ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA SDM BERDASARKAN BALANCED SCORECARD PADA PERUSAHAAN MAJALAH WARTA FLOBAMORA DI SURABAYA.

Oleh: Baltasar Asa

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Narotama – Surabaya

morisfoun261@yahoo.co.id/082301695197

Abstraksi.

Hasil akhir yang diharapkan dalam penelitian ini adalah terciptanya sebuah kerangka kerja bagi perusahaan majalah Warta Flobamora untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam proses penelitian ini, alat yang dipakai untuk menganalisa kinerja perusahaan adalah metode *balanced scorecard*. Dimana, analisis dititikberatkan pada empat perspektif *balanced scorecard* yakni perspektif keuangan yang lebih ditekankan pada pertumbuhan penjualan, *profit margin on sales*, efektifitas biaya SDM. Perspektif pelanggan ditekankan pada kepuasan pelanggan dan pertumbuhan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal ditekankan pada inovasi, proses produksi dan layanan purna jual. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ditekankan pada kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktifitas karyawan. Salah satu keunggulan dari *balanced scorecard* adalah ada hubungan sebab akibat dari berbagai perspektif tersebut. Dengan demikian, ketika ada satu bagian yang bermasalah, maka akan berakibat pada yang lain.

Setelah melakukan proses penilaian kinerja, ada kelanjutan untuk merumuskan strategi dalam rangka meningkatkan kinerja pada periode berikutnya. dalam Proses Perumusan meningkatkan kinerja itu dititikberatkan pada langkah-langkah indikatif untuk memperbaiki perusahaan secara internal sekaligus menjabarkan visi, misi perusahaan.

Kata Kunci : *balanced scorecard*, Sumberdaya Manusia, Produktifitas karyawan, Strategi

Pendahuluan

Zaman ini, kita dihadapkan pada arus globalisasi yang membawa setiap insan masuk ke dalam suatu dunia yang sangat terbuka. Dimana tidak ada pembatas antara satu komunitas dengan yang lain. Semua insan bisa bersentuhan melalui alat telekomunikasi dan media elektronik lainnya dengan sangat mudah.

Secara umum arus globalisasi itu disebabkan oleh berbagai faktor. Philippe Lasserre dalam bukunya *Global Strategic Management* menegaskan beberapa faktor sebagai latar belakang pemicu adanya globalisasi yakni: politik, teknologi, sosial dan kompetisi. Dari segi politik akan nampak pada berbagai kebijakan-kebijakan politik yang cenderung membuka ruang bagi yang lain untuk beraktifitas atau menanam modal dalam sebuah negara. Demikianlah juga dengan adanya kemajuan teknologi yang nampak pada penemuan alat produksi yang baru dengan kualitas tinggi, alat telekomunikasi yang membuat orang membangun relasi lintas negara, internet memudahkan orang untuk belajar banyak hal, transportasi akan memudahkan orang untuk bepergian atau berpindah tempat kapan saja. Dalam bidang sosial akan nampak pada sebuah gerakan dimana orang tidak menginginkan batasan-batasan dari sebuah negara yang mengeksklusifkan dirinya

dari yang lain. Dan yang terakhir adalah kompetisi yang memacu orang untuk terus berkreasi dan belajar pada yang lain.

Berdasarkan pemicu globalisasi di atas, maka bisa disimpulkan bahwa globalisasi tidak bisa dibendung. Globalisasi akan terus menerus masuk dalam semua rana kehidupan manusia dan salah satunya adalah merembes sampai pada sistem perusahaan. Pada tahap ini perusahaan mengalami situasi dilema. Mau mengikuti perkembangan dan mulai berkompetisi secara ketat dan cepat ataukah tetap berpegang pada tradisi lama dan akhirnya mati. Perusahaan dan manusia sebagai pengelola perusahaan seolah tercebur ke dalam sesuatu yang baru. Dan hal itu, menyebabkan manusia terkadang apatis dan kurang berproduksi secara efektif dan efisien, kinerjanya mulai menurun, produk secara kualitas tidak bisa bersaing dengan yang lain dan akhirnya tersingkir sendiri dalam kompetisi yang ketat.

Demikianlah juga, perusahaan majalah Warta Flobamora. perusahaan ini bergerak dalam media cetak. Ia juga tidak luput dari persaingan global saat ini. Ada beberapa fenomena yang sering dikeluhkan seperti tingkat pendapatan sangat rendah padahal jumlah eksemplar yang dicetak cukup banyak, pemberitaan cenderung pada daerah atau instansi tertentu, tidak ada jadwal kerja yang pasti, terkadang majalah terlambat tiba di tangan pelanggan dll. Fenomena yang terjadi dalam tubuh perusahaan majalah Warta Flobamora merupakan tantangan bagi pihak pengelola dan semua orang (*stakeholder*) yang terlibat dalam proses bisnis secara keseluruhan.

Berdasarkan fenomena - fenomena di atas, maka perlu di bangun sebuah strategi untuk meningkatkan kinerja SDM, karena SDMlah yang menjadi titik sentral kemajuan sebuah perusahaan. Dalam rangka tindakan reflektif tersebut, perusahaan memerlukan alat analisis kinerja untuk memeriksa dan mengetahui berbagai peran yang ada di dalam perusahaan, seperti; peran setiap individu dalam menjalankan tugasnya, peran organisasi dalam mengembangkan visi misinya dll.

Pada jaman dahulu, perusahaan menggunakan sektor keuangan sebagai alat ukur kinerja. Hal ini berkaitan dengan pengeluaran, pemasukan hingga perhitungan laba dari perusahaan tersebut. Pengeluaran berkaitan dengan total semua biaya operasional mulai dari pembelian bahan mentah hingga biaya operasional lainnya. Pemasukan berkaitan dengan total penjualan yang diperoleh. Sedangkan laba berkaitan dengan pendapat perusahaan yang diperoleh setelah penjualan. Hal ini dengan satu tujuan semata yakni mencari keuntungan sebesar-besarnya

Sebuah perusahaan dikatakan aman bila memperoleh laba sesuai dengan harapan perusahaan. Secara lebih mendalam pendekatan ini menekankan keuntungan jangka pendek, yang justru akan membahayakan perusahaan di era globalisasi yang serba terbuka seperti ini. Sektor keuangan tidak lagi menjadi pusat untuk membaca kehidupan perusahaan, sebab ia hanya sebagian dari rangkaian kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Dalam hal ini, mau ditegaskan bahwa perusahaan tidak saja mengejar keuntungan melainkan ada hal lain yang harus diperhatikan secara serius (Alimudin, 2017).

Menanggapi kelemahan terbesar di atas, maka saat ini ada sebuah alat analisis yang bisa diandalkan untuk menganalisa kinerja perusahaan secara holistik adalah *balanced scorecard*. Dimana BSC (*Balanced Scorecard*) menganalisa dari empat perspektif perusahaan yakni keuangan (*finance*), pelanggan (*customer*), internal bisnis dan proses pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth*).

