

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KINERJA
KONSULTAN PAJAK DI PT SUAKA SOLUSI PRIMA
DENGAN PENDEKATAN SISTEM DINAMIK**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar Sarjana
Manajemen

Oleh:

Aliya Rizqi Nursafa

6031901234

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM SARJANA MANAJEMEN

Terakreditasi oleh LAMEMBA No. 720/DE/A.5/AR.10/IX/2023

BANDUNG

2023

**ANALYSIS OF FACTORS TOWARDS TAX
CONSULTANTS' PERFORMANCE AT PT SUAKA
SOLUSI PRIMA USING SYSTEM DYNAMICS
APPROACH**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirements
for Bachelor's Degree in Management

Oleh:

Aliya Rizqi Nursafa

6031901234

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

PROGRAM IN MANAGEMENT

Accredited by LAMEMBA No. 720/DE/A.5/AR.10/IX/2023

BANDUNG

2023

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN



PERSETUJUAN SKRIPSI

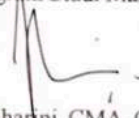
ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KINERJA KONSULTAN PAJAK DI PT SUKA
SOLUSI PRIMA DENGAN PENDEKATAN SISTEM DINAMIK

Oleh :

Aliya Rizqi Nursafa
6031901234

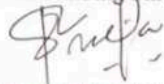
Bandung, Agustus 2023

Ketua Program Studi Manajemen,



Dr. Istiharni, CMA, CPM.

Pembimbing Skripsi,



Dr. Regma Deti, S.E., M.M.

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Aliya Rizqi Nursafa
Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 30 Mei 2001
NPM : 6031901234
Program studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KINERJA KONSULTAN PAJAK DI PT SUAKA SOLUSI PRIMA DENGAN PENDEKATAN SISTEM DINAMIK

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan:

Dr. Regina Deti, S.E., M.M.

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,
Dinyatakan tanggal 1 September 2023
Pembuat pernyataan:



(Aliya Rizqi Nursafa)

ABSTRAK

Pendahuluan – Perkembangan bisnis pada industri perpajakan di Indonesia berkembang semakin pesat, hal tersebut membuat perusahaan harus meningkatkan kinerja sumber daya manusianya. Sumber daya manusia pada perusahaan konsultan pajak dituntut untuk bisa memenuhi target yang telah ditentukan oleh perusahaan dan melihat sejauh mana seorang konsultan dapat mematuhi standar, tujuan, dan prioritas yang ada. Berdasarkan hasil *preliminary research* yang dilakukan oleh penulis, ditemukan bahwa kinerja konsultan masih rendah dibuktikan dengan tingkat *motivation* dan inisiatif untuk mempelajari bidang perpajakan serta *workload* yang dinilai lebih dari kapasitas diri para konsultan. Hal tersebut dibuktikan dengan kuesioner yang disebarkan kepada para konsultan dan melihat adanya keterkaitan antar faktor yang dapat mempengaruhi kinerja konsultan.

Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja konsultan PT Suaka Solusi Prima dan melihat keterkaitan yang terjadi antar faktor dengan pendekatan sistem dinamik.

Metode Penelitian – Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan pendekatan sistem dinamik dengan tahapan pembuatan model *Causal Loop Diagram* (CLD) untuk melihat keterkaitan antar faktor serta hubungan positif atau negatifnya dan dilanjutkan *Stock and Flow Diagram* (SFD) untuk menunjukkan grafik serta tabel skenario yang akan terjadi. Tahapan terakhir adalah analisis skenario yang paling sesuai untuk diterapkan di objek penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 13 orang konsultan PT Suaka Solusi Prima untuk melakukan konfirmasi serta melihat skor terhadap masing-masing faktor dan diolah dengan menggunakan *software Ventana System PLE* (Vensim). Metode analisis data yang digunakan adalah analisis skenario kebijakan yang paling sesuai untuk diterapkan pada PT Suaka Solusi Prima.

Hasil dan kesimpulan – Berdasarkan dengan hasil skenario yang dimodelkan oleh penulis dengan *software Vensim PLE* didapatkan bahwa dengan menerapkan skenario optimis pada 3 (tiga) faktor yaitu *workload*, *flexible working arrangement*, dan *leadership style* dalam 10 tahun ke depan terjadi peningkatan yang cukup signifikan. Kenaikan tertinggi yang terjadi didapatkan pada faktor *leadership style* dengan rata-rata kenaikan sebesar 28.6% per tahunnya.

Kata kunci: kinerja konsultan, industri perpajakan, sistem dinamik

ABSTRACT

Introduction – Business development in the taxation industry in Indonesia is growing rapidly, which requires companies to enhance the performance of their human resources. Human resources in the field of tax consulting firms are expected to meet the targets that are set by the company and assess how well a consultant adheres to the existing standards, goals, and priorities. Based on the preliminary research conducted by the author, it was found that the performance of the consultants is still low, as evidenced by the level of motivation and initiative to learn about taxation in addition the workload is perceived to exceed the consultants' capacity. This was confirmed through questionnaire distributed to the consultants and by observing the interconnected factors that can influence the consultants' performance.

