

3. METODOLOGI PENELITIAN

Dalam melakukan penelitian ini diperlukan langkah-langkah penelitian agar tujuan dan arah dari permasalahan tidak membias. Pada bab ini akan dijelaskan hal-hal yang berkenaan dengan langkah-langkah yang akan dilakukan selama penelitian dilaksanakan, sehingga proses pemecahan masalah nantinya dapat berjalan dengan baik dan benar.

3.1. Kerangka Penelitian

Untuk memberi gambaran tentang langkah-langkah penelitian yang akan dilakukan maka dibuat kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Penelitian

3.2. Identifikasi Masalah

Sebelum melakukan penelitian harus diidentifikasi terlebih dahulu apa yang menjadi permasalahan yang ada pada perusahaan.

Dalam penelitian ini variabel yang diteliti adalah kinerja PT KAMAS yang ditinjau dari lima dimensi dalam *Human Resource Scorecard* yang terkait dalam perusahaan, yaitu:

1) *Human Resource Manager Competency*

Aspek kompetensi manajer sumber daya manusia perusahaan akan diukur adalah berdasarkan penelitian Michigan [2] sebagai berikut:

- a) Pemahaman terhadap bisnis perusahaan
- b) Pelaksanaan kegiatan sumber daya manusia
- c) Kemampuan untuk mengelola perubahan
- d) Kemampuan untuk mengelola budaya
- e) Kredibilitas pribadi

Selain itu juga, untuk mengukur dimensi HRSC digunakan metode umpan balik 360⁰ (*360⁰ Feedback*) untuk menentukan sejauh mana kompetensi, kemajuan kompetensi dan bagaimana kompetensi manager SDM perusahaan dibandingkan dengan profesional lainnya.

Jumlah orang yang menilai hanya sebatas lingkungan internal perusahaan dimana mereka lebih banyak berinteraksi lebih intens dengan manager SDM dan merasakan dampaknya secara langsung atas kebijakan yang dibuat atau ditentukan oleh manager SDM tersebut.

2) *High Performance Work System (HPWS)*

Pengukuran HPWS adalah untuk mengetahui bagaimana organisasi bekerja melalui setiap fungsi SDM yang menekankan pada orientasi kinerja pada setiap aktifitas SDM pada perusahaan berdasarkan peta strategi SDM di PT KAMAS, aspek yang terukur untuk HPWS adalah:

- a) Merekrut karyawan yang memiliki orientasi pelanggan dan kompetensi yang sesuai. Wawancara dilakukan dengan bagian SDM mengenai jumlah karyawan yang direkrut memiliki kompetensi yang sesuai.
- b) Meningkatkan Kualitas Pelayanan Internal

Untuk mengetahui sejauh mana fungsi SDM memberikan pelayanan terhadap pelanggan internal yang dapat memberikan rasa mampu untuk memberikan pelayanan terhadap pelanggan eksternal, dilakukan survei terhadap kualitas pelayanan internal yang dikemukakan oleh Hallowel, Schlesinger, Zornitsky (1996) [12], yang terdiri dari domain-domain sebagai berikut:

- ✓ Komunikasi
- ✓ Kerja Tim
- ✓ Pelatihan
- ✓ Manajemen
- ✓ Fasilitas/peralatan
- ✓ Kesejajaran sasaran
- ✓ Kebijakan prosedur

- c) Mengembangkan sistem penggajian untuk menghasilkan pelayanan terhadap pelanggan dan produktifitas yang terbaik.

Untuk mengetahui apakah sistem penggajian yang ada telah memotivasi karyawan dalam memberikan pelayanan dan produktifitas yang terbaik, dilakukan survei secara umum terhadap sistem penggajian. Wawancara juga dilakukan dengan bagian SDM untuk mengetahui berapa rata-rata kenaikan gaji berdasarkan kinerja, bagaimana perbedaan kompensasi terhadap kinerja yang rendah dan tinggi, ratio perbandingan gaji karyawan perusahaan dengan pesaing.

- d) Mengembangkan penilaian kinerja yang objektif dan menunjang strategi perusahaan.

Untuk mengetahui sistem penilaian kinerja yang berlaku sudah cukup objektif dan mampu memotivasi karyawan dalam memberikan pelayanan terbaik, dilakukan survei terhadap sistem penilaian kinerja secara umum. Selain itu juga dilakukan wawancara dengan bagian SDM yang terkait dengan sistem penilaian kinerja, yaitu untuk mengetahui berapa banyak keluhan terhadap sistem penilaian kinerja, berapa persen penilaian kinerja selesai tepat waktu, berapa jumlah presentase dari sistem penilaian kinerja ini menunjang strategi perusahaan, apakah model kompetisi dikembangkan dalam sistem penilaian

kinerja, berapa persen karyawan yang memiliki rencana pengembangan, promosi karyawan berdasarkan senioritas atau kinerja.

e) Mengembangkan kompetensi yang sesuai

Untuk mengetahui apakah karyawan telah dikembangkan dengan kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya dan menunjang strategi organisasi, maka dilakukan wawancara pada bagian SDM tentang:

- ✓ Berapa persen program training dilaksanakan
- ✓ Berapa rata-rata jumlah jam pelatihan dalam setahun bagi karyawan
- ✓ Berapa jumlah karyawan yang langsung berhadapan dengan pelanggan yang mendapatkan pelatihan penanganan barang.
- ✓ Sejauh mana karyawan dilatih akan ketrampilan atau tugas yang bervariasi
- ✓ Sejauh mana karyawan dilatih sebagai antisipasi ketrampilan yang mungkin diperlukan dimasa depan

3) *Human Resource Alignment*

Dalam mengukur adanya kesesuaian antara pelaksanaan SDM dengan sasaran perusahaan, yang memfokuskan pada *human resource driver* yang menghasilkan *Human Resource Deliverable*, maka dilakukan survei tentang:

a. Kepuasan karyawan

Aspek-aspek yang diukur tersebut adalah sistem penggajian, sistem penilaian kinerja, pengembangan karir, penghargaan atas prestasi, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, sistem komunikasi, pendidikan dan pelatihan, tunjangan kesehatan, sistem dan prosedur kerja, sarana kerja, fasilitas jabatan, tunjangan dinas luar, kegiatan sosial, kebanggaan atas perusahaan, kesesuaian pekerjaan, tantangan pekerjaan dan kejelasan tugas, tanggung jawab dan wewenang.

b. Kapabilitas pelayanan terhadap pelanggan

Survei secara umum dilakukan untuk dapat diketahui sejauh mana karyawan merasa mampu untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan.

4) *Human Resource Efficiency*

Untuk mengetahui efisiensi kegiatan dan proses SDM yang dapat memberikan kontribusi langsung terhadap implementasi strategi perusahaan di PT KAMAS, maka dilakukan pengukuran terhadap:

a. *Human Resource Return on Investment (HR ROI)*

Menurut Becker *et.al* (2001) salah satu cara untuk memaksimalkan kinerja SDM adalah dengan menghitung HR ROI, yaitu membandingkan antara biaya dan manfaat potensial (*Investasi*). Proyek SDM yang perlu diukur ROI-nya memiliki kategori:

- ✓ Berhubungan langsung dengan strategi perusahaan
- ✓ Secara signifikan berkaitan dengan aspek keuangan
- ✓ Berpengaruh besar terhadap tenaga kerja
- ✓ Berhubungan dengan hasil kinerja karyawan yang bervariasi
- ✓ Fokus pada isu penting, masalah, dan keputusan yang berhubungan dengan para manajer perusahaan

Adapun perumusan untuk menghitung HR ROI adalah sebagai berikut:

$$ROI (\%) = \frac{\text{Net HR Program benefit}}{\text{HR Program Cost}} \times 100 \quad (3.1)$$

b. Total biaya SDM per karyawan dalam satu tahun

Untuk menghitung biaya SDM per karyawan adalah dengan membandingkan biaya SDM total dengan rata-rata jumlah karyawan dalam satu tahun.

c. Presentase jumlah karyawan yang keluar (*turn over percentage*) dan kecenderungan untuk keluar dari perusahaan (*turn over intention*).

Persentase karyawan yang keluar dari perusahaan dihitung berdasarkan rata-rata jumlah karyawan yang keluar per tahun. Untuk mengukur kecenderungan karyawan untuk berhenti atau keluar dari perusahaan, digunakan survei atas *turn over cognition* (berapa kali terpikirkan untuk keluar dari perusahaan) dan *turn over intention* (kemungkinan untuk rencana keluar dari perusahaan)

d. Biaya karyawan yang absen dalam setahun

Wilson (2001) [40] mengemukakan cara untuk menghitung biaya absensi adalah dengan menghitung biaya sehari-hari untuk karyawan dan dikalikan dengan jumlah hari yang hilang.

5) *Human Resource Deliverable*

Untuk mengukur hasil dari fungsi SDM yang berdampak langsung terhadap perusahaan, maka dilakukan pengukuran terhadap HR *Deliverable*, yang dalam hal ini sesuai dengan strategi SDM di PT KAMAS, yaitu:

- a. Iklim kerja yang mendukung orientasi pelanggan dan produktivitas karyawan
 Untuk melakukan pengukuran iklim kerja PT KAMAS digunakan survei yang dikemukakan oleh Rogg *et.al.*(2001) [29]. Domain yang diukur terdiri dari:
 - ✓ Komitmen karyawan
 - ✓ Kerjasama dan kordinasi
 - ✓ Orientasi pelanggan
 - ✓ Kompetensi dan konsistensi manajemen
- b. Tingkat kepercayaan organisasi
 Pengukuran terhadap kepercayaan organisasi adalah dengan menggunakan survei yang dikemukakan Folkman (1998) [8].
- c. Motivasi karyawan
 Pengukuran motivasi karyawan ini menggunakan survei yang dikemukakan oleh Hiam (1999) [14]. Domain yang diukur adalah:
 - ✓ Jumlah (*amount*)
 - ✓ Usaha (*effort*)
 - ✓ Fokus (*focus*)
 - ✓ Menikmati (*enjoyment*)
 - ✓ Intense (*intention*)
 - ✓ Prestasi tinggi (*overachievement*)
 - ✓ Sukarela (*volunteering*)

3.3. Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) Metode Kuesioner

Metode pengumpulan data yang digunakan dengan memberikan kuesioner yang merupakan salah satu jenis alat pengumpul data yang disampaikan kepada responden atau subjek penelitian melalui sejumlah pertanyaan atau pernyataan

tertulis. Adapun kuesioner ini untuk mengumpulkan data primer yang meliputi data atau keterangan responden dan dimensi-dimensi *HR Scorecard*.

b) Metode Wawancara (*Interview*)

Metode ini hanya digunakan sebagai metode pelengkap, yakni untuk mendapatkan data dari sumber daya manusia mengenai visi, misi, strategi dan kegiatan sumber daya manusia secara umum, disamping itu juga untuk meminta penjelasan apabila terdapat hal-hal yang kurang jelas atas jawaban yang diberikan dalam kuisisioner.

c) Metode Dokumentasi

Metode ini disini dimaksudkan untuk mendapatkan data sekunder dari perusahaan seperti struktur organisasi perusahaan, jumlah *turn over*, jumlah biaya pegawai, jumlah absensi karyawan, laporan tentang kepegawaian, dan ROI human capital.