Dalam perspektif keuangan (*Finance*) akan dianalisa secara khusus tentang keuangan perusahaan. Dimana kinerja perusahaan bisa menjawab harapan dari

shareholder. Sedangkan dari perspektif *customer* berkaitan dengan pelanggan yakni bagaimana kinerja perusahaan bisa memuaskan pelanggan. Dari perspektif proses internal bisnis berhubungan dengan kegiatan/operasional perusahaan dalam memproduksi produk atau jasa sesuai harapan *stakeholder* dan *customer*. Perspektif yang ke empat adalah *learning and growth* (pembelajaran dan pertumbuhan). Perspektif ini menekankan pada suatu kemampuan perusahaan dalam melakukan perbaikan proses evaluasi dengan menggunakan sumber daya internal. Hal ini bertujuan untuk meraih keuntungan jangka panjang perusahaan.

Perspektif-perspektif BSC di atas membuka suatu wawasan baru kepada perusahaan untuk melihat diri dan perkembangannya secara detail. Dengan demikian, keseimbangan dalam operasional perusahaan bisa terdeteksi dan terjawab.

Dalam menanggapi fenomena yang terjadi di dalam dunia global dan lingkungan perusahaan majalah Warta Flobamora, maka kinerjanya perlu dianalisa dan dijabarkan secara profesional, agar dengan hal itu *shareholder* bisa mengetahui perkembangan kinerja secara keseluruhan. Setelah menemukan titik lemah dan terkuat dari sebuah kinerja baru dirumuskan sebuah strategi yang tepat sasaran untuk kemajuan perusahaan majalah Warta Flobamora. Oleh karena itu, peneliti mengambil sebuah tema dalam penelitian ini adalah **ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA SDM BERDASARKAN BALANCED SCORECARD PADA PERUSAHAAN MAJALAH WARTA FLOBAMORA DI SURABAYA.**

Tinjauan pustaka

Pengertian Strategi

Berdasarkan etimologinya, strategi berasal dari bahasa Yunani yakni *strategos* (*Stratos* = militer dan *ag* = memimpin) yang berarti “generalship”. Pada zaman dahulu strategi selalu merujuk pada pekerjaan para jendral dalam memenangkan pertempuran di medan perang (Agustinus 1996:19).

Dalam strategi terdapat dua hal penting yakni: *future intention* (tujuan jangka panjang) dan *advantage competitive* (keunggulan bersaing). Tujuan jangka panjang berkaitan dengan pengembangan wawasan jangka panjang dan bagaimana menetapkan komitmen untuk mencapainya (Alimudin, 2015). Sedangkan sumber keunggulan adalah pemahaman secara mendalam tentang pemilihan pasar, pelanggan oleh perusahaan yang merujuk pada cara terbaik untuk berkompetisi dengan pesaing di dalam pasar itu sendiri (Crown 2001:6).

Michale Porter membuat suatu penjelasan singkat mengenai hubungan erat antara *future intention* dan *advantage competitive* sebagai berikut keduanya harus berjalan bersama-sama. *Future intention* hanya bisa ditetapkan bila *advantage* atau keunggulan bisa di capai. Demikianlah juga *advantage* ditentukan dalam krangka *future intention* dan ambisi (2001: 6).

Selanjutnya Crown menegaskan tiga tingkatan strategi antara lain: strategi tingkat perusahaan/korporat, strategi tingkat bisnis unit, strategi tingkat fungsional. Strategi tingkat korporat dirumuskan oleh top manajer atau manajer puncak dengan berpijak pada pertanyaan pokok di bawah ini

1. Jenis usaha apa yang sebaiknya digeluti perusahaan
2. Bagaimana sebaiknya sumberdaya dialokasikan untuk mencapai tujuan.

Demikianlah juga pakar manajemen Peter Druker mengemukakan bahwa perusahaan perlu memutuskan dimana mereka ingin mengambil posisi dalam hal-hal berikut: kedudukan pasar, produktivitas, sumberdaya fisik, keuangan, kemampuan, kinerja dan pengembangan manajerial, kinerja dan sikap karyawan dan tanggung jawab publik (2001:66-67).

Strategi tingkat ke dua adalah strategi bisnis unit. Menurut Crown, strategi ini lebih menekankan pada pengelolaan kepentingan dan operasi unit usaha. Pada strategi level ini biasanya berurusan dengan beberapa pertanyaan dasar yakni:

1. Bagaimana perusahaan akan bersaing dalam industri atau pasar
2. Produk/jasa apa yang sebaiknya ditawarkan
3. Siapa pelanggan yang akan dilayani
4. Bagaimana berbagai fungsi (produksi, pemasaran, dan lain-lain) akan dikelola untuk memenuhi kebutuhan pasar.
5. Bagaimana sumber daya akan didistribusikan

Selanjutnya Porter dalam Crown menjelaskan bahwa "keberhasilan perusahaan dalam persaingan selain disebabkan oleh sumber daya teknik dan ekonomi, juga disebabkan oleh lima kekuatan lingkungan yang sangat berpengaruh. Lima kekuatan yang dikenal dengan istilah *five competitive force* antara lain: pesaing industri, pemasok, pembeli, pendatang baru dan produk pengganti (2001:57).

Strategi tingkat yang ketiga adalah strategi tingkat fungsional atau *functional strategy*. Dalam sebuah organisasi/perusahaan, berbagai department seperti pemasaran, keuangan, produksi dan operasi, HRD, mempunyai strategi masing-masing. Strategi yang dimiliki oleh organisasi fungsional ini harus mendukung strategi dari level korporat. Mengingat hal di atas, maka strategi ini bersifat lebih pendek dalam jangka waktu, lebih terperinci dan memiliki tujuan. Tujuan yang dimaksudkan adalah untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran jangka pendek yang telah ditetapkan oleh perusahaan, mengevaluasi berbagai tindakan untuk mencapai sasaran dan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mendorong tercapainya tujuan (2001:69-71).

Konsep Balanced Scorecard

Balanced scorecard merupakan sebuah konsep baru untuk membaca kinerja dari perusahaan secara keseluruhan. Konsep ini berkembang sebagai jawaban atas pengukuran kinerja tradisional, dimana sangat menekankan pada aspek finansial. Pengukuran kinerja yang berbasis pada keuangan dipandang sangat lemah karena ia tidak melihat aktivitas perusahaan secara keseluruhan. Alat ukur tradisional ini mendeteksi kehidupan perusahaan dari laba yang diperoleh dan bersifat hanya mengejar keuntungan jangka pendek.

Balanced scorecard terdiri dari dua kata yakni *balanced* dan *scorecard*. *Balanced* yang artinya seimbang dan *scorecard* yang berarti kartu skor. Dalam hal ini berarti kartu yang digunakan untuk mencatat kinerja dari perusahaan ataupun karyawan yang ditugaskan pada bidang tertentu. Dengan demikian, kinerja dari perusahaan ataupun karyawan bisa terdeteksi secara detail dan dapat diukur secara adil.

Ada beberapa pengertian dari *balanced scorecard*. Menurut Irham Fahmi, *balanced scorecard* merupakan sebuah konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat perspektif yakni: keuangan (*financial*), pelanggan (*costumer*), bisnis

internal (*internal business*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target jangka panjang (Irham, 2014:225).

Sedangkan menurut Mulyadi dalam bukunya Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard, mendefinisikan *balanced scorecard* sebagai alat manajemen kontemporer yang di desain untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipat ganda kinerja keuangan luar biasa secara kesinambungan (Mulyadi, 2005:1). Ia menegaskan pula bahwa penggunaan *balanced scorecard* menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan. Adapun beberapa keunggulan dari *balanced scorecard* sebagai berikut:

- Komprehensif yang berarti BSC, mengembangkan dari satu perspektif yakni keuangan menjadi tiga perspektif yakni customer, proses internal bisnis serta pertumbuhan dan pembelajaran.
- Koheren yang berarti BSC mewajibkan personel membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik.
- Berimbang menekankan pada keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berkesinambungan.
- Terukur. Keterukuran sasaran strategik dalam perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian hasil.