Objective – This research aims to identify the factors that can influence the performance of consultants at PT Suaka Solusi Prima and examine the correlations that occur among these factors using a dynamic system approach.

Research Method – This research is conducted using a system dynamics approach, starting with the development of a Causal Loop Diagram (CLD) model to observe the interconnections among factors and their positive or negative relationships, followed by Stock and Flow Diagram (SFD) to illustrate the scenarios in graphical and tabular form. The final step involves analyzing the most appropriate scenarios to be applied to the research subject. Data collection was carried out by distributing questionnaires to 13 consultants of PT Suaka Solusi Prima to obtain confirmation and assess the scores on each factor, which were then processed using Ventana System PLE (Vensim) software. The data analysis method used is scenario policy analysis, which is most suitable for implementation at PT Suaka Solusi Prima.

Findings - Based on the scenario results modeled by the author using Vensim PLE software, it was found that by implementing an optimistic scenario on 3 (three) factors, namely workload, flexible working arrangement, and leadership style, there will be a significant increase in the next 10 years. The highest increase occurred in the leadership style factor with an average annual increase of 28.6%.

Keywords: consultants' performance, taxation industry, system dynamics

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “Analisis Faktor-Faktor Kinerja Konsultan di PT Suaka Solusi Prima dengan Pendekatan Sistem Dinamik”. Penelitian ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana di Fakultas Ekonomi Program Sarjana Manajemen Universitas Katolik Parahyangan tahun ajaran 2022/2023.

Selama proses penyusunan skripsi dalam kurun waktu kurang lebih 5 bulan, penulis mendapatkan dukungan, bimbingan, dan bantuan dari banyak pihak yang senantiasa memberikan semangat serta selalu percaya kepada penulis untuk dapat menyelesaikan penelitian ini. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa syukur dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua penulis, Evitasari (Yayi) Koesman dan Aditya Kerta Anugraha yang senantiasa memberikan dukungan, kasih sayang, masukan, dan doa yang tulus selama 22 tahun penulis hidup di dunia. Terima kasih sudah menjadi alasan penulis untuk selalu pulang ke rumah. *I owe you guys my life.*
2. Adik penulis, Annisa Rahma Nurhafshah yang telah menjadi sahabat penulis sejak kecil, menjadi pendengar keluh kesah penulis dan memotivasi penulis untuk bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya.
3. Ibu Dr. Istiharini, CMA., CPM. selaku Ketua Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Katolik Parahyangan yang penulis hormati
4. Ibu Dr. Regina Deti, S.E, M.M. selaku dosen pembimbing skripsi penulis yang tidak hentinya memberikan penulis ilmu baik akademik maupun kehidupan, dukungan, masukan, serta semangat kepada penulis sejak awal penyusunan proposal skripsi sampai selesai.
5. Ibu Catharina Tan Lian Soei, Dra., MM selaku Dosen Wali penulis yang senantiasa memberikan motivasi dan gambaran perkuliahan kepada penulis selama perkuliahan ini.
6. Seluruh dosen pengajar, staf, serta karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang senantiasa memberikan ilmu serta bantuan selama masa perkuliahan penulis.

7. Pihak PT Suaka Solusi Prima yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk melakukan penelitian.
8. Kevin Nabillah Valentina Chan selaku sahabat penulis yang senantiasa menemani penulis sejak berada di bangku Sekolah Menengah Pertama hingga saat ini. Menjadi sosok yang selalu ada dalam mengarungi lika-liku kehidupan. Tak henti-hentinya memberikan dukungan dan meyakini penulis bisa melewati setiap permasalahan yang ada.
9. Alya Syarifa Ramadhani, Lubna Hanifa Moeljawan, M. Irsyad Rabbani selaku sahabat penulis yang selalu memberikan dukungan, doa, dan bantuan selama ini walaupun terdapat jarak yang memisahkan.
10. Nagadish Attira Antariksa, Reza Priya Devara, Raffi Arrisyad, Sarah Adilla Fasya, Shalya Rayhan Nugrahana, Tasya Kurnia, M. Ilhami, Aimee De Mont, Dhisa Leanitya Elmatriafni, Afnan Shafa, Radi Husaeni, Kenneth Susanto, Gabriella Sitepu selaku sahabat penulis selama menghadapi perkuliahan ini dengan bantuan serta menjadi tempat bercerita bagi penulis.
11. Ariqah Oktaviani dan Shelda Zachra Ramadhina selaku teman yang selalu mendengar keluh kesah penulis terutama selama penulis menyusun skripsi ini.
12. Seluruh rekan-rekan Manajemen UNPAR 2019, *see you guys on top!*
13. Diri sendiri, terima kasih telah berjuang, berusaha, dan selalu mencoba untuk melakukan yang terbaik hingga detik ini.

