja

Setelah melakukan penyusunan strategi dan penyusunan anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta pelaksanaannya maka akan dilakukan evaluasi kerja. Evaluasi kerja ini dilakukan untuk mengetahui apakah strategi yang telah ditetapkan dilakukan sesuai dengan petunjuk atau tidak, dan juga untuk mengetahui apakah strategi yang ditetapkan sudah tepat atau harus dilakukan perbaikan. Evaluasi kerja dilakukan juga untuk mengetahui keunggulan dari perencanaan strategi, penyusunan anggaran dan pelaksanaannya sehingga kedepannya lebih baik.

Evaluasi kerja pada PT. Citra Van Titipan Kilat Cabang Makassar dilakukan oleh kepala pelaksana harian yang bertanggung jawab untuk menilai apakah hasil pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Adapun pernyataan dari Ibu Eka Pratiwi selaku koordinator administrasi, mengenai bagaimana cara mengevaluasi kerja karyawan di PT. Citra Van Titipan Kilat Cabang Makassar, yaitu: "Dengan cara mengevaluasi pengetahuan karyawan mengenai pekerjaan, tanggung jawab dari karyawan dan absensi karyawan. Sehingga dengan cara tersebut dapat dilihat kinerja dari karyawan dan dapat dimotivasi dan diberikan pelatihan untuk membentuk karyawan-karyawan yang unggul." (Eka Pratiwi, 9 Juni 2021).

Berdasarkan jawaban yang diberikan Ibu Eka, dapat disimpulkan bahwa karyawan dievaluasi pengetahuan mereka, keterampilan mereka bahkan juga perilaku mereka terhadap disiplin waktu (absensi), dengan mengevaluasi kerja karyawan dapat membentuk karyawan yang unggul dan berprestasi sehingga membuat kinerja perusahaan menjadi meningkat dan juga target dari perusahaan dapat tercapai. Berkaitan dengan hal ini, peneliti mengajukan pertanyaan kepada pemimpin gerai TIKI mengenai cara mengevaluasi kerja karyawan, yaitu: "Evaluasi kerja tentu dilakukan di masing-masing divisi, yang pertama akan dilihat bagaimana pencapaian kerja sesuai dengan job description, yang kedua yaitu bagaimana perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaannya, apakah karyawan memiliki loyalitas yang tinggi dan apakah karyawan bekerja sesuai dengan harapan dari perusahaan. Hal ini bisa dievaluasi dengan cara yaitu:

1. Memastikan apakah karyawan memahami apa yang menjadi tanggung jawab mereka, dan karyawan mendapatkan arahan dari atasan mereka,
2. Apakah mereka memiliki motivasi yang tinggi untuk menjalankan pekerjaan mereka.
3. Perlu dievaluasi oleh manajer harus memastikan apakah mereka memiliki keterbatasan pribadi yang menghambat tercapainya tanggung jawab dari masing-masing karyawan. (Pak Benyamin, 10 Juni 2021).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui cara mengevaluasi kerja karyawan sehingga manajer mengetahui hal-hal yang dapat menghambat tercapainya tujuan perusahaan, dan dengan diketahuinya perusahaan dapat memperbaiki sehingga target pendapatan dapat tercapai. Selanjutnya peneliti memberi pertanyaan kepada Ibu Murni selaku pelanggan TIKI mengenai bagaimana perilaku karyawan, ibu Murni mengatakan: "Saya pernah merasa kecewa dengan karyawan TIKI, karena karyawannya tidak menjawab pertanyaan saya dengan baik, dia terkesan malas dalam memberi jawaban dan tidak sepenuh hati." (Ibu Murni, Pelanggan, 18 Juni 2021)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa, perilaku seorang karyawan tiki seharusnya tidak seperti itu melainkan karyawan harus menganggap bahwa pelanggan seperti raja sehingga karyawan harus memperlakukan pelanggan sebaik mungkin. TIKI harus mampu membina karyawan agar berperilaku dengan baik, sehingga TIKI tidak kehilangan pelanggan lama maupun pelanggan baru.

Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal.

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan kepada Ibu Eka Pratiwi selaku koordinator Administrasi, mengenai bagaimana cara meningkatkan kinerja di perusahaan ini, yaitu: "Kinerja perusahaan akan meningkat jika didukung dengan Sumber Daya Manusia (SDM) yang bekerja selaras dengan visi dan misi perusahaan." (Eka Pratiwi, 9 Juni 2021).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dilihat bahwa peran dari karyawan sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja perusahaan, karena dengan kinerja karyawan yang baik akan membuat pelanggan merasa nyaman berlangganan di perusahaan ini dan secara tidak langsung ini yang membuat kinerja perusahaan akan meningkat. Selain itu, peneliti juga memberi pertanyaan kepada bu Rara selaku karyawan TIKI mengenai apa standar yang mengatakan bahwa perusahaan ini telah mencapai kinerjanya, yaitu: "Standarnya yaitu dengan target pendapatan tercapai dan adanya peningkatan pendapatan setiap bulan atau setiap tahun." (Ibu Rara, Karyawan, 10 Juni 2021).

Berdasarkan hasil wawancara bersama Ibu Rara, dapat diketahui standar perusahaan ini sehingga dapat dilakukan langkah-langkah yang tepat sehingga pendapatan meningkat setiap bulan dan setiap tahun. Semakin meningkatnya pendapatan akan membuat kinerja perusahaan semakin meningkat. Dan meningkatnya pendapatan diperoleh dari pelanggan-pelanggan yang menggunakan TIKI sebagai layanan jasa pengiriman secara terus-menerus.