Selanjutnya Robert S. Kaplan dan Robert P. Norton. Menegaskan bahwa *balanced scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan pendorong (*driver*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi. Selanjutnya ia menjelaskan, tujuan dan ukuran perusahaan dilihat secara jelas dari empat perspektif yakni; finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini akan terlihat dalam kerangka kerja *balanced scorecard* di bawah ini.

Gambar 2.1 : Kerangka kerja balanced scorecard

Sumber : <https://www.google.co...d-browser&=krangka+>

Proses formulasi *balanced scorecard* harus di mulai dari pembentukan visi. Visi menekankan arah dari perusahaan. Sedangkan misi adalah terjemahan dari visi. Dimana visi yang masih kabur atau hanya dalam angan-angan. Sedangkan tujuan adalah sasaran yang harus diperoleh perusahaan untuk mewujudkan visi dan misi. Dengan hal itu, impian dari perusahaan itu bisa terjawab. Sebuah tujuan bisa membantu mengarahkan perusahaan untuk meraih visi misi, namun dalam melaksanakan hal itu perusahaan membutuhkan strategi agar impian itu bisa tercapai. Strategi berkaitan dengan kegiatan unggulan dari perusahaan agar semua visi, misi dan tujuan bisa tercapai.

Faktor-faktor yang Memacu Kebutuhan Organisasi untuk Mengimplementasikan *Balanced Scorecard*.

Dalam situasi yang terdesak sering memicu orang untuk menemukan sesuatu yang baru. Oleh karena itu, ada beberapa faktor yang menjadi daya paku bagi organisasi untuk mengimplementasikan BSC adalah:

- a. Ketidakmampuan alat analisis tradisional dalam menjelaskan keadaan perusahaan.
- b. Persaingan bisnis yang tidak pasti di jaman modern.
- c. Kemampuan BSC dalam memberikan sebuah krangka kerja kepada para CEO untuk menjermahkan visi, misi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu dari berbagai aspek.
- d. Kebutuhan akan sebuah sistem manajemen yang holistik dan terlibat aktif.

Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Ada empat persektif yang menjadi pokok telaahan *balanced scorecard* dalam memeriksa sebuah kegiatan bisnis. Empat perspektif *balanced scorecard* itu sebagai satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan antara satu dengan yang lain. Empat perspektif itu adalah: keuangan, pelanggan, internal bisnis dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Perspektif keuangan

Perspektif keuangan merupakan salah satu alat yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Pada tahap ini yang ditekankan adalah sebuah kinerja keuangan yang baik dengan tujuan untuk memenuhi harapan dari *shareholder*. Berkaitan dengan hal di atas, maka ada dua pokok pikiran yang menjadi fokus pembahasan yakni: bagaimana tujuan jangka panjang finansial dan kemampuan finansial dalam menjermahkan strategi bisnis unit di dalam perencanaan.

Tujuan finansial perusahaan berupa pengaktifan semua lini dalam perusahaan untuk berkontribusi. Dengan demikian, profit perusahaan bisa meningkat karena mampu menciptakan harga yang diterima oleh konsumen (Alimudin, Simangunsong, Barid, & Wajdi, 2017). Dalam hal ini perusahaan harus berusaha untuk berinvestasi pada tujuan jangka panjang perusahaan yakni berkaitan dengan lini lain seperti berinvestasi pada SDM (Alimudin & Sukoco, 2017), produksi dan operasional, marketing. Dengan demikian, aset – aset itu tetap terjaga dan bisa berkontribusi maksimal terhadap kehidupan perusahaan di masa yang akan datang.

Berkaitan dengan tujuan finansial dan strategi unit bisnis, terdapat beberapa tahap perkembangan finansial yakni: bertumbuh (*Growth*), bertahan (*sustain*) dan menuai (*Harvest*) (2008:42).

1. Tahap pertama adalah tahap pertumbuhan yang ditandai dengan banyak pengeluaran untuk kepentingan investasi dan pengembangan kegiatan bisnis. Pada tahap ini, dari segi finansial ditandai dengan minimnya kas. Perusahaan membutuhkan banyak pengeluaran untuk kepentingan pembelajaran dan investasi di bidang lain
2. Tahap ke dua adalah bertahan/ *sustain*; ditandai dengan adanya sebuah investasi, investasi ulang dan pangsa pasar masih bertahan dan bahkan bertumbuh tahap demi tahap dalam perjalanan waktu. Pada tahap ini kegiatan perusahaan masih mengeluarkan kas untuk kegiatan operasional dan berusaha untuk mengatasi segala kemacetan.
3. Tahap ketiga adalah tahap menuai/*harvest*. Tahap ini ditandai dengan dengan sebuah penuaian atas berbagai investasi yang telah ditanamkan pada tahap awal dan bertahan. Siklus ini ingin menunjukkan bahwa pertumbuhan perusahaan pada tahap dewasa. Segala pengeluaran kas hanya untuk biaya perawatan (2008:43). Selanjutnya sebagian besar pemasukan sebagai keuntungan bagi *stakeholder*.

Dalam hubungan dengan strategi, maka ada beberapa tema finansial yang mendorong untuk penetapan sebuah strategi yakni: bauran dan pertumbuhan pendapat, penghematan biaya/peningkatan produktifitas, pemanfaatan aktiva/strategi investasi. Strategi pada umumnya berkaitan dengan perluasan area dan pertumbuhan sebuah produk baru. Dengan strategi tersebut diharapkan perusahaan mendapat sebuah pemasukan baru dan mempunyai nilai tambah. Sedangkan strategi penghematan biaya/peningkatan produktifitas menekankan pada mengurangi berbagai biaya produksi dengan menggunakan segala sumberdaya untuk meningkatkan aktivitas bisnis tersebut (2008:44). Sedangkan berhubungan dengan pemanfaatan aktiva adalah sebuah telahaan kritis para manajer untuk mengurangi tingkat modal kerja yang dibutuhkan untuk mendukung volume dan bauran bisnis tertentu. Pada tahap ini manajer perlu melepaskan aktiva yang tidak menguntungkan dan mengembangkan aktiva yang menguntungkan (2008:42).

2.4.1. Perspektif Kepuasan Pelanggan

Dalam dunia bisnis, perusahaan perlu mengetahui siapakah yang menjadi bidikan pasarnya. Menentukan bidikan pasar sama dengan menentukan sebuah segmentasi pasar yang jelas. Segmentasi juga akan membantu sebuah perusahaan untuk menentukan strategi perusahaan dalam kaitan dengan *costumer* sebagai pengguna barang/jasa perusahaan (Alimudin, Dhaniarti, Judana, & Sukoco, 2017). Setelah menentukan segmentasi, ada sebuah langkah lanjutan dari perusahaan yakni menentukan tujuan dan mengukur pelanggan. Ada dua kelompok untuk mengukur pelanggan yakni kelompok mengukur pelanggan utama/ukuran umum dan kelompok mengukur proposisi nilai pelanggan.