Bandung, Juli 2023

Aliya Rizqi Nursafa

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Kerangka Pemikiran.....	6
1.5.1 Definisi Kinerja Karyawan	6
1.5.2 Variabel-Variabel yang Mempengaruhi Kinerja.....	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Kinerja Karyawan	14
2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan	14
2.1.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan	14
2.1.3 Indikator Kinerja Karyawan.....	15
2.2 Variabel yang mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	17
2.3 Variabel Tambahan dari Jurnal Acuan.....	19
2.4 Pendekatan Sistem Dinamik	24
2.4.1 Definisi Sistem Dinamik.....	24
2.4.2 Tujuan dan Manfaat Sistem Dinamik	25
2.4.3 Tahap-tahap Pemodelan Sistem Dinamik	25
2.5 Penelitian Terdahulu yang Relevan	26
2.4.1 Penjabaran Penelitian Terdahulu.....	31
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	33

3.1 Metode dan Jenis Penelitian.....	33
3.2 Teknik Pengumpulan Data.....	33
3.3 Populasi	34
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	35
Sumber: Data Olahan Penulis	41
3.5 Desain Penelitian.....	41
3.5.1 Pembuatan Causal Loop Diagram.....	42
3.5.2 Pembuatan Stock and Flow Diagram.....	43
3.5.3 Uji Verifikasi dan Validitas	43
3.5.4 Pembuatan Skenario dan Alternatif Strategi.....	44
3.6 Teknik Analisis Data.....	45
3.6.1 Analisis Data Deskriptif.....	45
3.7 Objek Penelitian	45
3.7.1 Profil Perusahaan	45
3.7.2 Struktur Organisasi Perusahaan	46
3.7.3 Visi dan Misi Perusahaan.....	47
3.7.4 Profil Responden.....	47
3.7.4.1 Karakteristik Responden berdasarkan Umur	48
3.7.4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin	48
3.8.4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan.....	49
3.8.4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja	50
3.9 Pendefinisian Sistem / Rancangan Penelitian	51
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	53
4.1 Identifikasi Faktor-Faktor Kinerja	53
4.2 Keterkaitan Hubungan antara Faktor	56
4.3 Mengidentifikasi Skenario Terbaik.....	58
4.3.1 Penyusunan <i>Stock and Flow Diagram</i> (SFD).....	58
4.3.2 Skenario Pertama (Menurunkan <i>Workload</i>).....	72
4.3.3 Skenario Kedua (Menaikkan <i>Flexible Working Arrangement</i>)	75
4.3.4 Skenario Ketiga (Menaikkan <i>Leadership Style</i>)	77
4.4 Analisis Kebijakan	81

4.4.1 Menurunkan Faktor <i>Workload</i>	81
4.4.2 Meningkatkan Faktor Flexible Working Arrangement.....	82
4.4.3 Meningkatkan Faktor <i>Leadership Style</i>	83
4.4.4 Kebijakan Paling Sesuai untuk Diterapkan.....	83
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	85
5.1 Kesimpulan	85
5.2 Saran.....	86
DAFTAR PUSTAKA	88
LAMPIRAN.....	88
RIWAYAT HIDUP.....	122

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	27
Tabel 3.1 Jumlah Populasi	35
Tabel 3.2 Tabel Definisi Operasional	35
Tabel 3.3 Karakteristik Responden berdasarkan Umur	48
Tabel 3.4 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	49
Tabel 3.5 Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan.....	49
Tabel 3.6 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja	50
Tabel 3.7 Tujuan, Metode, serta <i>Output</i> dari Penelitian	51
Tabel 4.1 Tabel Hasil Faktor dalam Kuesioner	56
Tabel 4.2 Faktor-Faktor yang Secara Langsung Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	59
Tabel 4.3 Skenario Perkembangan <i>High Performance Employees</i>	68
Tabel 4.4 <i>Stock and Flow Diagram</i> (SFD) dengan Menambahkan Variabel <i>Work Culture</i>	70
Tabel 4.5 Skenario Pesimis dari Faktor	73
Tabel 4.6 Skenario Optimis dari Faktor <i>Workload</i>	74
Tabel 4.7 Skenario Pesimis dari Faktor <i>Flexible Working Arrangement</i>	76
Tabel 4.8 Skenario Optimis dari Faktor <i>Flexible Working Arrangement</i>	77
Tabel 4.9 Skenario Pesimis dari Faktor <i>Leadership Style</i>	79
Tabel 4.10 Skenario Optimis dari Faktor <i>Leadership Style</i>	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 <i>Causal Loop Diagram</i>	11
Gambar 3.1 Alur Penelitian.....	42
Gambar 3.2 Struktur Organisasi PT Suaka Solusi Prima.....	46
Gambar 4.1 <i>Causal Loop Diagram</i> (CLD) dari Jurnal Acuan.....	54
Gambar 4.2 Grafik Hasil Kuesioner Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Secara Langsung.....	55
Gambar 4.3 <i>Causal Loop Diagram</i> (CLD) Kinerja Konsultan PT Suaka Solusi Prima	57
Gambar 4.4 <i>Current Model</i> dari <i>Stock and Flow Diagram</i> (SFD)	67
Gambar 4.5 Skenario Perkembangan <i>High Performance Employees</i>	68
Gambar 4.6 Skenario Model <i>Stock and Flow Diagram</i> (SFD) dengan Menambahkan Variabel <i>Work Culture</i>	69
Gambar 4.7 Grafik <i>Stock and Flow Diagram</i> (SFD) dengan Menambahkan Variabel <i>Work Culture</i>	70
Gambar 4.8 Grafik Skenario Pesimis dari Faktor <i>Workload</i>	72
Gambar 4.9 Grafik dan Tabel Skenario Optimis dari Faktor <i>Workload</i>	73
Gambar 4.10 Grafik Skenario Pesimis dari Faktor <i>Flexible Working Arrangement</i>	75
Gambar 4.11 Grafik Skenario Optimis dari Faktor <i>Flexible Working Arrangement</i>	76
Gambar 4.12 Grafik Skenario Pesimis dari Faktor <i>Leadership Style</i>	78
Gambar 4.13 Grafik Skenario Optimis dari Faktor <i>Leadership Style</i>	80