3.4. Pengolahan Data

Setelah data-data yang diperlukan telah terkumpul, kemudian dilakukan pengolahan data-data tersebut melalui:

- a) Menghubungkan Visi, misi dan strategi perusahaan
- b) Penyusunan rancangan pengukuran
- c) Mengukur faktor kesuksesan kritis
- d) Mengukur Kinerja dengan *HR Scorecard*

3.5. Metode Analisa Data

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan software SPSS (*Statistical Programe For Sosial Sciance*) for Windows. Metode analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.5.1. Distribusi Frekuensi dan Median

Adapun rumus distribusi frekuensi adalah sebagai berikut:

$$\% = \frac{f}{n} \times 100 \quad (3.2)$$

Keterangan:

- % = Persentase
 f = Frekuensi dari setiap jawaban
 n = Jumlah subjek

Sedangkan rumus median adalah [8]:

$$\text{Median} = X_n + \frac{i\left(\frac{N}{2}\right) - \text{cum } f_n}{f_i} \quad (3.3)$$

Keterangan:

- X_n = Batas bawah interval dari titik tengah skor
 i = Lebar interval
 N = Jumlah skor
 Cum f_n = Frekuensi kumulatif
 f_i = Frekuensi skor dari titik tengah skor

4.3.2 Korelasi *Spearman Rank – Order*

Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory*, yang dilakukan untuk meyakinkan adanya hubungan antar variabel yang telah diduga sebelumnya (mengetahui hipotesis). Sumber data yang digunakan adalah *primary data study* dan dipadukan dengan teknik *rank correlation analysis*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *rank correlation analysis* sebagaimana yang telah digunakan oleh peneliti sebelumnya. Analisis korelasi rangkin adalah alat statistik yang digunakan untuk mengukur hubungan antar variabel yang diwakili oleh rangking. Tingkat hubungan tersebut ditunjukkan dengan r_s , nilai r_s berkisar 0 sampai dengan 1, untuk r_s yang bernilai 1 menunjukkan hubungan antara kedua variabel tersebut adalah korelasi sempurna (*perfect correlation*). Sedangkan r_s bernilai 0, berarti tidak ada hubungan antara kedua variabel tersebut. Pada penelitian ini menggunakan *level of significant 0,01* dan *0,05*.

Hubungan antar variabel dapat berbanding terbalik maupun berbanding lurus. Hubungan antar variabel yang berbanding terbalik ditunjukkan dengan hasil r_s yang negatif, dan untuk hubungan antar variabel yang berbanding lurus ditunjukkan dengan hasil r_s yang positif.

Pada penelitian ini digunakan metode perhitungan statistik korelasi *spearman rank – order* untuk mengetahui bagaimana hubungan antar dimensi

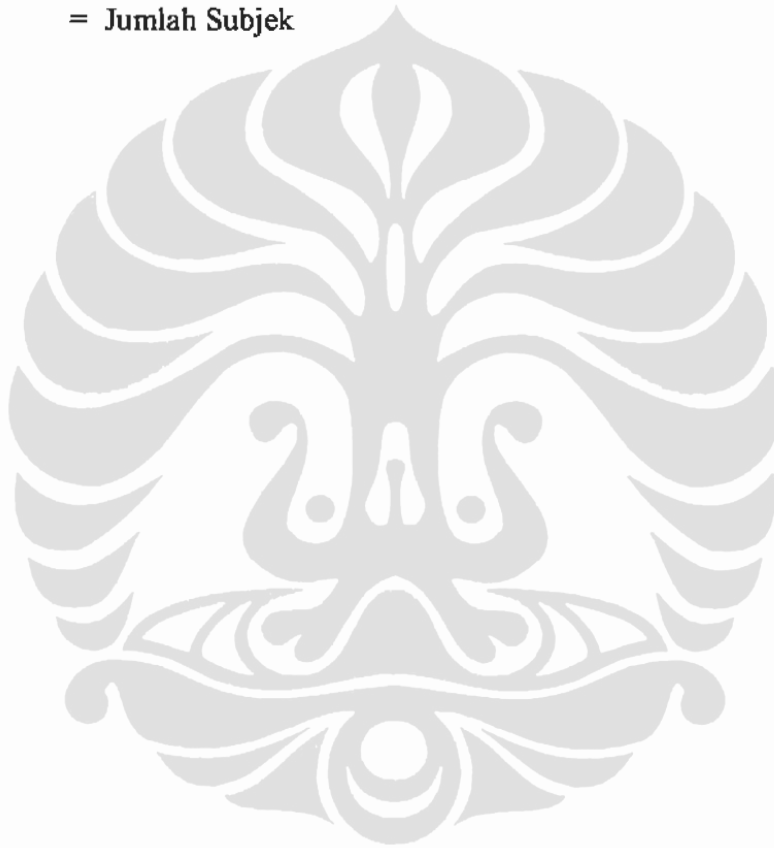
human resource scorecard. Korelasi Spearman ini digunakan karena sumber data masing-masing variabel tidak sama, dan jenis data dikorelasikan adalah data ordinal yang tidak harus berbentuk distribusi normal.

Adapun rumus Korelasi Spearman ini adalah sebagai berikut:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2-1)} \quad (3.4)$$

Keterangan:

r_s	= Korelasi <i>Spearman Rank – Order</i>
d	= Rank variabel 1 – Rank variabel II
n	= Jumlah Subjek



4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1. Identifikasi Visi, Misi dan Strategi Perusahaan

PT KAMAS merupakan perusahaan yang bergerak dalam penyediaan alat-alat rumah tangga dari bahan fiber dan pada saat ini posisi perusahaan dalam penyediaan peralatan berada pada level *growth* (tumbuh).

Visi sebagai gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan dimasa yang akan datang. Adapun Visi perusahaan adalah sebagai berikut: **“Menjadikan PT KAMAS sebagai produsen fiber terbaik di Jawa Timur”**

Misi merupakan suatu alasan keberadaan organisasi yang mengarahkan pengambilan keputusan untuk menetapkan kebijakan operasionalnya. Adapun Misi PT KAMAS adalah sebagai berikut:

“Kepuasan pelanggan dan kualitas produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan adalah prioritas kami”.

Dengan adanya misi ini menjadikan PT KAMAS selalu memperbaiki dan atau mempertahankan kualitas produknya. Strategi yang diterapkan perusahaan dengan meningkatkan perbaikan berkelanjutan. Hal ini dilakukan selain untuk meningkatkan *income* dari perusahaan ditujukan untuk memperluas pangsa pasar yang ada di Jawa Timur. Visi dapat dicapai dengan pelaksanaan misi, sedangkan misi harus didukung oleh strategi, serta di perlukan hubungan keterlibatan dan kerjasama dengan seluruh elemen dalam perusahaan.

Adapun Strategi yang diterapkan dalam mengimplementasikan visi dan misi perusahaan, adalah sebagai berikut:

- 1) Menghasilkan laba dengan mengoptimalkan pengembalian pada *shareholder*, menghasilkan *benefit* sebagai *profit* perusahaan, mencapai tingkat penjualan dengan mempertimbangkan aset perusahaan, peningkatan penjualan secara kontinu.
- 2) Mempertahankan dan meningkatkan *market share* yang dimiliki, kualitas produk dan citra yang tinggi, reputasi perusahaan yang *prestige*, peningkatan kepercayaan pelanggan kepada perusahaan.
- 3) Menghindari keterlambatan pengiriman bahan baku dari *supplier* yang menyebabkan keterlambatan pengiriman kepada pelanggan, dan

- mengefektifkan penggunaan bahan baku dengan tetap memperhatikan kualitas produk.
- 4) Meningkatkan tanggung jawab, loyalitas dan kepuasan karyawan demi tercapainya tujuan organisasi perusahaan.

Strategi yang baik dapat mendukung tercapainya visi, suatu visi bukan hanya ditentukan oleh adanya strategi yang baik, tetapi dengan baik dan buruknya dalam implementasi strategi tersebut serta tergantung pada kemampuan dan keterlibatan seluruh elemen yang ada dalam perusahaan.

4.2. Pengumpulan Data

4.2.1. Perspektif Finansial

Data-data yang dipergunakan pada perspektif finansial berasal dari laporan rugi laba perusahaan dan Neraca periode tahun 2003-2004.

a. *Return On Equity* (ROE)

Return On Equity (ROE) merupakan alat untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dan Neraca, periode tahun 2003-2004.

b. *Return On Assets* (ROA)

Return On Assets (ROA) menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari penggunaan aset untuk menghasilkan laba. Data yang dibutuhkan adalah *net income* dan *total assets* periode tahun 2003-2004.

c. *Profit Margin ON Sales* (PMoS)

Menunjukkan kemampuan perusahaan dalam melakukan penjualan dan pengendalian biaya – biaya operasionalnya. Data-data yang dibutuhkan adalah *net income* dan *sales* pada tahun 2003-2004.

d. *Total Assets Turnover* (TATO)

Total Assets Turnover (TATO) merupakan ukuran seberapa baik perusahaan dalam mengola asetnya didalam meningkatkan penjualan.

e. *Curent Ratio (CR)*

Current Ratio (CR) merupakan rasio yang mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban keuangan jangka pendek. Data yang dibutuhkan adalah *total current assats* dan *total current liabilities* periode tahun 2003-2004 dibawah ini:

Tabel 4.1 Data Keuangan Periode tahun 2003-2004

Tahun	2003 (Rp)	2004 (Rp)
<i>Sales</i>	2.108.000.000,-	3.672.000.000,-
<i>Net Income</i>	158.535.700,-	564.874.293,-
<i>Total Equity</i>	973.370.637,-	1.015.426.370,-
<i>Total Assets</i>	2.957.262.232,-	3.026.877.080,-
<i>Current Assets</i>	1.080.851.112,-	1.121.354.394,-
<i>Current Liabilities</i>	1.947.261.930,-	1.980.140.740

Sumber Data : Data Internal Perusahaan.

f. *Sales Ratio (SR)*

Sales Ratio (SR) menunjukkan kemampuan perusahaan dalam meningkatkan penjualan dari tahun ketahun. Data yang dibutuhkan adalah data penjualan untuk tahun 2003- 2004.

4.2.2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan ini data-data yang dipergunakan adalah sebagai berikut:

a. Retensi Perusahaan

Perusahaan harus dapat mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan yang terjadi cukup lam. Data yang diperlukan adalah data jumlah pelanggan pada awal tahun dan akhir tahun 2003-2004, dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah ini:

Tabel 4.2 Data Jumlah Pelanggan pada tahun 2003-2004

Tahun	Awal tahun	Akhir tahun
2003	265	280
2004	280	301

Sumber Data : Data Internal PT KAMAS.

b. Jumlah Keluhan

Jumlah keluhan merupakan keluhan-keluhan dari pelanggan yang disampaikan kepada perusahaan, selain karena keterlambatan pengiriman. Berdasarkan data perusahaan selama periode 2003-2004 tidak ada keluhan.

c. *Sales Return*

Tingkat kepuasan konsumen terhadap produk juga dapat diketahui dari data *sales return*. Berdasarkan data perusahaan pada tahun 2003-2004, dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini:

Tabel 4.3 Jumlah *Sales Return* Tahun 2003-2004

Tahun	Jumlah <i>Sales Return</i>	Jumlah transaksi
2003	10	3200
2004	5	4069

Sumber data: Data Internal PT KAMAS

d. *On Time delivery*

Ketepatan waktu pengiriman produk sangatlah penting, karena berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Data yang dibutuhkan adalah jumlah total pengiriman yang dilakukan perusahaan dan jumlah pengiriman yang *on time* selama tahun 2003-2004, dapat dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini:

Tabel 4.4 Jumlah Pengiriman

Tahun	Total Pengiriman	<i>On Time delivery</i>
2003	3200	3000
2004	4069	3629

Sumber: Data Internal PT KAMAS

4.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal ini data-data yang dipergunakan adalah sebagai berikut:

a. Produk Cacat

Data jumlah produk cacat dan output produk yang dihasilkan selama tahun 2003-2004, dapat dilihat pada tabel 4.5 dibawah ini:

Tabel 4.5 Jumlah Produk *Defect* dan Total Produksi

Tahun	Jumlah Produk Cacat (unit)	Jumlah Output Produk (unit)
2003	502	525.123
2004	299	702.360

Sumber data : Data Internal PT KAMAS

b. *Idle Capacity*

Merupakan kapasitas produksi yang menganggur (tidak dimanfaatkan). Data yang diperlukan adalah kapasitas produksi yang digunakan selama tahun 2003-2004, dapat dilihat pada tabel 4.6 dibawah ini:

Tabel 4.6 Kapasitas Produksi Tahun 2003-2004

Tahun	Maximum Capacity (jam)	Jumlah Produksi (unit)	Output standart (unit/jam)	Used capacity
2003	2351	525.123	223	1905
2004	2400	702.360	293	1999

Sumber data : Data Internal PT KAMAS

4.2.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini data-data yang dipergunakan adalah sebagai berikut:

a. *Employee Turnover*

Berikut dibawah ini merupakan employee turnover yang terjadi di PT KAMAS selama kurun waktu 2003 – 2004:

Tabel 4.7 *Employee Turnover* Tahun 2003-2004

Bulan	Karyawan keluar		Karyawan masuk		Total karyawan		Absensi (hari orang)	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004
1	4	0	0	0	70	67	0	4
2	0	0	4	5	66	72	4	2
3	0	0	0	0	66	72	0	0
4	0	0	0	3	66	75	8	0
5	1	0	0	0	67	75	0	0
6	0	0	0	0	67	76	4	4
7	0	0	0	0	67	76	0	0
8	0	0	0	2	67	76	0	0
9	0	0	0	0	67	76	0	0
10	0	0	1	2	66	78	0	0
11	2	0	0	0	68	78	0	0
12	0	0	1	1	67	79	0	0
			Rata – rata		67	67		

b. Jumlah hari kerja

Seperti halnya pada perusahaan lain, jam kerja normal karyawan adalah 40 jam per minggu. Dalam satu tahun karyawan berhak atas libur resmi secara nasional kurang lebih selam 2 minggu ditambah cuti kolektif selama satu minggu. Jadi dalam satu tahun, karyawan bekerja hanya 49 minggu atau 1.960 jam (49 minggu x 40 jam). Apabila jam kerja karyawan diluar pembagian diatas, maka diperhitungkan sebagai jam kerja lembur.

4.3. Pengolahan Data

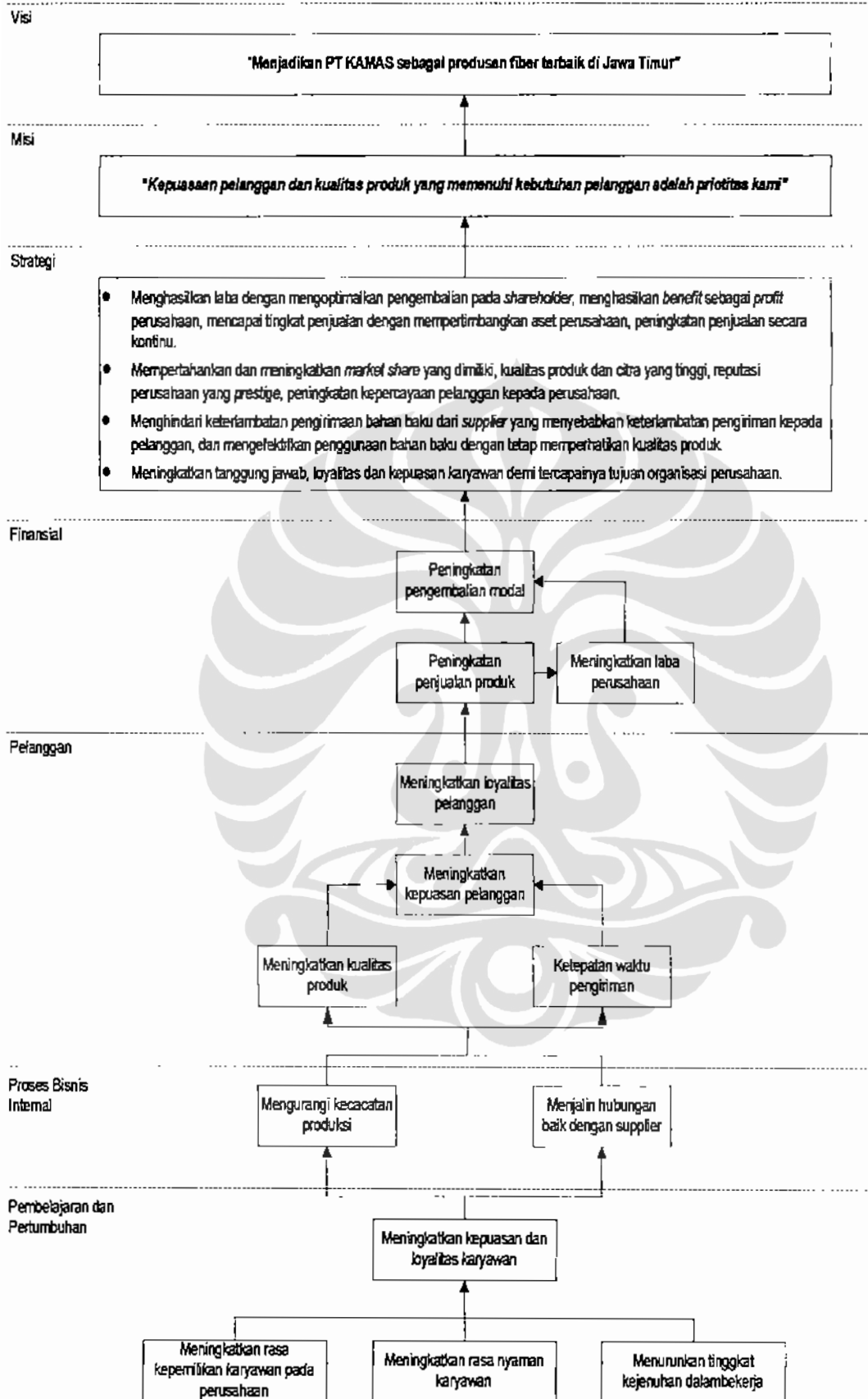
4.3.1. Menghubungkan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan

Strategi yang telah ditetapkan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi perlu diimplementasikan secara baik. Langkah awal implementasi dari strategi adalah menterjemahkan strategi kedalam sistem pengukuran yang sesuai. Strategi yang telah dirumuskan kemudian di terjemahkan kedalam empat perspektif dengan menggunakan tiga prinsip, yaitu :

- 1) Hubungan sebab akibat.
- 2) Faktor pendorong kerja.
- 3) Keterkaitan dengan masalah finansial

Melalui tiga prinsip tersebut memberikan gambaran pelaksanaan strategi.

Strategi perusahaan diatas kemudian dihubungkan dengan empat perspektif. Strategi tentang peningkatan kepuasan karyawan, menyebabkan peningkatan produktivitas karyawan. Kualitas produk yang meningkat akan menurunkan jumlah *sales return* dan jumlah keluhan pelanggan dalam perspektif pelanggan, sehingga terjadi peningkatan penjualan, peningkatan laba serta peningkatan tingkat penjualan modal kepada pemegang saham dan peningkatan tingkat pengembalian yang diperoleh badan usaha tiap investasi yang berkaitan dengan perspektif keuangan.



Gambar 4.1 Menghubungkan strategi kedalam empat perspektif

Berikut penjelasan hubungan strategi kedalam perspektif, yaitu:

1) *Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.*

Strategi yang dilakukan perusahaan adalah meningkatkan rasa nyaman dan menurunkan tingkat kejenuhan dalam bekerja, serta meningkatkan loyalitas karyawan pada perusahaan, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan.

2) *Perspektif Proses Bisnis Internal,*

Strategi yang dilakukan dengan jalan mengurangi kecacatan produksi dan menjalin hubungan baik dengan *supplier*, sehingga dapat meningkatkan kualitas produk dan ketepatan dalam mengirim bahan baku .

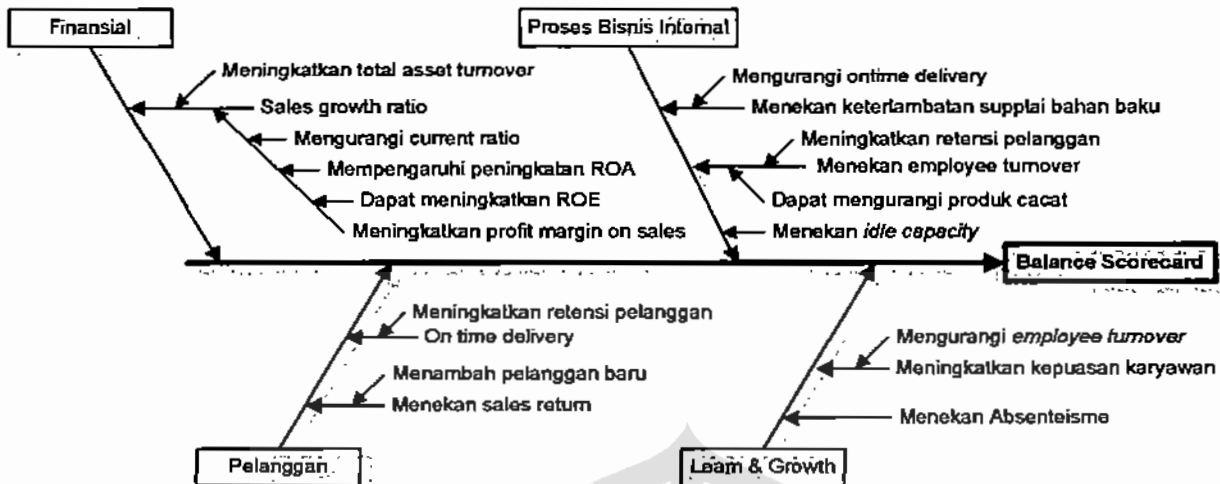
3) *Perspektif Pelanggan,*

Peningkatan kualitas produk dan ketepatan waktu pengiriman, mengakibatkan meningkatnya kepuasan pelanggan, sehingga pelanggan semakin loyal terhadap perusahaan.

4) *Perspektif Keuangan,*

Strategi diatas akan meningkatkan penjualan produk, sehingga dapat meningkatkan laba perusahaan, peningkatan pengembalian modal kepada *shareholder*, serta peningkatan pengembalian yang diperoleh badan usaha akan tiap investasi.

Dari empat strategi untuk masing-masing perspektif diatas diharapkan dapat memenuhi strategi perusahaan yaitu, mempertahankan dan meningkatkan perbaikan produksi yang terus menerus, meningkatkan kesejahteraan karyawan perusahaan secara rutin, dan dapat meningkatkan laba perusahaan, sehingga misi perusahaan, yaitu : **Mengutamakan kualitas produk dan layanan memenuhi kebutuhan pelanggan** dapat terpenuhi dan dapat mencapai visi dari perusahaan ,yaitu : **Menjadikan produsen terbaik di Jawa Timur.**



Gambar 4.2 Cause Effect Tiap Perspektif

Berikut dibawah ini merupakan penjelasan dari *Cause effect* dari tiap perspektif, yaitu:

1) *Perspektif Pembejaraan dan Pertumbuhan*

Meningkatkan kepuasan karyawan dan menekan *absenteeism* akan mengakibatkan dapat mengurangi *employee turnover*.