Kelompok pengukuran pelanggan utama berkaitan dengan ukuran umum terhadap pelanggan yakni pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelangggan dan profitabilitas pelanggan (2008:59). Pangsa pasar dapat diukur melalui proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual). Retensi pelanggan dapat diukur dengan cara mempertahankan

pelanggan yang ada. Akuisis pelanggan dapat diukur dalam bentuk relativasi atau absolut keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Kepuasan pelanggan dapat diukur dengan cara menilai tingkat kepuasan atas kinerja tertentu dalam proposisi nilai. Sedangkan profitabilitas pelanggan dapat diukur melalui keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (2008:61-60). Gambar di bawah ini menunjukkan siklus dari perspektif ukuran pelanggan.

Gambar 2.2: Perspektif pelanggan ukuran utama
Sumber : *Balanced Scorecard* hal. 60.

Pola yang kedua adalah pola untuk mengukur proposisi nilai. Proposisi nilai merupakan atribut yang diberikan perusahaan untuk produk atau jasa yang bertujuan untuk menciptakan loyalitas dan rasa puas kepada para pelanggan. Pola ini terdiri dari beberapa hal yakni: atribut pelanggan, hubungan pelanggan, citra dan reputasi. Atribut pelanggan berkaitan dengan fungsi, harga dan mutu sebuah produk perusahaan. Hubungan pelanggan berkaitan dengan pergerakan barang tiba di tangan konsumen, hal ini mempunyai hubungan erat dengan dimensi waktu, penyerahan dan reaksi pelanggan setelah menerima produk tersebut (64:2008). Sedangkan citra dan reputasi berkaitan dengan suatu faktor yang membuat pelanggan tertarik dan tetap terikat kepada perusahaan.

Perusahaan harus tetap menjaga agar pelanggan tetap puas dan selalu terikat (Alimudin, A., & Artaya, 2009), maka ada beberapa hal penting yang harus diperhatikan adalah waktu, mutu dan harga produk. Waktu menjadi suatu hal yang sangat urgen di tengah persaingan global. Waktu berkaitan dengan kecepatan sebuah produk/jasa dalam melayani pelanggan. Ada perbedaan reaksi dari pelanggan bila produk yang dipesan tiba tepat waktu dan terlambat. Bila pemesanan tiba tepat waktu maka pelanggan akan merasa puas dan juga sebaliknya bila produk yang dipesan terlambat maka akan menuai sebuah protes dalam hal ini pelanggan akan kecewa atas layanan tersebut.

Hal yang ke dua adalah mutu. Mutu merupakan kualitas produk yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Untuk mengetahui mutu yang pasti biasanya terletak pada produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi ataukah

tidak. Demikianlah juga, mutu akan membantu pelanggan untuk membedakan satu perusahaan dengan perusahaan yang lain. Mutu juga tidak terlepas dari dimensi waktu. Dimana penekanannya pada ketepatan waktu dalam melayani.

Aspek yang terakhir yang mendorong kepuasan pelanggan adalah harga. Dalam persaingan yang semakin ketat harga menjadi penentu terakhir yang membuat pelanggan memutuskan untuk membeli produk perusahaan. Pelanggan akan membandingkan harga satu perusahaan dengan perusahaan lain. Harga juga membuat pelanggan bisa meninggalkan produk lama dan pindah ke produk baru yang ditawarkan perusahaan lain.

2.4.2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Irham Fahmi dalam bukunya *Manajemen Strategis*, menguraikan perspektif internal proses sebagai serangkaian kegiatan perusahaan menciptakan produk dalam rangka memenuhi harapan pelanggan (Irham, 2014:233). Penjelasan di atas menunjukkan sebuah gerak maju dalam kegiatan perusahaan. Perusahaan bukan saja memperhatikan kualitas produk yang diproduksi tetapi ada sebuah kegiatan tambahan dimana perusahaan berusaha memenuhi harapan pihak eksternal.

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam bukunya *Balanced Scorecard* menegaskan bahwa semua perusahaan saat ini berusaha meningkatkan mutu, mengurangi lama siklus, meningkatkan hasil, memaksimalkan keluaran dan menurunkan biaya untuk berbagai proses bisnis. Tetapi proses ini tidak membawa pada kompetensi perusahaan yang unggul. Oleh karena itu, dalam *balanced scorecard* ada sebuah penekanan baru yakni pada pemenuhan harapan dari pemegang saham dan pelanggan (2008:81).

Dalam menciptakan sebuah nilai bagi pelanggan dan memberikan finansial yang baik, maka dibangun sebuah mata rantai yang terdiri dari tiga proses bisnis yakni: inovasi, operasi dan layanan purna jual (Alimudin & Yoga, 2015). Proses inovasi menekankan pada suatu proses dalam memenuhi harapan dari pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi lalu menciptakan produk untuk memenuhi harapan tersebut. Langkah kedua adalah proses operasi yakni tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Langkah yang ketiga adalah layanan purna jual. Hal ini berkaitan dengan aktivitas perusahaan setelah melepaskan produk kepada pelanggan. Bila terjadi komplain dari pelanggan maka harus ada sebuah tanggapan secara cepat dari pihak perusahaan kepada pelanggan. Hal ini yang kita jumpai adalah dalam pemberian garansi dan servis.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pelanggan adalah ratu dalam dunia bisnis di jaman ini. Kehadiran sebuah produk harus menjawab kerinduan pelanggan. Dengan demikian, ketika ia puas dengan kualitas, harga dan layanan maka akan meningkatkan laba perusahaan. Sebab, pelanggan akan tetap setia dan bahkan merekomendasikan produk perusahaan tersebut kepada pelanggan baru.

2.4.3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ke empat dari *balanced scorecard* ini menjadi ujung tombak keberhasilan beberapa perspektif terdahulu. Perspektif ini menekankan pada kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi (2014:233). Tujuan utama dalam perspektif ini adalah pada penyediaan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dari tiga perspektif itu tercapai. Ada tiga kategori utama untuk perspektif

pertumbuhan dan pembelajaran adalah: kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

Kapabilitas yang *pertama* adalah kapabilitas pekerja. Dimana kapabilitas ini berkaitan dengan suatu pelatihan ulang kepada kompetensi pekerja karena akibat dari suatu pergeseran sistem, dari sistem manajemen lama ke sebuah sistem manajemen baru. Dengan adanya pelatihan itu maka kompetensi dari pekerja bisa dimobilisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun, dalam melakukan proses ini harus datang dari pekerja garis depan yakni mereka yang berhadapan dengan pelanggan dan proses internal. Dengan demikian, pelatihan kompetensi itu bisa menjawab kebutuhan pelanggan dan tujuan perusahaan. Berkaitan dengan hal di atas, terdapat tiga pengukuran umum kinerja yakni kepuasan pekerjaan, retensi pekerjaan dan produktivitas pekerjaan.

Tujuan mengukur kepuasan pekerjaan adalah untuk mengetahui hubungan sebab akibat kepuasan pelanggan dengan kepuasan pekerja. Dimana kepuasan pekerja merupakan pra kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan pelanggan (2004:112). Tujuan mengukur retensi pekerja adalah untuk mempertahankan pekerja yang diminati perusahaan. Sedangkan produktivitas kerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral, keahlian pekerja, inovasi, proses internal bisnis dan kepuasan pelanggan. Dengan sebuah tujuan utama adalah membandingkan produk dan jumlah pekerja yang memproduksi produk tersebut (2004:113).