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian Pertama.....	97
Lampiran 2. Kuesioner Penelitian Kedua	100
Lampiran 3. <i>Parameter Settings</i>	120

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan zaman, arus globalisasi membuat perusahaan harus menghadapi persaingan yang ketat. Hal ini menyebabkan perusahaan perlu memiliki strategi untuk menjaga aset pentingnya yakni sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan karena memiliki peran penting untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan sebagaimana menurut Eri Susan (2019). Masalah sumber daya manusia menjadi acuan bagi perusahaan untuk tetap berada ditengah persaingan era globalisasi mengingat aspek ini memiliki peran signifikan dalam setiap kegiatan yang ada dalam perusahaan. Perhatian di bidang sumber daya manusia tidak boleh diabaikan karena hal ini merupakan aspek penting dalam merencanakan karyawan agar dapat bekerja secara lebih efektif dan akan terus ditingkatkan guna mencapai tujuan perusahaan (Senen, Masharyono, Triananda, & Sumiyati, 2016). Salah satu aspek yang memiliki kontribusi signifikan adalah kinerja karena merupakan gambaran mengenai pencapaian seorang karyawan dalam suatu perusahaan dan sangat berkaitan dengan kontribusi yang akan diberikan oleh setiap individu kepada organisasi tempat bernaungnya.

Kinerja karyawan adalah pencapaian seseorang dalam pekerjaan, baik dari kualitas maupun kuantitas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2016) serta menjadi indikator seberapa baik seorang karyawan menjalankan standar, tujuan, serta prioritas baik eksplisit maupun implisit. Indikator ini merupakan acuan bagi karyawan untuk dapat mengeluarkan kemampuan terbaiknya dan berkontribusi sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan merupakan sebuah hal yang dinamis dan berdampak pada keseluruhan kinerja organisasi dan ketika seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk mengembangkan potensi setiap sumber daya manusia yang dipimpinya serta mampu mengarahkan karyawan sehingga menjadi versi terbaik dirinya akan membantu karyawan menghasilkan kinerja yang lebih maksimal.

Perkembangan bisnis yang semakin pesat membuat perusahaan harus meningkatkan kinerjanya di semua bidang, salah satunya dalam sumber daya

manusianya. Menurut Hartono dan Siagian (2020) ketika kinerja karyawan dalam suatu perusahaan baik dilihat pada aspek kesejahteraan dan kualitas seorang individu maka tujuan perusahaan dapat mencapai titik yang diharapkan dan mampu mempertahankan eksistensinya. Salah satu industri yang sedang berkembang adalah industri konsultan pajak. Fenomena perkembangan industri ini didukung dengan pernyataan dari Direktur Jenderal Pajak, Suryo Utomo yang menyatakan bahwa kinerja penerimaan pajak sangat baik pada periode Januari-Agustus 2022 di angka 58,1% dengan capaian Rp1.171 triliun yang dipengaruhi oleh adanya tren peningkatan harga komoditas serta pertumbuhan ekonomi yang ekspansif. Sementara itu, pada tahun 2023 kinerja penerimaan pajak meningkat sebesar 21,3 persen dengan total Rp688.15 triliun hingga April 2023. Pada era digitalisasi ini, industri konsultan pajak dituntut untuk berinovasi dengan terus menerus memperbaharui peraturan perundang-undangan yang berlaku sehingga karyawan juga harus beradaptasi terhadap setiap penerapan peraturan tersebut serta melihat aspek apa saja yang dapat mempengaruhi kontribusi seorang karyawan kepada perusahaan. Kondisi demikian mengharuskan konsultan pajak untuk memiliki kompetensi tertentu dalam bidang perpajakan, yang meliputi jenjang pendidikan tertentu, sertifikasi, serta pembinaan oleh asosiasi serta Kementerian Keuangan. Hal tersebut menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan seorang karyawan konsultan pajak semakin tinggi dan klien bidang konsultan pajak secara langsung meningkat.