2) *Perspektif Proses Bisnis Internal*

- ✓ Berkurangnya *absenteeism*, kita dapat menekan prosentase *idle capacity* dan menekannya *employee turnover*, sehingga dapat mengurangi produk yang cacat dan diharapkan dapat meningkatkan retensi pelanggan.
- ✓ Mengurangi keterlambatan suplai bahan baku yang berakibat berkurangnya pengiriman tepat waktu pada konsumen (*on time delivery*).

3) *Perspektif Pelanggan*

- ✓ Menekanya pada *on time delivery* dan *sales return* mengakibatkan meningkatnya retensi pelanggan serta dapat menambah pelanggan baru.
- ✓ Peningkatan retensi pelanggan dapat menambah pelanggan baru.

4) *Perspektif Finansial*

- ✓ Keberhasilan dari ketiga perspektif diatas dapat menyebabkan *sales growth ratio* yang dapat meningkatkan *total assets turnover* dan meningkatkan *profit margin on sales*, dengan demikian akan dapat mengurangi CR, dan akan mempengaruhi peningkatan ROA serta dapat meningkatkan ROE.

4.3.2. Perspektif Finansial

1) *Hubungan sebab akibat*

Dalam perspektif finansial ini peningkatan profit merupakan tujuan akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan. PT KAMAS mempunyai dua tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis, yaitu pertumbuhan pendapatan dan pemanfaatan aktiva.

Strategi pertumbuhan pendapatan mengacu pada berbagai usaha untuk meningkatkan pendapatan dan pemanfaatan pendapatan, yaitu dengan cara memperluas produk, meningkatkan penjualan dan menjangkau pelanggan baru. Upaya-upaya dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan cara menawarkan produk-produk dengan harga kompetitif yang sesuai dengan keinginan pelanggan, serta terus menerus melakukan perbaikan-perbaikan dan menjaga kualitas produk dengan tujuan untuk meningkatkan citra yang positif dimata pelanggan, sehingga perusahaan dapat lebih mudah memperluas penawaran produknya untuk menarik pelanggan baru dan meningkatkan penjualan.

Strategi pemanfaatan aktiva dilakukan dengan upaya-upaya, yaitu mengurangi hutang perusahaan, efisiensi terhadap pemanfaatan sumber daya perusahaan dan meningkatkan pengembalian investasi. Investasi tidak hanya mencakup modal fisik seperti sistem informasi, peralatan, dan peralatan gedung, tetapi juga *Human Capital*, seperti keahlian teknologi dan pekerja yang mengenal dengan baik pangsa pasar dan pelanggan perusahaan.

Keberhasilan dari strategi perusahaan berpengaruh pada hasil pengukuran finansial yang dinyatakan dengan, ROE, ROA, TATO, PMoS, *Sales Growth Ratio*, dan *Current Ratio*. Jika perusahaan dapat mengurangi hutang lancarnya maka akan berpengaruh pada peningkatan CR yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam membayar hutang lancarnya dengan menggunakan aktiva lancar yang dimiliki. Peningkatan penjualan dapat mempengaruhi nilai *Sales Growth Ratio* serta nilai TATO yang menunjukkan tingkat efisiensi pemanfaatan aktiva untuk menghasilkan penjualan, juga dengan nilai yang menunjukkan laba bersih setiap rupiah penjualan. Peningkatan laba akan mempengaruhi nilai PMoS yang menunjukkan laba bersih setiap rupiah penjualan. Peningkatan laba bersih akan mempengaruhi nilai ROE yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam

mengelola modal sendiri untuk menghasilkan keuntungan dan ROA yang menggambarkan keberhasilan perusahaan dalam menggunakan asetnya untuk menghasilkan profit. Kemampuan perusahaan untuk mengatur dan mengelola keuangan perusahaan yang dideteksi melalui pengukuran finansial.

Penerapan strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan akan membawa perusahaan pada peningkatan pendapatan, pangsa pasar dan tingkat penjualan yang pada akhirnya akan memberikan peningkatan keuntungan dan pengembalian pada *shareholder*.

2) Faktor Pendorong Kinerja

Tujuan akhir yang hendak dicapai dalam perspektif ini adalah peningkatan laba. Tujuan yang hendak dicapai dalam perspektif ini adalah sebagai berikut:

- a. Mencapai pendapatan laba yang ditekankan pada pengembalian kepada *shareholder* yang optimal.

Tolak ukur : ROE
Performance Driver : Peningkatan laba bersih dan *ekuitas*
 Target : ROE perusahaan selama ini sekitar 16% pertahunnya. Untuk tahun-tahun yang akan datang perusahaan ingin meningkatkan pengembalian kepada *Shareholder* menjadi 53% petahun

Inisiatif -

- b. Meningkatkan profitabilitas melalui penggunaan aset yang dimiliki secara efisien.

Tolak ukur : ROA dan TATO
Performance Driver : Peningkatan laba bersih dan penjualan
 Target : ROA perusahaan selama ini adalah 6% dan TATO mencapai 2x. untuk meningkatkan pendapatan bersih dari assets yang dimiliki perusahaan menargetkan ROA mencapai 18% dan TATO 4x

Inisiatif : Merencanakan penggunaan assets untuk menambah pendapatan yaitu dengan merencanakan aset yang tidak diperlukan lagi.

c. Mencapai pendapatan yang optimal dari seluruh penjualan bersih.

Tolak ukur : *Profit Margin On Sales*
Performance Driver : Peningkatan dan pertumbuhan pendapatan
 Target : PMoS selama ini adalah sebesar 30%, perusahaan selama ini meningkatkan pendapatan dari penjualannya dengan menargetkan PMoS mencapai 45% untuk tahun-tahun berikutnya

Inisiatif :

- Menekan biaya produksi untuk meningkatkan laba dengan meminimasi persediaan
- Mencari bahan baku dengan harga murah

d. Mencapai tingkat pertumbuhan penjualan yang ditargetkan

Tolak ukur : *Sales Growth Ratio*
Performance Driver : Peningkatan penjualan
 Target : Pertumbuhan penjualan sekitar 2% ini membuat perusahaan menargetkan SGR mencapai 4% pertahun untuk tahun-tahun berikutnya.

Inisiatif :

- Memperluas daerah pemasaran.
- Memberikan harga jual yang komprehensif

e. Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk membayar hutang lancarnya dengan aktiva lancar yang dimiliki secara tepat waktu.

Tolak ukur : *Currant ratio (CR)*
Performance Driver : Penurunan hutang lancar
 Target : CR perusahaan selama ini adalah sekitar 50%. Perusahaan ini melakukan kemampuan dalam membayar hutang lancarnya dengan menargetkan CR mencapai 56%.

Inisiatif :

- Meningkatkan penjualan dengan laba yang optimal dengan laba bersih yang optimal, sehingga dapat memperbesar kas perusahaan.
- Mengadakan negosiasi ulang dengan para kreditor tentang syarat peminjaman.
- Berusaha mengurangi proporsi hutang lancar dalam penyusunan anggaran pendapatan, dengan tetap mempertimbangkan profit optimal.

4.3.3. Perspektif Pelanggan

1) Hubungan sebab akibat

Pelanggan merupakan komponen yang sangat penting bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuan tersebut perusahaan berusaha untuk membangun loyalitas pelanggan dengan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada pelanggan. Semakin besar jumlah retensi pelanggan, berarti jumlah pelanggan yang loyal kepada perusahaan semakin banyak, sehingga semakin besar kemungkinan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Loyalitas dapat tercapai apabila pelanggan percaya pada perusahaan. Kepercayaan pelanggan berpengaruh besar dalam menciptakan image yang baik kepada perusahaan, yang dapat memberikan kesempatan kepada perusahaan dalam program pemasaran produknya dalam menarik pelanggan baru, sehingga dapat memperluas pangsa pasar.

Loyalitas dan kepercayaan pelanggan baru dapat memperluas pangsa pasar bagi perusahaan. Loyalitas dan kepercayaan pelanggan juga ditentukan oleh perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Pelanggan umumnya menghendaki produk berkualitas baik, harga kompetitif, dan waktu pengiriman yang cepat. Oleh karena itu kepuasan pelanggan bagi PT KAMAS sangat diperhatikan.

Perusahaan harus terus menerus dan memperhatikan keinginan pelanggan melalui perspektif pelanggan, seperti retensi pelanggan, jumlah pelanggan baru, jumlah keluhan, *On Time Delivery*, dan *sales return* untuk melihat serta menilai sejauh mana tingkat loyalitas, kepuasan pelanggan dan kinerja perusahaan terhadap pelanggan, karena hal ini merupakan kunci sukses perusahaan untuk menghasilkan keuntungan pada perusahaan.

2) Faktor pendorong kinerja

Tujuan umum dari perspektif ini adalah, untuk mempertahankan jumlah pelanggan dengan memenuhi keinginan dan ketentuan pelanggan. Tujuan yang ditetapkan menilai keberhasilan perspektif ini adalah sebagai berikut:

- a. Mengetahui dan mengukur jumlah pelanggan yang dimiliki dan yang dapat dipertahankan.

Tolak ukur	:	Retensi pelanggan
<i>Performance Driver</i>	:	Kesetiaan pelanggan
Target	:	Tidak ada pengurangan adanya jumlah pelanggan.
Inisiatif	:	<ul style="list-style-type: none"> • Menghasilkan produk berkualitas sesuai dengan keinginan pelanggan. • Membina hubungan baik dengan pelanggan yang berorientasi jangka panjang dan saling menguntungkan. • Responsif terhadap keinginan dan keluhan pelanggan untuk menumbuhkan keputusan pelanggan

- b. Meningkatkan pangsa pasar yang dimiliki perusahaan.

Tolak ukur	:	Jumlah pelanggan baru
<i>Performance Driver</i>	:	Peningkatan jumlah pelanggan baru
Target	:	Selama ini peningkatan pelanggan baru sekitar 5% dari total jumlah pelanggan yang dimiliki untuk lebih meningkatkan pangsa pasar yang dimiliki, maka perusahaan menargetkan untuk menambah jumlah pelanggan baru sebesar 10%
Inisiatif	:	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan citra positif dimata pelanggan dengan memberikan produk dengan kualitas yang diinginkan, dan dengan harga yang kompetitif. • Menarik pelanggan baru dengan menawarkan produk perusahaan perusahaan yang bukan pelangganya

- c. Mengukur kualitas produk dan citra perusahaan dimata pelanggan.

Tolak ukur	:	Jumlah keluhan
<i>Performance Driver</i>	:	Pembuatan produk yang berkualitas.
Target	:	Meningkatkan kualitas produk dengan perbaikan secara terus menerus.
Inisiatif	:	-

d. Meningkatkan kualitas layanan tepat waktu

Tolak ukur	: <i>On Time Delivery</i>
<i>Performance Driver</i>	: Peningkatan efisiensi, efektifitas produksi dan Ketepatan dari waktu pengiriman
Target	: -
Inisiatif	: -

e. Meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan

Tolak ukur	: <i>Sales Return</i>
<i>Performance Driver</i>	: Pemenuhan terhadap spesifikasi pelanggan
Target	: Perusahaan meminimalkan retur penjualan menjadi 0%, agar tidak merugikan perusahaan
Inisiatif	: <ul style="list-style-type: none"> • Memastikan spesifikasi barang yang dipesan konsumen. • Memeriksa ulang pesanan yang akan dikirim

4.3.4. Perspektif Proses Bisnis Internal

1) Hubungan sebab-akibat.