Kapabilitas yang *ke dua* adalah sistem informasi. Sistem informasi merupakan salah satu kata kunci untuk sebuah kesuksesan perusahaan. Informasi ini berkaitan dengan pelanggan, proses internal, konsekuensi finansial perusahaan (2004:116). Mengenai informasi tentang pelanggan yakni setiap pekerja garis depan perlu mengetahui informasi secara detail atau akurat tentang hubungan antara pelanggan dan perusahaan. Hal ini akan membantu perusahaan untuk berinovasi, mempererat hubungan bisnis dll.

Kapabilitas yang *ke tiga* adalah motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Kapabilitas yang *ke tiga* ini berkaitan dengan penciptaan kondisi/iklim perusahaan agar dengan hal itu karyawan merasa tergerak dan inisiatif untuk bekerja (2004:118).

3. Metode penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Sedangkan pendekatan analisis yang digunakan adalah pendekatan ilmu ekonomi manajemen yang dipakai untuk membaca kinerja perusahaan dari kegiatan SDM tersebut. Pendekatan yang kedua adalah sistem pengendalian manajemen. Hal ini dipakai untuk membaca proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan. Pendekatan yang ketiga adalah manajemen strategik, dipakai untuk menelaah perencanaan strategik dan kinerja perusahaan.

Dari uraian di atas ditegaskan bahwa penelitian ini bertujuan untuk memperoleh sebuah gambaran yang akurat mengenai keadaan dan perencanaan perusahaan berdasarkan empat perspektif BSC. Oleh karena itu, ada dua jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif dan verifikasi. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk memperoleh ciri-ciri dari setiap variabel yang meliputi empat perspektif BSC. Sedangkan penelitian verifikasi bertujuan untuk memperoleh gambaran yang akurat tentang hubungan sebab akibat dari setiap variabel penelitian yang ditempuh melalui pengujian hipotesis penelitian.

Alat yang dipakai untuk mengumpulkan data adalah kuesioner dan wawancara. Wawancara dilakukan dengan tokoh-tokoh kunci seperti pemimpin perusahaan dan pemimpin redaksi untuk menggali beberapa informasi terkait. Sedangkan kuesioner disebarkan kepada semua staf karyawan.

4. Hasil Penelitian.

A. Profil perusahaan

Perusahaan majalah Warta Flobamora merupakan salah satu anak perusahaan yang bernaung di bawah yayasan Kamitra Abadi Jawa Timur, yang beralamat di Jl. Jagir, Sidoresmo 8 no. 42 c, atau bagian timur kota Surabaya, kelurahan Jagir, kecamatan Wonokromo.

Perusahaan ini bergerak dalam bidang media cetak yang mewartakan secara khusus mengenai kehidupan orang NTT dimana saja mereka berada. Perusahaan majalah ini didirikan oleh Leo Larantukan. Ia adalah mantan manajer marketing asuransi Bumi Asih dan juga penulis. Sebelum mendirikan perusahaan majalah Warta Flobamora, ia pernah membuat sebuah majalah yang bernama Ata Kiwang yang terbit dua minggu sekali. Majalah inipun perlahan lahan mati karena hanya memuat berita tentang orang Flores bagian Timur, dimana *locus* marketnya hanya berada di satu kabupaten. Setelah melakukan permenungan yang mendalam dan membaca fenomena kehidupan tentang pentingnya sebuah media bagi orang NTT, maka pada bulan Oktober tahun 2012 mulai dipikirkan untuk membuat sebuah media dengan nama Warta Flobamora.

Pada bulan November 2012, majalah Warta Flobamora mulai terbit untuk pertama kalinya dengan daerah pasarannya adalah wilayah NTT dan orang-orang NTT diaspora. Majalah Warta Flobamora juga pernah membuat berita dalam bahasa inggris, namun setelah melihat pembaca yang dominan pembaca dalam negri dan kekurangan tenaga ahli maka halaman yang berbahasa inggris dihilangkan. Demikianlah juga, pada tahun 2014 majalah Warta Flobamora mengalami perubahan dalam segi bentuk dan konten, teristimewah desain bentuk dan penataan rubrik yang baku seperti sekarang ini.

Perusahaan majalah Warta Flobamora didirikan karena ada dua alasan mendasar yakni:

1. Alasan internal: Generasi NTT dalam perkembangannya terbagi atas tiga karakter generasi, generasi pertama adalah generasi yang lahir, berkarya, dan meninggal di NTT. Generasi kedua adalah generasi yang lahir di NTT dan bekerja di luar NTT dan meninggal di luar NTT. Generasi ketiga adalah generasi yang lahir, berkarya, dan meninggal di luar NTT. Generasi ketiga ini adalah generasi yang lahir sebagai hasil perkawinan antara orang NTT dan orang di luar NTT. Untuk menjembatani tiga generasi ini dibutuhkan sebuah media. Dan Warta Flobamora menjadi media yang menjembatani tiga generasi ini. Dengan demikian, rubrik berita majalah Warta Flobamora dibagi atas dua bagian besar: (1) rubrik Kabar Flobamora dan NTT Diaspora. Rubrik Kabar Flobamora berisi berita-berita yang terjadi di NTT sedangkan Rubrik NTT Diaspora berisi berita tentang orang-orang NTT di luar NTT. Melalui dua rubrik berita ini, orang-orang NTT yang berkarya di luar NTT bisa mengetahui informasi di NTT sebaliknya orang-orang NTT di NTT juga bisa mengetahui informasi tentang orang-orang NTT yang bekerja di luar daerahnya.
2. Alasan Eksternal: Informasi tentang NTT umumnya negatif. NTT akan masuk dalam daftar berita nasional jika informasinya berkaitan dengan hal-hal yang negatif. Hal ini berdampak pada image masyarakat umum tentang NTT. Cara

pandangan orang lain tentang NTT, tanpa disadari turut membentuk cara pandang generasi NTT tentang diri mereka sendiri. Sehingga secara psikologis generasi NTT tidak lagi bangga menjadi bagian orang NTT dan malahan menjadi minder.

Terhadap dua kenyataan ini (pemilihan berita dan dampak bagi generasi NTT) maka dibangunlah media yang namanya Warta Flobamora. Warta Flobamora hadir untuk menyeimbangkan cara pandang tentang NTT. Jika media lain membahas aspek negatif dari NTT, Warta Flobamora melalui konten-konten beritanya mempublikasikan aspek-aspek positif tentang NTT, meliputi kisah-kisah sukses orang NTT, Prestasi anak-anak NTT, lingkungan alam yang asri di NTT, serta kebudayaan orang NTT. Informasi ini bukan melebihi-lebihkan tetapi mempublikasikan fakta yang selama ini diabaikan. Dengan publikasi tentang informasi yang positif tentang NTT, generasi muda NTT juga tidak akan mudah terjebak dalam konsep orang lain tentang NTT. Mereka akan membangun konsep diri yang positif tentang NTT dan bangga menjadi orang NTT.

Bertolak dari alasan mendasar di atas, sebenarnya majalah Warta Flobamora mewartakan suatu nilai lebih dalam hidup orang-orang NTT. Nilai lebih itu yang menjadi kekuatan bagi perusahaan terus eksis hingga hari ini. Selain itu pembaca juga memperoleh sebuah gambaran diri yang positif.