Berdasarkan penelitian sebelumnya karya Alefari, et al (2020) berjudul *A System Dynamics Model of Employees' Performance* yang telah menganalisis terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan serta keterkaitannya akan tingkat tinggi atau rendahnya kinerja yang diberikan oleh para karyawan dan didapatkan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang baik secara langsung maupun tidak langsung. Penulis juga menemukan penelitian terdahulu karya Lisa Karsantie (2021) dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja pada Kinerja Karyawan di Perusahaan Konsultan Pajak di Jakarta” yang memiliki objek penelitian yang serupa yaitu konsultan dan didapatkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan dari dua variabel tersebut. Selain itu, pada penelitian karya Muizu et al, (2019) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan” dan didapatkan bahwa

kepemimpinan menjadi elemen yang krusial dalam menentukan kesuksesan dan kegagalan pencapaian kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas dan melihat beberapa hasil penelitian terdahulu dapat dilihat bahwa kinerja karyawan merupakan ujung tombak bagi keberhasilan suatu perusahaan dan banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan yang saling berkaitan satu dengan yang lain secara kompleks. Hal tersebut membuat penulis ingin meneliti faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan objek penelitian yang berbeda yakni PT Suaka Solusi Prima (*SSP Consultant*), sebuah perusahaan yang bergerak di bidang Konsultan Pajak dan Hukum yang berpusat di Jakarta Selatan dengan pendekatan sistem dinamik yang dapat melihat permasalahan secara kompleks.

Penelitian ini menggunakan pendekatan sistem dinamik untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja konsultan PT Suaka Solusi Prima. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan model berbasis *System Dynamics* dimana pendekatan ini mengikuti cara berpikir sistem sehingga bisa mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja konsultan dan mampu mengidentifikasi keterkaitan antar faktor secara simultan sehingga membantu perusahaan agar dapat mengembangkan sifat dinamis dari kinerja konsultan secara lebih baik agar membantu perusahaan dalam proses meningkatkan kinerja konsultan. Sistem dinamik merupakan sebuah metodologi kerangka yang berpusat pada sistem berpikir menggunakan *feedback loop* dilengkapi dengan beberapa langkah tambahan struktur, dan diuji melalui model simulasi komputer (Forrester dalam Suhartono dan Suryani, 2012).

Penulis melakukan studi pendahuluan dengan melakukan wawancara kepada 1 (satu) orang *Management Representatives* serta menyebarkan kuesioner kepada 5 (lima) orang konsultan di PT Suaka Solusi Prima dan berdasarkan hasil wawancara tersebut ditemukan bahwa 10-15 persen karyawan perusahaan tidak berhasil mencapai target kinerja yang telah ditetapkan perusahaan untuk mendapatkan promosi jabatan serta kenaikan jenjang karir. Kondisi itu disebabkan oleh adanya tugas tambahan dari luar divisi yang membuat pekerjaan utama para konsultan terbengkalai dan kinerja yang dihasilkan konsultan menjadi kurang maksimal baik secara kualitas maupun kuantitas. Kinerja yang belum

maksimal disebabkan oleh kurangnya jumlah konsultan di perusahaan sehingga sering terjadi beberapa konsultan mendapatkan pekerjaan yang tidak sesuai dengan bidangnya. Selain itu, tugas tambahan dituntut untuk sesuai dalam waktu yang cepat sehingga membuat *time management* para konsultan menjadi kurang baik.

Penulis pun menyebarkan kuesioner untuk mendukung studi pendahuluan dan hasilnya ditemukan bawah beberapa konsultan merasa beban kerja yang diberikan terlalu banyak dan melebihi kapasitas dirinya, komunikasi pimpinan yang belum tegas juga mempengaruhi kinerja konsultan serta inisiatif konsultan untuk mempelajari dan mengulik bidang terkait masih rendah mengingat pekerjaan dalam lingkup perpajakan merupakan merupakan hal yang bersifat dinamis dan memiliki aturan yang mudah berubah sehingga faktor ini menjadi penting untuk terus ditingkatkan oleh para konsultan.

Dalam mengukur kinerja seorang karyawan, Afandi (2018) mencetuskan bahwa karyawan dapat dikatakan baik jika kualitas dan kuantitas hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan baik, efisien dalam menjalankan tugas, memiliki disiplin kerja, serta inisiatif. Hal tersebut bertentangan dengan hasil studi pendahuluan yang dilakukan oleh penulis karena kinerja konsultan di PT Suaka Solusi Prima masih belum baik dan banyak faktor yang mempengaruhi kinerja konsultan secara kompleks dan saling berkaitan satu dengan yang lain. Penelitian yang dilakukan oleh Alefari, et al. (2020) berjudul *A System Dynamics Model of Employees' Performance* mendukung bahwa faktor-faktor kinerja konsultan di PT Suaka Solusi Prima masih belum maksimal.