Pendapatan

Pendapatan adalah penghasilan yang timbul dari aktivitas perusahaan yang biasa dikenal dengan sebutan yang berbeda seperti penjualan, penjualan jasa, bunga, dividen, royalti dan sewa.

Penyusunan target pendapatan harus dibuat dengan baik sehingga target perusahaan dapat tercapai. Dalam penyusunan target pendapatan yang akan dilakukan selama periode tertentu, sehingga akan diketahui apakah rencana yang ditetapkan telah berjalan sesuai dengan strategi atau belum. Pendapatan PT. Citra Van Titipan Kilat Cabang Makassar diperoleh dari volume pengiriman, tetapi dapat dilihat selama 3 tahun terakhir pendapatan yang diperoleh PT. Citra Van Titipan Kilat Cabang Makassar semakin menurun dari tahun 2019-2020. Oleh karena itu, mengakibatkan realisasi tidak tercapainya target pendapatan perusahaan yang ditetapkan secara nasional. Sehingga pendapatan perusahaan menurun setiap tahunnya, dapat dilihat realisasi tercapai target pada tahun 2018 sebesar Rp. 4.261.025.564, pada tahun 2019 sebesar Rp. 4.603.253.555, pada

tahun 2020 sebesar Rp. 4.599.951.414. Dapat dilihat bahwa pendapatan yang diterima oleh perusahaan meningkat, tetapi pendapatan yang diterima tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Adapun pernyataan dari Bapak Benyamin selaku pemimpin gerai TIKI mengenai cara meningkatkan pendapatan, yaitu: “Dengan cara memaksimalkan cara kerja kita dan karyawan sehingga pelanggan akan merasa senang sehingga pelanggan menggunakan jasa pengiriman perusahaan ini, salah satu contohnya yaitu jika ada seorang pelanggan bertanya kenapa harga ongkos kirim ke Tual mahal? Karyawan yang tidak profesional akan menjawab: sudah begitu pak di sistem, tetapi jika karyawan yang loyal akan menjawab: karena ke tual itu tidak ada pesawat langsung Pak, pertama naik pesawat transit di ambon lanjut naik pesawat lagi ke tual kemudian naik mobil Pak, sehingga harganya mahal dan waktu sampai agak lama.” (Benyamin, 10 Juni 2021).

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil wawancara di atas, kita dapat mengetahui cara meningkatkan pendapatan yaitu dengan cara memaksimalkan kerja karyawan sehingga pelanggan akan merasa puas dengan jawaban yang diberikan dan pelanggan akan terus menggunakan layanan TIKI.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggaraini.(2019). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan.jurnal Akuntika, 5.
- Ardiansyah, G. (2020, Oktober 30).guruakuntansi. Retrieved from <https://guruakuntansi.co.id/pengertian-efektivitas>
- Berry, A. (2019). Management Control theory. In Management control theory. Retrieved from <http://doi.org/10.4324/9780429422553>
- Bungkaes.(2013). Hubungan Efektivitas Pengelolaan Program Raskin dengan Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat di Desa Mamahan Kecamatan Gemeh Kabupaten Kepulauan Talaud.Journal Acta Diurn
- Chandra, R. (2017). Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Indojoya Agri Nusa. Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis, 619-623.
- Dewi, K. (2015). Penerapan Balance Scorecard untuk Menilai Kinerja PT XL Axiata Tbk dalam Mencapai Strateginya.Binus Business Review.
- Hanuma.(2011). Analisis Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran Kinerja Perusahaan Studi kasus Pada PT. Astra Honda Motor.
- Kiswara. (2010). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor
- Lestari, P. A. (2014). Faktor spesifik yang menentukan kinerja perusahaan asuransi yang terdaftar di bursa efek Indonesia..e- journal manajemen fakultas ekonomi trisakti.
- Mardiasmo.(2016). Efisiensi dan Efektifitas. Jakarta: Andy.
- Moerdiyanto.(2010). Tingkat Pendidikan Manajer dan Kinerja Perusahaan Go- Public (Hambatan atau Peluang?).
- Mildawati, T. (2014). Pengaruh artipiasasi penyusunan anggaran terhadap kinerja dengan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi.
- Mulyadi. (2011). Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Jakarta. Salemba Empat.
- Nordhaus, S. &. (2013). Mikroekonomi. Jakarta: Erlangga.
- Ravianto.(2014). Produktivitas dan Pengukuran. Jakarta: Binaman
- Retnani. (2015). Penerapan metode balanced scorecard sebagai tolak ukur pengukuran kinerja perusahaan. Jurnal Ilmu dan Riset.
- Romadhani.(2016). Pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial (studi empiris pada perusahaan manufaktur di kabupaten sukoharjo).

Setiawan, M. &. (2001). Sistem Perencanaan dan Pengendalian

Manajemen Steers, R.M. (2015).Efektivitas organisasi. Jakarta: Erlangga.

Utami, N. W. (2019). Manajemen Kinerja Perusahaan: Tujuan dan Prinsip Membangun Good Performance Management System.

Weygandt, K. W. (2011). Akuntansi Intermedite. Jakarta.

Wibowo.(2010). Manajemen Kinerja. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Winardi.(2016). Kepemimpinan dalam Manajemen. Jakarta: PT. Rineka Cipta