B. Hasil dan pembahasan

Dalam mengumpulkan berbagai informasi terkait empat perspektif balanced scorecard, peneliti mewawancarai tokoh-tokoh kunci sekaligus menyebarkan kuesioner kepada seluruh karyawan yang terlibat langsung dalam kehidupan perusahaan sebanyak 22 orang. Jadi, rangkuman hasil penelitian akan terlihat pada empat perspektif balanced scorecard di bawah ini.

a. Perspektif Keuangan

1. Pertumbuhan Penjualan

- Ada pertambahan konsumen yang menyukai produk perusahaan selama tahun 2016.

Alternatif Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat tidak setuju	0	0.0 %
Tidak setuju	2	10 %
Netral	7	31 %
Setuju	9	41 %
Sangat setuju	4	18 %
Total	22 orang	100%

Dari data di atas kita bisa mengetahui bahwa mayoritas responden sebanyak 9 orang atau 40% setuju bahwa ada pertambahan konsumen yang menyukai produk perusahaan majalah Warta Flobamora. Sedangkan yang paling sedikit responden menjawab tidak setuju sebanyak 2 orang atau 10%.

- Perusahaan mengekspansi bisnis ke daerah lain sesuai perencanaan perusahaan pada tahun 2016.

Alternatif Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
--------------------	------------------	------------

Sangat tidak setuju	0	0.0%
Tidak setuju	1	5%
Netral	7	31%
Setuju	12	54%
Sangat setuju	2	10%
Total	22 responden	100%

Ekspansi bisnis merupakan suatu yang penting untuk meningkatkan dan memperluas area pasar. Mayoritas responden sebanyak 12 orang atau 54% menjawab setuju bahwa selama priode 2016 adanya ekspansi bisnis ke daerah lain. Dan hanya 1 orang atau sebanyak 5% menjawab tidak setuju.

- Adanya perluasan dalam produk dan jasa selama tahun 2016.

Alternatif Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat tidak setuju	0	0.0%
Tidak setuju	12	54%
Netral	5	23%
Setuju	5	23%
Sangat setuju	0	0.0%
Total	22 responden	100%

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa sebanyak 12 orang atau 54% tidak menyetujui perluasan produk selama tahun 2016. Sedangkan hanya 5 orang atau 23% menyetujui dan ragu-ragu adanya perluasan produk selama tahun 2016.

2. Profit Margin On Sales

- Profit margin diperoleh sesuai target perusahaan

Alternatif Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat tidak setuju	4	18%
Tidak setuju	11	50%
Netral	7	32%
Setuju	0	0.0%
Sangat setuju	0	0.0%
Total	22 responden	100%

Profit margin merupakan laba yang yang diperoleh perusahaan dalam kegiatan bisnis. Dalam hal ini sebanyak 11 orang atau 50 % tidak menyetujui profit margin yang diperoleh sesuai dengan target perusahaan. Dan sebanyak 4 orang 18 % sangat tidak setuju dengan hal tersebut.

3. Efektifitas Biaya SDM

- Perusahaan mengalokasikan biaya untuk pelatihan dan pengembangan skill karyawan setiap tahun.

Alternatif Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat tidak setuju	0	0.0%
Tidak setuju	0	0.0%
Netral	8	36%
Setuju	11	50%
Sangat setuju	3	14%
Total	22 responden	100%

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa sebanyak 11 orang atau 50 % setuju mengenai anggaran yang dikeluarkan perusahaan untuk kegiatan pelatihan bagi

karyawan. Dan 3 orang atau 14 % sangat menyetujui anggaran yang dikeluarkan perusahaan untuk pelatihan dan pengembangan skill karyawan tersebut

- Pelatihan dan pengembangan SDM diperuntukan bagi semua karyawan perusahaan.

Alternatif Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat tidak setuju	0	0.0 %
Tidak setuju	0	00 %
Netral	2	10 %
Setuju	15	67 %
Sangat setuju	5	23 %
Total	22 responden	100%

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 15 orang atau 67 % menyetujui kegiatan pelatihan diperuntukan bagi semua karyawan perusahaan. Hanya 2 orang atau 10 % yang tidak setuju.

b. Perspektif Pelanggan

1. Kepuasan Pelanggan

- Pelanggan puas terhadap atribut produk perusahaan majalah Warta Flobamora

Alternatif Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat tidak setuju	1	5%
Tidak setuju	0	0.0%
Netral	7	30%
Setuju	13	60%
Sangat setuju	1	5%
Total	22 responden	100%

Jawaban responden dalam tabel di atas menunjukkan bahwa sebanyak 13 orang atau 60 % mengatakan bahwa pelanggan puas terhadap atribut produk perusahaan majalah Warta Flobamora. Sedangkan jawaban hanya satu orang yang menjawab sangat tidak setuju atau 5% dan 1 orang lain lagi atau 5% menjawab sangat setuju .

- Pelanggan puas terhadap layanan yang tepat waktu dari perusahaan majalah Warta Flobamora.

Alternatif Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat tidak setuju	3	13 %
Tidak setuju	10	45 %
Netral	7	32 %
Setuju	2	10 %
Sangat setuju	0	0.0 %
Total	22 responden	100 %

Berkaitan dengan layanan perusahaan yang tepat waktu, mayoritas responden sebanyak 10 orang atau 45 % menjawab bahwa pelanggan tidak setuju

dengan layanan perusahaan yang tepat waktu. Hanya 2 orang atau 10 % yang menyetujui layanan perusahaan yang tepat waktu.

- Pelanggan merasa ada nilai lebih dari produk perusahaan majalah Warta Flobamora.

Alternatif Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat tidak setuju	0	0.0%
Tidak setuju	0	0.0%
Netral	9	41%
Setuju	10	45%
Sangat setuju	3	14%
Total	22 responden	100 %

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa dari semua responden mayoritas atau sebanyak 10 orang atau 45 % setuju bahwa pelanggan merasa ada nilai lebih dari produk perusahaan tersebut. Sedangkan jawaban terendah adalah hanya 3 orang atau 14 % sangat menyetujui hal tersebut.

2. Pertumbuhan Pelanggan

- Pangsa pasar untuk perusahaan majalah Warta Flobamora sangat luas

Alternatif Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat tidak setuju	0	0.0 %
Tidak setuju	0	0.0 %
Netral	4	18 %
Setuju	6	27 %
Sangat setuju	12	55 %
Total	22 responden	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 12 orang atau 55 % menjawab sangat setuju bahwa pangsa pasar majalah Warta Flobamora masih sangat luas. Sedangkan 4 orang atau 18 % masih ragu-ragu dengan pernyataan tersebut.

- Perusahaan berusaha mempertahankan pasar yang ada

Alternatif Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat tidak setuju	2	10 %
Tidak setuju	7	31 %
Netral	10	45 %
Setuju	3	14 %
Sangat setuju	0	0.0 %
Total	22 responden	100%

Data di atas menunjukkan bahwa paling banyak 10 orang atau 45 % ragu-ragu akan usaha perusahaan untuk mempertahankan pasar bagi perusahaan sedangkan sebanyak 2 orang atau 10 % tidak menyetujui bahwa perusahaan berusaha mempertahankan pasar yang ada.