Dalam meningkatkan kepuasan dan kepercayaan pelanggan yang mengarah pada peningkatan jumlah konsumen, sehingga dapat mencapai pertumbuhan pendapatan dan perluasan pasar, maka PT KAMAS fokus pada aktivitas internal yang diperlukan. Perusahaan melakukan serangkaian proses inovasi, produksi dan layanan *after sales* untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik.

Keinginan dan kebutuhan konsumen mendorong perusahaan untuk mengupayakan perbaikan dalam proses produksi. Agar pelanggan tertarik pada produk yang ditawarkan perusahaan. Perusahaan harus dapat menciptakan citra yang positif pada pelanggannya. Upaya yang dilakukan adalah dengan memproduksi produk yang berkualitas sesuai dengan keinginan konsumen. Hal ini terus dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan perbaikan dalam proses produksi. Kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk baik yang diukur dalam prosentase produk cacat. *Zero defect* atau mendekati nol menunjukkan produk cacat yang kecil yang berarti produk yang baik.

Perusahaan juga berusaha untuk menjalin hubungan yang baik dengan *supplier* dengan adanya hubungan baik, maka diharapkan terjalin suatu komunikasi yang saling percaya, serta saling menghargai antara pihak perusahaan

dengan *supplier*. Hubungan baik juga memudahkan perusahaan dalam mendapatkan bahan baku berkualitas yang akan berpengaruh kepada kualitas produk jadi yang dihasilkan. PT KAMAS menggunakan ukuran keterlambatan pengiriman bahan baku dari *supplier* untuk mengetahui berapa jumlah keterlambatan pengiriman bahan baku yang dipesan. Pengukuran keterlambatan pengiriman bahan baku diperlukan karena berpengaruh terhadap penjadwalan proses produksi yang berakibat pada keterlambatan jadwal pengiriman untuk memenuhi pesanan pelanggan.

Idle capacity digunakan untuk mengetahui seberapa besar kapasitas yang tidak terpakai. Jika kapasitas yang tidak terpakai besar maka artinya proses produksi tidak efisien yang berdampak pada lamanya waktu penyelesaian suatu produk. Proses produksi yang efisien memberikan penghematan biaya dan waktu, meningkatkan kepuasan dan kepercayaan konsumen, serta dapat meningkatkan laba bagi perusahaan.

2) Faktor pendorong kinerja

Perspektif proses bisnis internal memiliki tujuan yaitu perbaikan proses internal perusahaan yang diarahkan pada pemenuhan terhadap keinginan konsumen. Tujuan yang ditetapkan untuk menilai keberhasilan perspektif ini adalah sebagai berikut:

a. Meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan.

Tolak ukur	:	Produk cacat
<i>Performance Driver</i>	:	Peningkatan kualitas produk
Target	:	Selama ini produk cacat yang dihasilkan perusahaan sekitar 1% dari jumlah produk yang diproduksi. Perusahaan ingin lebih meningkatkan kualitas produk dengan menargetkan tidak lebih dari 0,5% untuk prosentase produk cacat.
Inisiatif	:	<ul style="list-style-type: none"> • Bersikap selektif dalam pemilihan bahan baku. • Melakukan pemilihan bahan baku dengan kualitas baik. • Melakukan pengecekan di tiap stasiun kerja.

- b. Meningkatkan pemanfaatan kapasitas produksi, sehingga mampu memenuhi pesanan konsumen dengan cepat.

Tolak ukur : *Idle Capacity*
Performance Driver : Pemanfaatan kapasitas produksi
 Target : Tidak lebih dari 15%
 Inisiatif : Mengadakan pemeriksaan mesin secara berkala serta melakukan *preventive maintenance*

- c. Mengurangi keterlambatan pengiriman bahan baku ke perusahaan.

Tolak ukur : Keterlambatan pengiriman bahan baku.
Performance Driver : Ketepatan pengiriman bahan baku kepada *supplier*.
 Target : Keterlambatan bahan baku dari *supplier* paling lambat 1-2 hari.
 Inisiatif :

- Tidak mengandalkan pembelian bahan baku dari suatu *supplier* saja.
- Pemilihan *supplier* yang bertanggung jawab dan dapat dipercaya.
- Menjalin hubungan baik dengan *supplier*.

- d. Meningkatkan produktivitas karyawan

Tolak ukur : *Employee Productivity*
Performance Driver : Ketepatan dalam memproduksi barang jadi dan kemampuan dalam menyelesaikan pesanan pelanggan.
 Target : Tidak ada lebih dari 2%
 Inisiatif :

- Memberi peraturan yang tepat dan jadwal waktu produksi
- Menjalin hubungan baik dengan sesama pekerja

4.3.5. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1) Hubungan sebab-akibat.

Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ini memberikan infrastruktur untuk pencapaian tujuan bagi perspektif yang lain. Untuk dapat mencapai tujuan jangka panjang yaitu pertumbuhan dalam finansial perusahaan menekan pada infrastrukturnya.

Keberhasilan suatu perusahaan sangatlah ditentukan oleh faktor manusia. Dalam hal ini karyawan memiliki kontribusi yang besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan, karyawan yang mampu dan mau bekerja dengan baik akan meningkatkan produktifitas perusahaan. Karyawan merupakan salah satu aset yang dimiliki oleh perusahaan. Oleh karena itu karyawan lama perusahaan bila digantikan dengan karyawan yang baru akan sangat merugikan perusahaan, karena karyawan lama lebih berpengalaman dari pada karyawan baru, sehingga produktivitas lebih tinggi. Demikian pula dengan absensi karyawan akan menyebabkan sebagian waktu kerja yang hilang dan mengurangi produktivitas.

Selain itu produktivitas dan loyalitas karyawan sangat berkaitan dengan kepuasan karyawan. Karyawan yang puas akan mengakibatkan produktivitas dan loyalitas kepada perusahaan. Kepuasan ini dapat tercipta bila karyawan mendapat penghargaan baik secara finansial maupun dalam bentuk yang lain dan tersedianya informasi yang lain dalam mengambil keputusan.

Melalui usaha-usaha dalam proses pembelajaran dan pertumbuhan dalam perusahaan akan membawa peningkatan proses dan produktivitas, sehingga pada akhirnya akan mengarah pada tercapainya tujuan dari perspektif lain.

2) Faktor pendorong kinerja

Tujuan yang ingin dicapai adalah mengetahui dan berusaha meningkatkan motivasi karyawan melalui proses pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga karyawan dapat memberi kontribusi yang besar bagi proses internal perusahaan.

Tujuan yang digunakan untuk mengukur keberhasilan ini adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan loyalitas karyawan dengan memperkecil jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan

Tolak ukur	:	<i>Employee Turnover</i>
<i>Performance Driver</i>	:	Peningkatan loyalitas karyawan.
Target	:	Tidak lebih dari 2 %
Inisiatif	:	<ul style="list-style-type: none"> • Memberi gaji yang mencukupi dengan kenaikan secara berkala dan tunjangan yang cukup baik. • Menciptakan kondisi kerja dan lingkungan kerja yang menyenangkan agar karyawan betah bekerja. • Memberikan <i>reward</i> yang sesuai dengan prestasi yang dihasilkan

- b. Meningkatkan semangat kerja dan tanggung jawab karyawan dalam menunjang kelancaran proses produksi.

Tolak ukur	:	<i>Absenteism</i> (kemungkinan)
<i>Performance Driver</i>	:	Penurunan jumlah karyawan absen
Target	:	Tidak lebih dari 1%
Inisiatif	:	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan teguran dan sanksi kepada karyawan yang absen tanpa keterangan sakit, jika melebihi batas waktu yang diijinkan. • Pembatasan jam kerja efektif dan usaha meniadakan jam kerja lembur.

4.4. Gambaran Subjek Responden

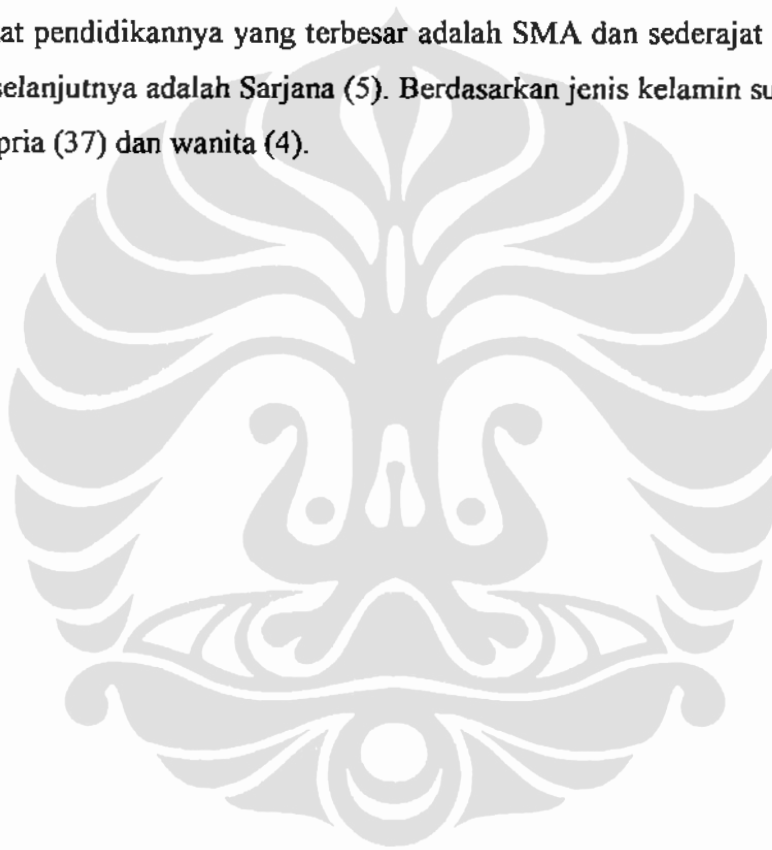
Berikut dibawah ini merupakan gambaran subjek karyawan PT KAMAS dalam penelitian ini:

Tabel 4.8 Subjek Karyawan

No	Karakteristik	Pilihan jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Lama bekerja	< 1 Tahun	3	7.32
		1-3 Tahun	11	26.83
		3-5 Tahun	9	21.95
		> 5 Tahun	18	43.90
		Jumlah	41	100.00
2	Lama menjabat	< 1 Tahun	0	0.00
		1-3 Tahun	9	21.95
		3-5 Tahun	11	26.83
		> 5 Tahun	21	51.22
		Jumlah	41	100.00
3	Bagian	Produksi	23	56.10
		Keuangan	3	7.32
		Pemasaran	9	21.95
		Personalia	6	14.63
		Jumlah	41	100.00
4	Jabatan	Manajer	1	2.44
		Ka. Departemen	3	7.32
		Ka.Sie	2	4.88
		Staf	35	85.37
		Jumlah	41	100.00
5	Usia	< 20 Tahun	1	2.44
		21-30 Tahun	21	51.22
		31-40 Tahun	16	39.02
		> 40 Tahun	3	7.32
		Jumlah	41	100.00
6	Pendidikan	SMA atau Sederajat	33	80.49
		Diploma	3	7.32
		Strata 1 (S1)	5	12.20
		Strata 2 (S2)	0	0.00
		Jumlah	41	100.00
7	Jenis kelamin	Laki-laki	37	90.24
		Perempuan	4	9.76
		Jumlah	41	100.00

Berdasarkan tabel diatas tampaknya ada kecenderungan loyalitas dari para karyawan. Tingkat mutasi karyawan dalam perusahaan tidak terlalu tinggi, dimana seseorang dimungkinkan untuk berada di jabatan yang sama bertahun-tahun. Hal

ini dimungkinkan karena tidak adanya penilaian kinerja yang baik yang dapat memungkinkan seseorang untuk dapat dipromosikan dalam jabatan. Berdasarkan bagiannya, responden terbanyak berasal dari bagian produksi sebesar 23 orang. Hal tersebut terjadi karena bagian produksi merupakan bagian yang paling banyak karyawannya. Sebagian besar karyawan berada dalam usia produktif (21-30 tahun), dimana karyawan tersebut seharusnya masih dapat dikembangkan potensinya untuk dapat memberikan kinerja yang tinggi bagi perusahaan. Berdasarkan posisinya, terdiri dari golongan atasan 6 dan bawahan 35. Sedangkan berdasarkan tingkat pendidikannya yang terbesar adalah SMA dan sederajat (33), Diploma (3) dan selanjutnya adalah Sarjana (5). Berdasarkan jenis kelamin subjek terbanyak adalah pria (37) dan wanita (4).