Kondisi ini membuat penulis tertarik untuk mengulik aspek kinerja karyawan dengan posisi konsultan secara lebih dalam karena melihat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kontribusi seorang konsultan, serta menemukan unsur yang memiliki pengaruh tertinggi terhadap kinerja seorang individu dalam perusahaan. Berdasarkan uraian diatas penulis ingin melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja konsultan PT Suaka Solusi Prima. Maka penulis mengajukan topik bahasan dengan judul “**Analisis Faktor-Faktor Kinerja Konsultan di PT Suaka Solusi Prima dengan Pendekatan Sistem Dinamik**”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, berikut merupakan rumusan masalah pada penelitian ini:

1. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja konsultan dan keterkaitannya di PT Suaka Solusi Prima?
2. Bagaimana keterkaitan antara faktor-faktor di PT Suaka Solusi Prima?
3. Bagaimana skenario yang harus dibuat untuk meningkatkan kinerja konsultan di PT Suaka Solusi Prima?
4. Bagaimana kebijakan yang bisa diterapkan berdasarkan skenario yang dipilih untuk PT Suaka Solusi Prima?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan pada penelitian ini berdasarkan masalah yang telah diidentifikasi sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja konsultan PT Suaka Solusi Prima.
2. Mengetahui keterkaitan antar faktor yang mempengaruhi kinerja konsultan PT Suaka Solusi Prima
3. Mengidentifikasi skenario terbaik yang dapat meningkatkan kinerja konsultan PT Suaka Solusi Prima
4. Menyusun kebijakan yang paling sesuai untuk diterapkan berdasarkan skenario yang dipilih untuk PT Suaka Solusi Prima

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dibuat dengan fenomena yang terjadi di industri konsultan pajak, maka dari itu terdapat beberapa manfaat yakni:

1. Penulis
Penulis berharap dapat menambah wawasan penulis terkait aspek Manajemen Insani dan dapat mengimplementasikan ilmu tersebut dan juga pengembangan kemampuan dalam penelitian.

2. Perusahaan

Penulis berharap dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam memberikan informasi terkait faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja konsultan di PT Suaka Solusi Prima dan menjadi sebuah acuan pengambilan keputusan agar dapat meningkatkan kinerja konsultan.

3. Pembaca

Penulis berharap dapat memberikan wawasan dan ilmu pengetahuan baru terhadap para pembaca terkait aspek Sumber Daya Manusia khususnya dalam lingkup kinerja karyawan.

1.5 Kerangka Pemikiran

1.5.1 Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Afandi (2018) kinerja merujuk pada hasil yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam perusahaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka untuk mencapai tujuan organisasi secara sah, sesuai hukum dan dalam batas moral serta etika. Kinerja dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, di mana setiap orang seharusnya memiliki tingkat kesediaan dan kemampuan tertentu. Kinerja karyawan sebagaimana yang dikatakan oleh Mangkunegara (2016) adalah pencapaian dalam melaksanakan tugas dengan kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun indikator yang dicetuskan oleh Afandi (2018) dalam Hartono dan Siagian (2020) indikator-indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja

Sebuah parameter yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka serta berhubungan dengan jumlah tanggung jawab atau aktivitas yang berhasil diselesaikan oleh seorang individu.

2. Kualitas hasil kerja

Suatu bentuk pengukuran yang berhubungan dengan mutu kerja yang dilakukan oleh seorang individu diukur dari seberapa tepat dan efektif pekerjaan tersebut dilakukan olehnya.

3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya yang digunakan oleh seorang individu secara cermat dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan.

4. Disiplin kerja

Mematuhi setiap peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

5. Inisiatif

Kemampuan seorang individu untuk melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, memiliki kompetensi untuk mengembangkan ide serta memahami apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar.

6. Ketelitian

Tingkat kesesuaian dalam hasil pengukuran kerja apakah tujuan telah tercapai.

7. Kepemimpinan

Dapat memberi suatu pengaruh serta contoh dari seorang pemimpin sehingga menjadi acuan untuk mencapai tujuan.

8. Kejujuran

Salah satu sifat seseorang yang sulit untuk diterapkan.

9. Kreativitas

Suatu aktivitas yang melibatkan pencetusan suatu gagasan

1.5.2 Variabel-Variabel yang Mempengaruhi Kinerja

Penulis mengambil juga model dasar dari penelitian yang dilakukan oleh Alefari, et al, dimana menggunakan pendekatan sistem dinamik dari *causal loop diagram* berikut yang menjelaskan tentang faktor-faktor apa saja yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel tersebut terbagi menjadi dua, yakni:

1. Variabel Utama

Dalam jurnal acuan, terdapat 5 (lima) variabel utama yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

a. Peluang (*Opportunity*)

Peluang atau *opportunity* adalah keadaan penting yang menguntungkan bagi sebuah organisasi dan merupakan kesempatan yang ada dalam organisasi untuk dapat mencapai tujuan (Rivai, 2014).

b. Motivasi (*Motivation*)

Motivasi kerja adalah dorongan yang membuat seorang karyawan termotivasi untuk menyatukan semua upaya yang dimiliki untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, dalam Febrianti et al, 2020).

c. Pengetahuan, Keterampilan, dan Kemampuan (*Knowledge, skills, and ability*)