- Perusahaan mempunyai usaha untuk menambah pelanggan baru

Alternatif Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
--------------------	------------------	------------

Sangat tidak setuju	0	0.0%
Tidak setuju	1	5 %
Netral	5	22 %
Setuju	14	63 %
Sangat setuju	2	10 %
Total	22 responden	100 %

Pada umumnya mayoritas responden atau sebanyak 14 orang atau 63 % menjawab bahwa setuju dengan pernyataan mengenai usaha perusahaan untuk menambah pelanggan baru. Sedangkan sebanyak 1 orang atau 5 % yang tidak menyetujui hal tersebut.

c. Perspektif Bisnis Internal

1. Perusahaan membuat inovasi berkala untuk memenuhi harapan pelanggan

Alternatif Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat tidak setuju	0	0.0 %
Tidak setuju	0	0.0 %
Netral	2	9 %
Setuju	7	32 %
Sangat setuju	13	59 %
Total	22 responden	100 %

Tabel di atas menunjukkan bagaimana perusahaan selalu membuat inovasi berkala untuk memenuhi harapan pelanggan. Mayoritas pelanggan atau sebanyak 13 orang atau 59 % sangat setuju bahwa mengenai inovasi produk dari perusahaan dan hanya 2 orang atau 9 % menjawab ragu-ragu.

2. Proses produksi terjadi secara efektif dan efisien.

Alternatif Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat tidak setuju	5	23 %
Tidak setuju	10	45 %
Netral	5	23 %
Setuju	2	9 %
Sangat setuju	0	0.0 %
Total	22 responden	100 %

Tabel diatas menunjukkan proses produksi yang efektif dan efisien. Mayoritas responden sebanyak 10 orang atau 45 % tidak setuju dengan kegiatan produksi yang efektif dan efisien. Dan paling sedikit responden yang menjawab setuju sebanyak 2 orang atau 9 %

3. Perusahaan menyediakan layanan purna jual berupa servis/garansi

Alternatif Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
--------------------	------------------	------------

Sangat tidak setuju	0	0.0%
Tidak setuju	0	0.0 %
Netral	7	32 %
Setuju	11	50 %
Sangat setuju	4	18 %
Total	22 responden	100 %

Tabel di atas menunjukkan tanggung jawab perusahaan kepada pelanggan bila produk tidak sampai pada tangan konsumen atau rusak. Mayoritas responden sebanyak 11 orang atau 50 % menjawab setuju. Dan paling sedikit berjumlah 4 orang atau 18 % menjawab sangat setuju.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1. Kepuasan Karyawan

- Perusahaan melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan

Alternatif Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat tidak setuju	0	0.0%
Tidak setuju	11	50 %
Netral	9	40 %
Setuju	2	10 %
Sangat setuju	0	0.0%

Tabel di atas menunjukkan bagaimana karyawan dilibatkan dalam mengambil keputusan. Mayoritas responden sebanyak 11 orang atau 50 % menjawab tidak setuju. Dan paling sedikit responden menjawab setuju sebanyak 2 orang atau 10 %

- Perusahaan memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi

Alternatif Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat tidak setuju	0	0.0 %
Tidak setuju	3	14 %
Netral	7	31 %
Setuju	12	55 %
Sangat setuju	0	0.0 %
Total	22 responden	100 %

Penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi merupakan salah satu bentuk pengakuan perusahaan kepada karyawan yang berprestasi. Pada poin ini mayoritas responden sebanyak 12 orang atau 55 % menjawab setuju. Dan paling sedikit menjawab tidak setuju sebanyak 3 orang atau 14 %. Hasil tersebut sama dengan penelitian (Alimudin, A., Septian, D., Sasono, A. D., & Wulandari, 2017) yang menyatakan bahwa penghargaan kepada karyawan akan meningkatkan kinerja.

- Karyawan puas terhadap dukungan dari fungsi staf

Alternatif Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat tidak setuju	0	0.0 %
Tidak setuju	0	0.0 %
Netral	7	32 %
Setuju	13	59 %
Sangat setuju	2	9 %
Total	22 responden	100%

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa sebanyak 13 orang atau 59 % setuju bahwa karyawan puas terhadap dukungan dari fungsi staf. Dan jawaban paling terendah sebanyak 2 orang atau 9 % mengatakan sangat setuju.

- Karyawan puas terhadap perusahaan secara keseluruhan

Alternatif Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat tidak setuju	0	0.0 %
Tidak setuju	0	0.0 %
Netral	8	37 %
Setuju	10	45 %
Sangat setuju	4	18 %
Total	22 responden	100 %

Kepuasan karyawan terhadap perusahaan merupakan sebuah gambaran positif terhadap perusahaan secara keseluruhan. Pada tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 10 orang atau 45 % menjawab setuju. Hal itu menunjukkan bahwa mereka puas terhadap perusahaan secara keseluruhan. Dan hanya 4 orang atau 18 % menjawab sangat setuju dengan hal tersebut.

2. Retensi Karyawan

- Perusahaan mempertahankan karyawan yang berprestasi.

Alternatif Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat tidak setuju	0	0.0 %
Tidak setuju	8	36 %
Netral	12	55 %
Setuju	2	9 %
Sangat setuju	0	0.0%
Total	22 responden	100 %

Karyawan yang berprestasi merupakan aset. Pada point ini mayoritas responden sebanyak 12 orang atau 55 % ragu-ragu terhadap usaha perusahaan dalam mempertahankan karyawan berprestasi. Dan responden yang paling sedikit menjawab setuju sebanyak 2 orang atau 9 %

3. Produktifitas Karyawan.

- Setiap karyawan berkontribusi bagi perkembangan perusahaan

Alternatif Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat tidak setuju	0	0.0 %
Tidak setuju	1	5 %
Netral	4	18
Setuju	11	50 %
Sangat setuju	6	27 %
Total	22 responden	100 responden

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 11 orang atau 50 % setuju bahwa karyawan berkontribusi bagi perkembangan perusahaan. Dan responden yang paling sedikit menjawab tidak setuju sebanyak 1 orang atau 5 %

Kesimpulan

Berdasarkan rangkuman jawaban responden dan hasil analisis di atas, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Ada pertumbuhan penjualan dalam kegiatan bisnis perusahaan majalah Warta Flobamora. Hal ini didukung oleh:
 - Adanya penambahan konsumen pada tahun 2016. Mayoritas responden sebanyak 40 % yang menyetujui.
 - Ekspansi bisnis ke wilayah baru, mayoritas responden, sebanyak 54 % responden juga menyetujui hal ini tersebut.
 - Pelatihan dan pengembangan skill karyawan dalam rangka meningkatkan mutu produk. Mayoritas responden sebanyak 67 % menyetujui item ini.
2. Dari segi konten produk, perusahaan majalah Warta Flobamora selalu selalu membuat inovasi secara berkala. Pada item ini, mayoritas responden sebanyak 59 % sangat setuju.
3. Karyawan puas terhadap perusahaan secara keseluruhan sebanyak 45 % responden menyetujui hal ini. Kepuasan karyawan juga didukung oleh penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang berprestasi mayoritas responden sebanyak 55 % menyetujui hal in. Selain penghargaan ada juga dukungan dari staf untuk setiap individu. Mayoritas responden sebanyak 59% setuju atas hal itu.

Selain poin afirmatif terhadap kinerja perusahaan di atas, ada juga beberapa hal yang memprihatinkan.

- Perolehan profit margin on sales tidak sesuai dengan target perusahaan. Oleh karena itu sebanyak 50 % mendukung hal tersebut.
- Perusahaan belum melayani pelanggan tepat pada waktu. Sebanyak 45 % mendukung hal tersebut
- Perusahaan belum memproduksi secara efektif dan efisien. Hal ini didukung oleh jawaban sebanyak 45 %.
- Perusahaan tidak melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan. Hal ini didukung dengan jawaban reponden Sebanyak 50 %.