4.5. Uji Validitas Dan Uji Reabilitas

Berikut dibawah ini merupakan hasil uji validitas dan reabilitas dengan menggunakan SPSS, dengan jumlah responden sebanyak 41 orang.

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas dan Uji Reabilitas

Descriptive Statistics				Correlation			TOTAL	Keterangan
NP	Mean	Std. Dev	N					
N01	3.1463	0.8533	41	Spearman's rho	N01	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	0.2367 0.1362	Valid & Realibel
N02	3.7317	0.5488	41		N02	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	0.3591 0.0211	Valid & Realibel
N03	3.7561	0.6993	41		N03	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	0.3583 0.0214	Valid & Realibel
N04	3.4634	0.8396	41		N04	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	0.5913 0.2309	Valid & Realibel
N05	3.3415	0.8249	41		N05	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	0.2436 0.1248	Valid & Realibel
N06	3.2195	0.8807	41		N06	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	0.5387 0.0003	Valid & Realibel
N07	3.4878	0.5061	41		N07	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	0.4045 0.0087	Valid & Realibel
N08	3.7317	0.6334	41		N08	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	0.4824 0.2536	Valid & Realibel
N09	3.2683	0.5012	41		N09	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	0.2938 0.0623	Valid & Realibel
N10	2.9756	0.6888	41		N10	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	0.4061 0.0084	Valid & Realibel

Dari pengujian yang dilakukan, didapatkan bahwa semua pertanyaan valid dan realibel. Untuk selengkapnya hasil uji validitas dan reabilitas tersebut diatas terdapat pada lampiran 3.

Keterangan :

NP : Nomor Pertanyaan

N : Jumlah Responden

Std Dev : Standart Deviasi

4.6. Pengukuran Faktor Kesuksesan Kritis

4.6.1. Perspektif Keuangan

1) *Return On Equity* (ROE)

ROI menggambarkan perbaikan atas kinerja perusahaan dalam menghasilkan laba. Pada perspektif keuangan data yang diambil dari neraca rugi laba perusahaan PT KAMAS pada periode tahun 2003 dan tahun 2004. Sedangkan perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$ROE = \frac{\text{Laba bersih after tax}}{\text{Total modal}} \quad (4.1)$$

Tabel 4.10 *Return On Equity* (ROE)

Tahun	2003	2004
<i>Net Income</i>	Rp. 158.535.700	Rp. 564.874.293
<i>Total Equity</i>	Rp. 973.370.637	Rp. 2.615.426.370
<i>ROE</i>	16.28%	21.59%

Sumber : Data perusahaan yang diolah.

Hasil perhitungan ROE menunjukkan adanya peningkatan pada tahun 2003-2004. pada tahun 2003 perusahaan telah menghasilkan laba sebesar 5.36%, dari total equity yang dimiliki. Sedangkan pada tahun 2004 kemampuan perusahaan menghasilkan laba sebesar 21.59%, dari total equity yang dimiliki perusahaan.

2) *Return On Assets* (ROA)

ROA menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari penggunaan aset untuk menghasilkan profit.

$$ROA = \frac{\text{Laba bersih after tax}}{\text{Total aktiva}} \quad (4.2)$$

Tabel 4.11 *Return On Asset* (ROA)

Tahun	2003	2004
<i>Net Income</i>	Rp. 158.535.700	Rp. 564.874.293
<i>Total Assets</i>	Rp. 2.954.262.232	Rp. 4.681.877.080
<i>ROA</i>	5.36 %	12.06 %

Sumber : Data perusahaan yang diolah.

Hasil perhitungan ROA menunjukkan adanya peningkatan dari tahun 2003-2004. Pada tahun 2003 perusahaan telah menghasilkan laba sebesar 5.36% dari total asset yang dimiliki. Sedangkan pada tahun 2004 kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba naik menjadi 12.06%. Dari total aset yang dimiliki.

3) *Profit Margin On Sales*

Menunjukkan kemampuan perusahaan dalam melakukan penjualan dan pengembalian biaya-biaya operasionalnya.

$$PMoS = \frac{\text{Laba bersih after tax}}{\text{Penjualan}} \quad (4.3)$$

Tabel 4.12 *Profit Margin On Sales (PMoS)*

	Tahun 2003	Tahun 2004
<i>Net Income</i>	Rp. 158.535.7000	Rp. 564.874.293
<i>Sales</i>	Rp. 2.108.000.000	Rp. 3.672.000.000
<i>PMoS</i>	7.52%	15.38%

Sumber : Data perusahaan yang diolah.

Dari tabel 4.12 didapatkan pada tahun 2003 PMoS PT KAMAS sebesar 7.52%. Hal ini berarti tiap nilai Rp. 1 penjualan bersih akan menghasilkan Rp 0.0752 pendapatan bersih. Pada tahun 2004 PMoS perusahaan sebesar 15.38% yang berarti tiap 1 penjualan bersih menghasilkan Rp 0.1538 pendapatan bersih.

4) *Total Assets Turnover*

TATO merupakan seberapa baik perusahaan dalam mengelola asetnya untuk menghasilkan penjualan. Semakin tinggi rasio ini, maka investasi untuk menghasilkan penjualan semakin kecil. Dan perusahaan semakin *profitable*.

$$TATO = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total aktiva}} \quad (4.4)$$

Tabel 4.13 *Total Assets Turnover*

Tahun	2003	2004
<i>Sales</i>	Rp. 2.108.000.000.	Rp. 3.672.000.000
<i>Total Assets</i>	Rp. 2.954.262.232	Rp. 3.026.877.080
<i>TATO</i>	71.35%	78.4%

Sumber : Hasil perhitungan

Dari tabel 4.13 didapatkan pada tahun 2003 nilai TATO sebesar 71.35% yang berarti kemampuan dana setiap Rp. 1 aktiva akan menghasilkan penjualan sebesar Rp. 71.35. sedangkan pada tahun 2004 naik menjadi 78.4%, yang berarti kemampuan dana yang tertanam setiap Rp. 1 aktiva mampu menghasilkan penjualan sebesar Rp 78.4

5) *Sales Growth Ratio (SGR)*

SGR menunjukkan kemampuan perusahaan dalam meningkatkan penjualan dari tahun ke tahun.

$$SGR = \frac{(\text{Penjualan periode ini} - \text{Penjualan periode lalu})}{\text{Penjualan periode ini}} \quad (4.5)$$

Tabel 4.14 *Sales Growth Ratio (SGR)*

Tahun	2003	2004
Sales	Rp. 2.108.000.000.	Rp. 3.672.000.000
SGR	34.9%	42.5%

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa SGR pada tahun 2003 mencapai peningkatan penjualan sebesar 34.9% sedangkan pada tahun 2004 peningkatan penjualan mencapai 42.5%. Artinya perusahaan berhasil meningkatkan penjualannya dari tahun sebelumnya.

6) *Current Ratio (CR)*

Current Ratio (CR) merupakan rasio yang mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban keuangan jangka pendek. Data yang dibutuhkan adalah *total current assets dan current libities* pada tahun 2003-2004.

$$CR = \frac{\text{Total aktiva lancar}}{\text{Total kewajiban}} \quad (4.6)$$

Tabel 4.15 *Current Ratio (CR)*

Tahun	2003	2004
<i>Current Assets</i>	Rp. 1.080.851.112	Rp. 1.121.354.394
<i>Current Liabilities</i>	RP. 1.947.261.930	Rp.1.980.140.740
<i>Current Ratio (CR)</i>	55.5 %	61.19 %

Sumber: Data internal perusahaan yang diolah.

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa CR pada tahun 2003 adalah 55.5% berarti kemampuan perusahaan dalam menjamin hutang lancar dengan aktiva lancar yang dimiliki adalah 55.5 atau Rp. 1 hutang lancar dijamin dengan Rp. 0.555 aktiva lancar. Pada tahun 2004 CR mencapai 61.19% yang berarti kemampuan perusahaan dalam menjamin hutang lancar dengan aktiva lancar yang di miliki adalah 56.63 % atau Rp. 1 hutang lancar dijamin dengan Rp. 0.6119 aktiva lancar

Tabel 4.16 Pencapaian Finansial (Perspektif Finansial)

Tolak ukur	Tahun 2003	Tahun 2004
<i>Return on Equity (ROE)</i>	16.28%	55.26%
<i>Return On Assets (ROA)</i>	5.36 %	18.66%
<i>Total Assets Turnover (TATO)</i>	71.35%	121.3%
<i>Profit Margin On Sales (PMoS)</i>	7.52%	15.38%
<i>Sales Growth ratio (SGR)</i>	9.49 %	42.5 %
<i>Current Ratio (CR)</i>	55.5 %	56.63 %

Sumber : Hasil perhitungan

4.6.2. Perspektif Pelanggan

1) *Retensi Pelanggan*

Retensi pelanggan adalah ukuran yang dapat menunjukkan tingkat keberhasilan perusahaan dalam menunjukkan tentang tingkat keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan yang dimilikinya.

Jumlah pelanggan tetap PT KAMAS pada tahun 2003 sebanyak 262 pelanggan. Sedangkan pada tahun 2004 berjumlah 280 pelanggan. Pada tahun 2003 dan 2004 semua pelanggan melakukan transaksi.

2) *Jumlah Pelanggan Baru*

Pengukuran jumlah pelanggan baru adalah membandingkan jumlah pelanggan baru perusahaan dengan keseluruhan pelanggan pada saat itu.

$$\text{Prosentase jumlah pelanggan baru} = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Total pelanggan}} \quad (4.7)$$

Pada tahun 2003 terdapat penambahan pelanggan sebanyak 12 pelanggan, sedangkan pada tahun 2004 terdapat penambahan jumlah pelanggan sebanyak 18 pelanggan. Adanya peningkatan jumlah pelanggan memperlihatkan bahwa adanya perkembangan aktivitas pemasaran perusahaan dalam menjaring pelanggan baru.

Tabel 4.17 Pelanggan Baru

Tahun	2003	2004
Jumlah pelanggan baru	12	18
Total Pelanggan	262	280
Prosentasi jumlah Pelanggan baru	4.58%	6.48%

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah.

3) *Jumlah Keluhan*

Tujuan dilakukan pengukuran ini adalah untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk yang ditawarkan perusahaan.

$$\text{Prosentase jumlah keluhan} = \frac{\text{Jumlah keluhan}}{\text{Jumlah transaksi}} \quad (4.8)$$

Tabel 4.18 Keluhan Pelanggan

Tahun	2003	2004
Jumlah Keluhan	3	3
Total Transaksi	1800	2500
Prosentase jmh keluhan	0.16%	0.12%

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah.