- *Knowledge*

Pemahaman teoritis dan praktis yang berisi kumpulan informasi berupa fakta, prosedur, atau cara melakukan sesuatu (Marsam dalam Ati Dahniar, 2019 ; Muchtamim, 2021)

- *Skills*

Kemampuan yang diperlukan seseorang agar dapat melaksanakan serangkaian tugas yang berkembang baik dari hasil latihan maupun pengalaman (Dunnett dalam Moh. Rum Arisandy, 2015)

- *Ability*

Kondisi yang diperlukan seorang karyawan untuk mendukung motivasi kerja agar karyawan berhasil dalam bekerja sesuai dengan bidang pekerjaannya (Hailesilasie dalam Sari & Sjahrudin, 2018; Jasiyah et al, 2018).

d. Beban kerja (*Workload*)

Beban kerja adalah serangkaian kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu organisasi atau seorang individu dalam jangka waktu tertentu (Jeky, et al dalam Rohman, et al, 2021).

e. Lingkungan eksternal (*External environment*)

Unsur-unsur di luar perusahaan yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi aktivitas perusahaan yang dinaungi oleh karyawan tersebut (Krisnandi, dkk, 2019).

2. Variabel Pendukung

a. Pengembangan karir (*Career development*)

Peningkatan pribadi yang dilakukan bagi seseorang untuk melaksanakan rencana karir serta pekerjaan sesuai dengan jalur seorang individu (Komang, 2012).

b. Sistem penghargaan (*Reward systems*)

Aspek penting untuk memotivasi individu agar dapat berkontribusi sehingga meningkatkan kinerja perusahaan (Adithomo Wirawan dkk, 2018)

c. Keseimbangan kehidupan kerja (*Work-life balance*)

Keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu berada pada posisi yang sama (Lockwood dalam Aseptia, 2017)

d. Agen perubahan (*Change agent*)

Seseorang yang memperlihatkan sikap optimis untuk mendorong perubahan dalam organisasi (Winardi dalam Juwita et al, 2019)

e. Perubahan dalam organisasi (*Change in organization*)

Sebuah tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku menuju ke kondisi masa yang akan datang agar dapat meningkatkan efektivitasnya (Winardi dalam Sayidah, 2012)

f. Kesejahteraan karyawan (*Employee wellbeing*)

Hak seorang atau kelompok karyawan atas bagian dari keanggotaan mereka dalam organisasi tempat mereka bernaung (Purba dalam Sabil, 2021)

g. Tekanan jadwal (*Schedule pressure*)

Sebuah tuntutan yang dirasakan oleh seorang individu atau kelompok kerja untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dalam jangka waktu (Son, et al, 2006)

h. Pelatihan (*Training*)

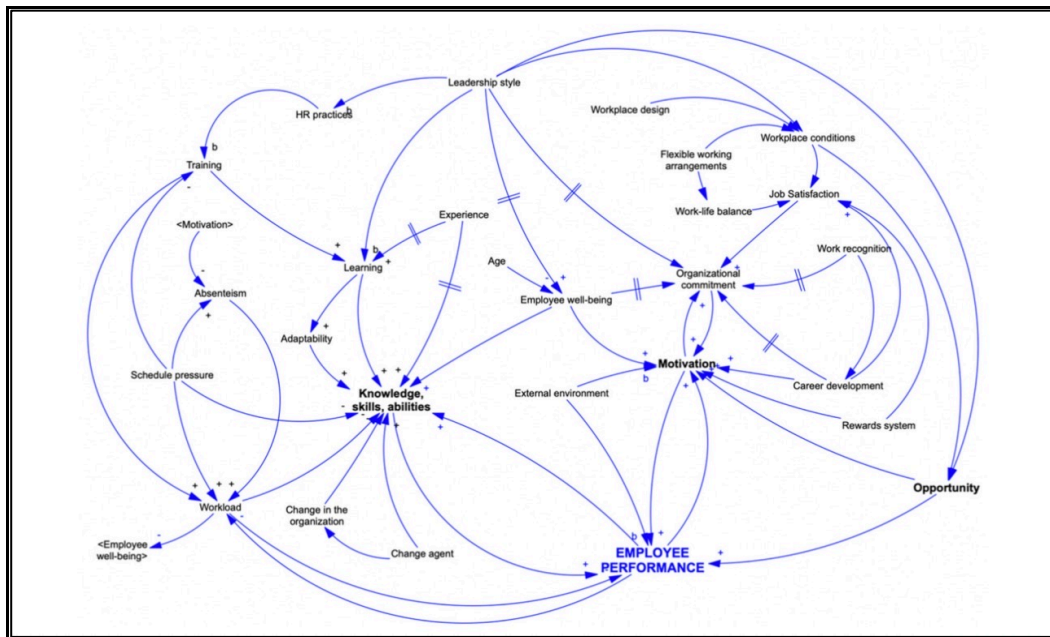
Jenis kegiatan yang direncanakan secara sistematis serta hasilnya dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang individu (Sultana et al, dalam Sendawula et al, 2018)