Daftar Pustaka

- Alimudin, A., & Artaya, I. P. (2009). Persepsi Nasabah Tentang Ketanggapan, Keramahan, Keandalan, Komunikasi, Dan Mengerti Nasabah Terhadap Pelayanan Bagian Prioritas PT. Bank Central Asia Surabaya. *Bisnis Dan Manajemen*, 1(2).
- Alimudin, A., Septian, D., Sasono, A. D., & Wulandari, A. (2017). Effect of Spiritual Leadership to Organizational Culture and Employee ' s Loyalty. *Jurnal Terapan Manajemen Dan Bisnis*, 3(2), 76–86.
- Alimudin, A. (2015). Strategi pengembangan minat wirausaha melalui proses pembelajaran. *E-Jurnal Manajemen KINERJA*, 1(1).
- Alimudin, A. (2017). ANALISIS PENCAPAIAN STRATEGI MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD. *Jurnal Pendidikan Ekonomi & Bisnis (Edisi Elektronik)*, 5(2), 178–194.
- Alimudin, A., Dhaniarti, I., Judana, M. L., & Sukoco, A. (2017). Model of Customer Value Approach for Improving Satisfaction of the Hospital Patients. *SINERGI*, 7(2), 30–40.
- Alimudin, A., Simangunsong, P., Barid, M., & Wajdi, N. (2017). The Factors Affecting Land Prices In Housing Location In Sidoarjo Regency. *THE*

SPIRIT OF SOCIETY JOURNAL, 1(1), 37–47.

- Alimudin, A., & Sukoco, A. (2017). The Leadership Style Model That Builds Work Behavior Through Organizational Culture. *LENTERA*, 3(September).
- Alimudin, A., & Yoga, H. (2015). Strategi meningkatkan loyalitas pelanggan pada usaha kecil produk makanan ringan di surabaya. *Proceeding Seminar Nasional & Call for Papers (SCA 5)*, 1–12.
- AA. Anwar Prabu Mangkunegara. Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. PT. Refika Aditama, Bandung. 2003.
- AA. Anwar Prabu Mangkunegara. Evaluasi Kinerja SDM. PT. Refika Aditama, Bandung. 2014.
- Agustinus Sriwahyudi. Manajemen Strategik. Bina Rupa Aksara, Jakarta. 1998.
- Berbard Marr. Key Permonace Indicators. PT. Alex Media Komputindo. 2014
- Crown Dirgantoro. Manajemen Strategik. PT Grasindo, Anggota Ikapi, Jakarta. 2001.
- Irham Fahmi. Manajemen Strategis. Alfabeta, Bandung. 2014.
- Jay Heizer & Barry Render. Manajemen Operasional. Salemba empat. 2015.
- K. Bertens. Pengantar Etika Bisnis. Kanisusi, Yogyakarta. 2015
- Mohamad Mahsun. Pengukuran Kinerja Sektor Publik. BPFE, Yogyakarta, 2009
- Mutiara S. Pangabea. Manajemen Sumber Daya Manusia. Ghalia Indonesia, Bogor Selatan. 2004.
- Nembah F. Hartimbul Ginting. Manajemen Pemasaran. Yrama Widya, Bandung. 2015.
- Philippe Lasserre. *Global Strategic Management*. Palgrave Macmillan, New York. 2016.
- Robert S. Kaplan dan David P. Norton. *Balanced Scorecard*. Erlangga, Jakarta 2008.
- Sondang P. Siagian. Manajemen Strategik. Bumi Aksara, Jakarta. 2015.
- Stephen P. Robbins – Timoty A. Judge. Perilaku Organisasi. Salemba Empat, Jakarta. 2007
- Sugiyono. Metode Penelitian. Alfabeta, Bandung. 2011
- Suryana. Kewirausahaan, Salemba Empat. 2013.
- T. Hani Handoko. Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia. BPFE, Yogyakarta. 2001.
- T. Hani Handoko. Manajemen. BPFE, Yogyakarta. 2013
- Veithzal Rivai. *Performance appraisal*. Raja Grafindo Persada, Jakarta. 2015.
- William B. Werther, JR. Keith Davis. *Human Resource and Personal Management*. North America. 1996.
- Mulyadi. Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balance Scorecard. UPP AMP YKPN, Yogyakarta. 2005.

Data Internet

- Agusta, Leonando dan Sutanto, Eddy Madiono. 2013. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Haragon Surabaya.
<http://E:/Foto/AM%20BOT/TESISKU%202/JURNAL%20NASIONAL/KINERJA%203.pdf>, diakses tanggal 11/12/ 2016
- Dewi Aulia1, Andri Ikhwana2. Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain

- Tenun Sutra Dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard.
<http://E:/Foto/AM%20BOT/TESISKU%202/JURNAL%20NASIONAL/S CORE%20CARD.pdf>, diakses pada tanggal 2/12/2016.
- Kiswara, Hanuma Endang. Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan.
<http://E:/Foto/AM%20BOT/TESISKU%202/JURNAL%20NASIONAL/S CORE%20CARD%205.pdf>, diakses pada tanggal 2/12/2016
 diakses pada tanggal 11 Desember 2016
- Mandasari, Widha dan Dian Nuswantoro. Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Operasional Melalui Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja. (Studi Kasus Pada Lembaga Penyiaran Publik RRI Semarang).
<http://E:/Foto/AM%20BOT/TESISKU%202/JURNAL%20NASIONAL/K INERJA%202.pdf>, diakses pada 10/12/2016
- Masitahsari, Ummi. 2015. Analisis Kinerja Pegawai Di Puskesmas Jonaya Makasar.
<http://E:/Foto/AM%20BOT/TESISKU%202/JURNAL%20NASIONAL/K INERJA%201.pdf>, diakses pada tanggal 29/11/2016
- Nugrahayu, Erika Ributari dan Retnani, Endang Dwi. 2015. Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja.
<http://E:/Foto/AM%20BOT/TESISKU%202/JURNAL%20NASIONAL/B SC%20+%20TOLAK%20UKUR%20KINERJA.pdf>., diakses pada tanggal 29/11/2016
- Sinngih, Moses L.2001. Pengukuran Kinerja dan Analisa Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* di PT. “X”.
<http://Foto/AM%20BOT/TESISKU%202/New%20folder/ipi66570.pdf>, diakses pada 10 /2/2017.
- Surya, Luh Putu Lusi Setyandarini. Analisis Kiernaj Berbasis Balanced Scorecard Berbasis XYZ.
<http://E:/Foto/AM%20BOT/TESISKU%202/JURNAL%20NASIONAL/S CORE%20CARD%203.pdf>, diakses tanggal 2/12/2016.
- Tandiontong, Mathius dan Erna Yolanda, Rizki. 2011. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai” (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung).
<http://E:/Foto/AM%20BOT/TESISKU%202/JURNAL%20NASIONAL/S CORE%20CARD%202.pdf>, diakses tanggal 2/12/2016
- Widodo Iman dan Rahardja. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT. Jansen Indonesia).
<http://E:/Foto/AM%20BOT/TESISKU%202/JURNAL%20NASIONAL/S CORE%20CARD%204.pdf>, diakses tanggal 2/12/2016.