Prosentase jumlah keluhan pada tahun 2003 adalah sekitar 0.16%, sedangkan pada tahun 2004 jumlah keluhan menurun menjadi 0.12%. Keluhan dari pelanggan ini jarang terjadi, karena perusahaan selalu menjaga kualitas produk jadinya. Keluhan yang timbul karena ukuran yang kurang pas, dan adanya kecacatan dari produk.

4) *On Time Delivery (OTD)*

Ketepatan waktu pengiriman sangatlah penting, karena berhubungan dengan loyalitas dan kepuasan pelanggan terhadap perusahaan.

$$OTD = \frac{\text{On Time Delivery}}{\text{Total pengiriman}} \quad (4.9)$$

Tabel 4.19 Jumlah Pengiriman

Tahun	2003	2004
<i>On Time delivery</i>	1754	2450
Total Pengiriman	1800	2500
OTD	96%	98%

Sumber : Data perusahaan yang diolah

Pada tahun 2003 dan 2004 pengiriman tepat waktu mencapai 96% dari total pengiriman yang dilakukan perusahaan. Pada tahun 2003 dan 2004 masih terdapat pengiriman yang tidak tepat waktu. Hal ini disebabkan karena penjadwalan yang kurang tepat, sehingga penyelesaian order molor dari jadwal yang telah ditentukan.

5) *Sales Return*

Sales return, merupakan salah satu ukuran kepuasan konsumen yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk dapat memenuhi pesanan sesuai dengan spesifikasi yang diminta konsumen. Selama ini beberapa kali terjadi ketidaksesuaian barang yang dipesan pelanggan dengan barang yang dikirim

2) *Absenteism*

Penentuan *absenteeism* adalah tenaga kerja yang tidak masuk (*absen*) pada waktu yang ditetapkan oleh perusahaan. Jika tenaga kerja tidak masuk, maka akan menghambat proses produksi yang direncanakan dan menurunkan produktivitas.

$$\text{Prosentase jumlah karyawan absen} = \frac{\text{Total absensi karyawan}}{\text{Total hari kerja karyawan}} \quad (4.13)$$

Tabel 4.26 Absensi Pekerja

Tahun	Total absensi karyawan	Total hari karyawan bekerja	<i>Absenteism</i>
2003	5	252	1.98
2004	2	254	0.789

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah

Dari tabel 4.26 dapat diketahui bahwa presentase *absenteeism* pada tahun 2003 adalah sebesar 1.98%, sedangkan pada tahun 2004 adalah sebesar 0.789%.

3) *Employee Productivity (EP)*

Pengukuran ini memberikan petunjuk bagi perusahaan tentang kestabilan tenaga kerja, juga memberikan persepsi karyawan terhadap tenaga kerja dan jumlah pelanggan yang ada.

Tabel 4.27 *Employee Productivity*

Tahun	2003	2004
Total Pelanggan	262	280
Jumlah karyawan x jumlah jam kerja	19908	20066
Prosentase <i>Employee Productivity</i>	1.31 %	1.39%

Sumber: Hasil perhitungan

Employee Productivity pada tahun 2003 sebesar 1.31% sedangkan pada tahun 2004 sebesar 1.39% .

Tabel 4.28 Perhitungan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tolak Ukur	2003	2004
<i>Employee productivity</i>	1.31 %	1.39 %
<i>Absenteism</i>	1.98 %	0.789 %
<i>Employee Turnover</i>	16.4 %	6.3 %

Sumber: Hasil perhitungan

4.7. Pengukuran Kinerja Dengan *HR Scorecard* Di PT KAMAS

4.7.1. Pengukuran Human Resource Competency

Pengukuran *HR Competency* dilakukan untuk mengetahui tingkat kompetensi para karyawan yang memiliki tanggung jawab terhadap pengelolaan dan pengembangan SDM guna menunjang tantangan SDM dimasa mendatang.

Hasil penelitian ini terdapat pada tabel 4.33 dibawah ini:

Tabel 4.29 Kompetensi SDM

	Kredibilitas Pribadi	Manajemen Perubahan	Manajemen Budaya	Pelaksanaan Kegiatan SDM	Pemahaman terhadap Bisnis/usaha
N	41	41	41	41	41
Rate	3.44	3.43	3.30	3.57	3.64

Sumber: Olahan data hasil kuisioner

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa responden cenderung menilai kompetensi profesional SDM secara umum tergolong cukup dengan rata-rata tertinggi 3,64 untuk aspek kompetensi pemahaman terhadap bisnis perusahaan. Sedangkan penilaian terendah adalah dalam Manajemen Budaya dengan rata-rata 3,30.

4.7.2. Pengukuran *High Performance Work System* (HPWS)

Tujuan dari pengukuran HPWS ini adalah untuk mengetahui bagaimana SDM bekerja pada setiap fungsinya. Dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara (*Interview*) untuk mengetahui proses aktifitas fungsi SDM perusahaan, hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) *Rekrutment karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai*

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa HRD belum menerapkan model kompetensi yang sesuai dan tidak terlalu terkait dengan pekerjaan, sehingga dalam penerimaan karyawan hanya sebatas pada persyaratan kualifikasi minimal, seperti tingkat pendidikan.

2) *Meningkatkan kualitas pelayanan internal*

Untuk mengetahui sejauh mana fungsi SDM mampu memberikan pelayanan terhadap pelanggan internal, dilakukan survei terhadap kualitas pelayanan internal. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.30 Kualitas Pelayanan Internal

No	Aspek	Rata-rata
1	Komunikasi	3.32
2	Tim work	3.24
3	Training	3.41
4	Manajemen	3.89
5	Fasilitas	3.70
6	Penghargaan sasaran	3.66
7	Kesejajaran sasaran	3.76
8	Kebijakan dan prosedur	3.12
	Total Rata-rata	3.51

Sumber: Olahan data hasil kuisioner

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa penilaian tertinggi terhadap kualitas pelayanan internal adalah pada aspek manajemen. Dalam hal ini, karyawan menilai bahwa manajemen yang baik dapat menunjang tercapainya hasil kerja yang diharapkan, disamping itu, manajemen yang baik juga dapat mempermudah tercapainya tujuan kerja.

3) *Mengembangkan sistem penggajian untuk menghasilkan pelayanan terhadap pelanggan.*

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian HRD, kenaikan gaji karyawan hingga saat ini tidak berdasarkan kinerja, tetapi lebih berdasarkan pada kenaikan jabatan atau karena adanya perubahan kebijakan. Dengan demikian, tidak terdapat perbedaan kompensasi antara karyawan yang memiliki kinerja baik dengan yang kurang baik. Hasil survei menunjukkan bahwa sistem penggajian tidak memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

4) *Mengembangkan sistem penilaian kinerja yang objektif dan menunjang strategi perusahaan.*

Untuk mengetahui sistem penilaian kinerja yang berlaku sudah cukup objektif dan dapat memotivasi karyawan untuk memberikan pelayanan terbaik, dilakukan survei terhadap sistem penilaian kinerja secara umum. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.31 Sistem Penilaian Kinerja

Aspek	Rata-rata
Penilaian secara umum terhadap sistem penilaian kinerja	3.34

Sumber: Olahan data hasil kuisioner

Dari tabel diatas menunjukkan terdapat kecenderungan bahwa sistem penilaian kinerja yang berlaku saat ini kurang memberikan kontribusi yang menonjol terhadap peningkatan gaji sehingga kurang memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, karena kemungkinan besar karyawan menganggap adanya unsur subjektifitas. Hal ini ditunjang pula dari hasil wawancara dengan HRD, menyatakan bahwa:

- a. Sistem penilaian kinerja secara umum kurang memberikan kontribusi pada kenaikan gaji karyawan.
- b. Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan di PT KAMAS menggunakan metode satu arah, yaitu penilaian hanya bersumber dari atasan semata, untuk menilai kinerja karyawannya, dimana kelemahan dari metode ini adalah unsur subjektifitas dari penilaian atasan.

5) *Mengembangkan kompetensi yang sesuai*

Untuk mengetahui apakah karyawan telah dikembangkan dengan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya dan menunjang strategi organisasi, maka dilakukan wawancara terhadap HRD tentang pelaksanaan training di PT KAMAS, Hasil wawancara tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Pelatihan yang diadakan selama ini dilaksanakan lebih bersifat insidental dan tidak ada perencanaan terlebih dahulu.
- b. Untuk perencanaan program pengembangan, hanya melibatkan manajer dan bagian SDM, sedangkan unit lain tidak disertakan.
- c. Karyawan mendapatkan pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaannya saja dan tidak diberi pelatihan yang lebih bervariasi.
- d. Rata-rata jumlah jam pelatihan dalam setahun bagi karyawan tidak dapat diketahui, karena sifatnya yang sangat insidental dan tidak semua karyawan mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan.

4.7.3. Pengukuran *Human Resource Alignment*

Untuk mengukur kesesuaian antara pelaksanaan fungsi atau kegiatan SDM dengan sasaran perusahaan, maka dilaksanakan survei terhadap:

1) *Kepuasan karyawan*

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan selama bekerja di PT KAMAS adalah *Minnesota Satisfaction Question (MSQ)* yang terdiri dari pertanyaan mengenai: penggunaan kemampuan, prestasi, kegiatan, kemajuan, kewenangan, kebijakan dan pelaksanaan dalam perusahaan, kompensasi, rekan kerja, kreatifitas, kemandirian, nilai moral, penghargaan, tanggung jawab, keamanan, pelayanan sosial, status sosial, hubungan dengan atasan, bimbingan dari atasan, kegiatan yang bervariasi dan kondisi kerja. Adapun hasil survei dari kepuasan karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.32 Kepuasan Kerja Karyawan

No	Aspek	Rata-rata
1	Kemampuan	3.56
2	Prcstasi	3.66
3	Kegiatan	3.88
4	Kewenangan	2.95
5	Pelaksanaan kebijakan	3.15
6	Kompensasi	3.37
7	Rekan kerja	3.83
8	Kreatifitas	3.56
9	Kemandirian	4.12
10	Nilai moral	3.32
11	Penghargaan	3.63
12	Tanggung jawab	2.76
13	Keamanan	3.15
14	Pelayanan sosial	3.83
15	Status sosial	3.95
16	Hubungan dengan atasan	3.80
17	Bimbingan atasan	3.93
18	Kegiatan yang bervariasi	3.17
19	Kondisi kerja	3.22
20	Kepuasan secara umum	3.68
	Total Rata-rata	3.53

Sumber: Olahan data hasil kuisioner

Dari tabel diatas didapatkan bahwa secara umum karyawan cenderung cukup puas dengan kemampuan, kegiatan, kemajuan, pelaksanaan kebijakan,

kompensasi, rekan kerja, kreatifitas, nilai moral, penghargaan, kondisi kerja dan kepuasan secara umum. Adapun hal-hal yang dipersepsi oleh karyawan masih perlu ditingkatkan adalah kewenangan, dan tanggung jawab.

2) *Kemampuan memberikan pelayanan terhadap pelanggan*

Hasil survei menunjukkan bahwa secara umum karyawan memiliki kemampuan untuk memberikan pelayanan terhadap pelanggan dengan nilai rata-rata (*Mean*) sebesar 3.63.