- i. Ketidakhadiran (*Absenteeism*)
Kemangkiran seorang individu dari pekerjaan yang seharusnya menjadi tanggung jawabnya (Strom dan Troy dalam Lukito dan Utama, 2019)
- j. Kemampuan beradaptasi (*Adaptability*)
Potensi dasar seorang individu serta perilaku yang dapat diterapkan agar secara efektif dapat menyesuaikan tuntutan maupun tanggung jawab terkait tugas dan lingkungan (Karen van Dam, 2012)
- k. Belajar (*Learning*)
Aktivitas yang mencakup proses tidak tahu menjadi tahu, tidak mengerti menjadi mengerti agar mendapat hasil yang optimal (Ihsana, 2017)
- l. Pengalaman (*Experience*)
Lama waktu seorang individu bekerja di tempat kerja mulai saat masuk di tempat kerja hingga sekarang (Martoyo dalam Wirawan et al., 2018)
- m. Praktik sumber daya manusia (*HR Practices*)
Memiliki peran yang sangat penting untuk seorang individu karena cara suatu organisasi memperlakukan karyawannya dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (Huselid dalam Leghari et al, 2014)
- n. Umur (*Age*)
Dikutip dari lawninsider, umur untuk seorang karyawan dalam sebuah organisasi dihitung dari Jumlah bulan setelah tanggal lahir karyawan dan berakhir dengan kematiannya, dibagi 12 dan dibulatkan menjadi tiga angka desimal.
- o. Komitmen dalam berorganisasi (*Organizational commitment*)
Sejauh mana seorang individu dapat mengidentifikasi organisasi tempat mereka bekerja serta tingkat komitmen yang mereka berikan kepada organisasi tersebut (Greenberg dan Baron dalam Herrera et al, 2020).
- p. Desain tempat kerja (*Workplace design*)
Dikutip dari pacificprime.sg, *workplace design* merupakan proses perancangan, pengaturan, serta perencanaan area suatu tempat kerja agar dapat mengoptimalkan kinerja seorang individu.

- q. Kondisi tempat kerja (*Workplace conditions*)
Lingkungan kerja dan semua keadaan yang dapat mempengaruhi seorang individu di tempat kerja (Ali et al, 2013)
- r. Pengaturan kerja fleksibel (*Flexible working arrangements*)
Pilihan yang memungkinkan seorang karyawan untuk bekerja di luar batasan konvensional (Chinedua et al, 2020)
- s. Kepuasan kerja (*Job satisfaction*)
Rasa pencapaian batin dan kebanggaan yang dicapai saat melakukan tugas tertentu (Kasemsap dalam Ahmad et al, 2021)
- t. Pengakuan kerja (*Work recognition*)
Suatu pengakuan yang diberikan kepada seorang individu atas hasil kerja yang telah dicapainya (Herzberg dalam Mawoli dan Babandoko, 2011)
- u. Gaya kepemimpinan (*Leadership style*)
Pola yang menyeluruh diterapkan dari tindakan seorang pemimpin yang mendasari perilaku seorang individu (Rivai, 2014).

Seluruh variabel utama serta variabel pendukung yang telah dijelaskan diatas memiliki hubungan yang saling terkait untuk membentuk kinerja karyawan. Hubungan tersebut digambarkan dalam *Causal Loop Diagram* (CLD) dibawah ini:

Gambar 1.1
Causal Loop Diagram



Sumber: *A System Dynamics Model of Employees' Performance Journal* (2020)

Berdasarkan *causal loop diagram* diatas, dapat disimpulkan bahwa terdapat keterkaitan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Ditemukan adanya faktor *knowledge, skills, abilities; motivation, dan opportunity; workload* dan *external environment* yang menjadi faktor-faktor tertinggi dan memiliki cabang-cabang faktor dan berdampak pada tingkat kinerja karyawan.

Tidak hanya itu, berdasarkan *Causal Loop Diagram* (CLD) dari jurnal acuan yaitu *A System Dynamics Model of Employees' Performance* (2020) terdapat faktor-faktor yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan yakni *career development; reward system; work-life balance; change agent; change in organization; employee wellbeing; schedule pressure; training; absenteeism; adaptability; learning; experience; HR practices; age; organizational commitment; workplace design; workplace conditions; flexible working arrangement; job satisfaction; work recognition; serta leadership style.*

Kinerja karyawan dalam sudut pandang sistem dinamik merupakan sumber daya yang dinamis dan kinerja yang mereka hasilkan dapat menurun dari waktu ke waktu. Model berbasis *System Dynamics* ini dapat membantu perusahaan

dalam menangani sifat dinamis kinerja karyawan secara lebih baik serta membantu dalam proses pengambilan keputusan untuk memilih inisiatif alternatif yang akan diperkenalkan. Model ini akan memungkinkan perusahaan agar dapat menjalankan skenario peningkatan yang berbeda untuk menilai potensi mereka dan menarik kesimpulan sesuai dengan kondisi yang dialami.