4.7.4. Pengukuran *Human Resource Efficiency*

Untuk mengetahui efisiensi kegiatan dan program pengembangan SDM yang dapat memberikan kontribusi langsung terhadap implementasi strategi perusahaan di PT KAMAS, maka dilakukan pengukuran terhadap:

1) *Human Resource Return on Investment (HR ROI)*

Dalam pengukuran ini akan diukur pelaksanaan program pengembangan yang meliputi pelatihan manajemen dan pengembangan kompetensi individu sesuai kebutuhan pekerjaan. Total biaya program pengembangan ditahun 2003 sekitar Rp. 10.000.000,- Rp. 15.000.000 untuk tahun 2004. Keuntungan bersih perusahaan untuk tahun 2003 adalah sekitar Rp. 158.535.700,- Dan Rp. 564.874.293,-. Sehingga sesuai dengan rumus perhitungan HR ROI, maka nilai investasi kembali program pengembangan ditahun 2003 dan 2004 adalah:

$$\text{ROI (\%)} = (\text{Net HR Program Benefit} / \text{HR Program Cost}) \times 100 \%$$

Tabel 4.33 *Human Resource Return on Investment (HR ROI)*

Tahun	<i>Return on Investment (ROI) (%)</i>
2003	1585%
2004	3766%

Sumber: Hasil olahan data internal perusahaan

Dari hasil perhitungan didapatkan bahwa nilai investasi kembali program pengembangan tahun 2003 adalah sebesar 1585%. Program ini dikatakan sukses jika memiliki nilai investasi kembali (ROI) berkisar antara 1000% - 2000%, maka program pengembangan PT KAMAS ditahun 2003 memberikan hasil yang sukses atau efektif. Sedangkan untuk tahun 2004 nilai investasi kembali program pengembangan adalah sebesar 3766%. Program ini dikatakan sukses jika memiliki

nilai investasi kembali (ROI) berkisar antara 3000% - 4000%, maka program pengembangan PT KAMAS ditahun 2004 memberikan hasil yang sukses atau efektif.

2) *Total biaya SDM per karyawan (Total HR cost per employee) dalam setahun.*

Dengan tujuan untuk dapat mengendalikan biaya kegiatan bagian SDM sehari-hari, maka perlu diketahui biaya SDM per karyawan per tahun. Berikut ini merupakan rincian yang termasuk biaya SDM tahun 2004 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.34 Total biaya SDM per karyawan

Rincian	Biaya (Rp)
Benefit (jamsostek, kesehatan dan asuransi jiwa)	21.075.000,-
Gaji karyawan	43.052.000,-
Program pengembangan karyawan	15.000.000,-
Tunjangan karyawan (THR, pajak, cuti tahunan)	7.875.000,-
Total	87.002.000,-

Sumber : Data Internal Perusahaan

Jumlah karyawan akhir tahun 2003 = 67 orang

Jumlah karyawan akhir tahun 2004 = 67 orang

Dari biaya tersebut maka rata-rata biaya SDM per karyawan per tahun pada tahun 2003 adalah Rp. 87.002.000,-/(67+67)/2 orang = Rp. 1.298.537,-. Biaya tersebut masih dibawah rata-rata biaya SDM per karyawan dari perusahaan sejenis.

Sedangkan biaya SDM perkaryawan per hari adalah dengan keterangan 20 hari kerja per bulan, cuti 12 hari, libur nasional 15 hari adalah:

Rp. 1.298.537,-/(240-12-15) = Rp. 6.096,-. Pengukuran biaya SDM ini akan dilakukan kembali ditahun-tahun berikutnya, untuk mengetahui perilaku biaya.

3) *Persentasi jumlah karyawan yang keluar (turn over percentage) dan kecenderungan untuk keluar dari perusahaan (turn over intention).*

Persentase karyawan yang keluar dari perusahaan dihitung berdasarkan rata-rata jumlah karyawan yang keluar per tahun (Husselid, 1995). Adapun persentase karyawan yang keluar dari perusahaan adalah sebagai berikut:

Jumlah karyawan akhir tahun 2003 = 67 orang

Jumlah karyawan akhir tahun 2004 = 67 orang

Jumlah karyawan yang keluar tahun 2003 = 7 orang

Jadi persentase karyawan yang keluar dari perusahaan dalam tahun 2003:

$$7/((67+67)/2) \times 100\% = 10,45\%$$

Dari perhitungan tersebut tampak bahwa persentase karyawan yang keluar dari perusahaan untuk kondisi normal sebesar 10.45%, dimana masih dibawah rata-rata perusahaan yang memiliki kualitas manajemen yang baik yaitu sebesar 20,87% (Becker et.al 2001).

Hasil survei untuk mengukur kecenderungan *employee turnover* yang terdiri dari dua aspek yaitu *turn over cognition* (beberapa kali terpikirkan untuk keluar) dan *turn over intention* (kemungkinan untuk rencana keluar) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.35 Kecenderungan karyawan untuk keluar dari perusahaan

	Frekuensi	Persentase
Beberapa kali terpikirkan untuk keluar		
Tidak mungkin	10	24.39
Agak mungkin	21	51.22
Mungkin	10	24.39
Sangat mungkin	0	0
Sangat mungkin sekali	0	0
Total	41	100.0
Kemungkinan untuk rencana keluar:		
Tidak mungkin	4	9.75
Agak mungkin	23	56.10
Mungkin	14	34.15
Sangat mungkin	0	0
Sangat mungkin sekali	0	0
Total	41	100.0

Sumber : Olahan data hasil kuisioner

Dari tabel diatas didapatkan bahwa intense karyawan untuk keluar dari perusahaan cenderung tergolong rendah. Kebanyakan karyawan kadang-kadang terpikirkan untuk keluar dari perusahaan (51,22%), namun mereka memiliki kemungkinan rencana untuk keluar dari perusahaan hanya 34,15%.

4) Biaya karyawan yang absen (*absenteisme cost*) dalam setahun

Wilson (2001) mengemukakan cara untuk menghitung biaya absensi adalah dengan menghitung biaya sehari-hari untuk karyawan dikalikan dengan jumlah

hari yang hilang. Berdasarkan data karyawan yang tidak hadir karena sakit, ijin maupun tanpa keterangan selama 2004 adalah 603 hari.

Biaya absensi tahun 2004:

603 hari x Rp. 6,096.42,- = Rp. 3,676,141,-

Biaya tersebut sekitar 4,23% dari total biaya SDM per tahunnya. Untuk mengontrol biaya absensi ini, akan dihitung dan dibandingkan untuk tiap tahunnya.

4.7.5. Pengukuran *Human Resource Deliverable*

Untuk mengetahui fungsi SDM yang memiliki dampak terhadap strategi perusahaan, maka dilakukan pengukuran HR *Deliverable*. Berdasarkan peta strategi SDM di PT KAMAS, maka dilakukan survei terhadap:

1) Iklim organisasi yang mendukung pelayanan pelanggan

Pengukuran terhadap iklim kerja di PT KAMAS menggunakan survei yang dikemukakan oleh Rogg dkk (2001), hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.36 Iklim Organisasi

Aspek Iklim Organisasi	Rata-rata
Kompetensi manajemen	3.67
Komitmen karyawan	3.45
Kerjasama dan kordinasi	3.63
Orientasi pelanggan	4.05
Total	3.70

Sumber : Olahan data hasil kuisioner

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa aspek yang dipersepsi positif oleh karyawan adalah orientasi pelanggan (4.05). Sedangkan aspek komitmen karyawan tampak dipersepsi paling rendah (3.45).

2) Tingkat kepercayaan dalam organisasi (*Organization Trust*)

Pengukuran persepsi terhadap tingkat kepercayaan terhadap organisasi adalah dengan menggunakan survei yang dikemukakan oleh Folkman (1998). Dengan rata-rata 3.16 (skala 1-5), hal ini menunjukkan bahwa terdapat kecenderungan bahwa tingkat kepercayaan di PT KAMAS tergolong rendah, dimana karyawan merasa mendapatkan pengawasan yang ketat dalam bekerja dan cenderung kurang

dipercaya atasan. Mereka juga merasakan adanya kompetisi yang kurang sehat dalam bekerja. Berdasarkan wawancara, hal itu dimungkinkan terjadi mengingat:

- a. Adanya rasa kekhawatiran dikalangan karyawan, karena kinerja perusahaan saat ini kurang begitu menggairahkan.
- b. Adanya berbagai perubahan dalam manajemen, kebijakan dan prosedur dalam upaya pencarian bentuk organisasi yang sesuai. Tidak adanya transparansi dari pihak manajemen yang menyebabkan kekhawatiran dikalangan karyawan.
- c. Karena kekhawatiran posisinya yang terancam, para atasan cenderung kurang melakukan pendelegasian kepada bawahan, sehingga karyawan merasa kurang mendapatkan kebebasan dalam bekerja serta tergantung pada atasan.

3) Motivasi Karyawan

Pengukuran motivasi karyawan ini menggunakan survei yang dikemukakan oleh Hiam (1999). Pengukuran motivasi ini berdasarkan persepsi masing-masing karyawan terhadap motivasinya dalam bekerja dan persepsi atasan mengenai motivasi kerja bawahannya. Hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.37 Motivasi Karyawan (Persepsi Bawahan)

No	Aspek Motivasi Karyawan	Rata-rata
1	Jumlah (<i>Amount</i>)	2.69
2	Usaha (<i>Effort</i>)	3.14
3	Fokus (<i>Focus</i>)	2.81
4	Menikmati (<i>Enjoyment</i>)	3.44
5	Intensi (<i>Intention</i>)	3.44
6	Prestasi tinggi (<i>Over achievement</i>)	3.49
7	Sukarela (<i>Volunteering</i>)	3.36
Total Rata-rata		3.20

Sumber: Olahan data hasil kuisioner

Tabel diatas menunjukkan bahwa secara umum karyawan mempersepsikan motivasinya dalam bekerja cukup baik, baik dari aspek jumlah kerja yang telah dilakukan, usaha, menikmati pekerjaan, mencapai prestasi, dan kesediaan mengambil tanggung jawab lebih atas pekerjaannya. Namun tampak aspek motivasi yang masih belum menonjol adalah jumlah, dimana karyawan merasa belum sepenuhnya puas atas jumlah pekerjaan yang dilakukan. Hal ini mungkin saja disebabkan dengan kurang meratanya dan atau tidak ada pendelegasian dari

atasan, dimana atasan kurang melakukan bimbingan atau membagi ilmu pada bawahan serta kurang melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan dalam pekerjaan, atasan cenderung memberikan perintah dan seringkali mengecek apa yang telah diperintahkan dan kurang memberikan kebebasan dalam bekerja.

Tabel 4.38 Motivasi Karyawan (Persepsi Atasan)

No	Aspek Motivasi Karyawan	Rata-rata
1	Jumlah (<i>Amount</i>)	3.01
2	Usaha (<i>Effort</i>)	3.35
3	Fokus (<i>Focus</i>)	3.12
4	Menikmati (<i>Enjoyment</i>)	3.17
5	Intensi (<i>Intention</i>)	3.66
6	Prestasi tinggi (<i>Over achievement</i>)	3.68
7	Sukarela (<i>Volunteering</i>)	3.59
Total Rata-rata		3.37

Sumber: Olahan data hasil kuisioner

Bila dibandingkan antara persepsi karyawan terhadap motivasi kerja dengan persepsi atasan mengenai motivasi kerja bawahannya, tampaknya ada perbedaan, dimana aspek yang berbeda secara menonjol adalah dalam hal jumlah kerja yang telah dilakukan dan fokus karyawan dalam bekerja. Atasan cenderung mempersepsikan bahwa bawahannya belum secara optimal memberikan waktu dan tanggung jawab dalam bekerja. Misalnya meski jam kerja dimulai pukul 7.30 tetapi karyawan cenderung belum langsung memulai tugas-tugasnya, tetapi melakukan keperluan pribadinya, misalnya sarapan, membaca koran, mengobrol dan sebagainya. Sementara itu, bawahan cenderung pulang tepat waktu, meski pekerjaan masih menumpuk.