

ANALISIS IMPLEMENTASI STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN PERCETAKAN (STUDI KASUS CV.JADE INDOPRATAMA)

Disusun Oleh:

DESY ELFARISA AZZAHRA

Jurusan Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dosen Pembimbing:

Dr. Drs. Bambang Hariadi, SE., M.Ec., CPA., Dr., Ak.

Universitas Brawijaya

Peneliti dalam melakukan penelitian ingin mengetahui penerapan strategi CV. Jade Indopratama. Penelitian dilakukan pada CV. Jade Indopratama yang bergerak dibidang percetakan dan iklan. Tujuan strategi yang dimiliki CV. Jade Indopratama dalam mengelola sumber daya manusia supaya aktivitas yang dilakukan berjalan efektif dan efisien. Strategi yang diterapkan oleh perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia dengan menerapkan sistem semi formal, yaitu dengan menciptakan suasana kekeluargaan yang bertujuan untuk memberikan rasa nyaman bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Penilaian kinerja yang dilakukan oleh CV. Jade Indopratama menggunakan metode *balance scorecard* dengan pendekatan studi kasus. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah menerapkan strategi yang telah direncanakan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan menciptakan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan selama melaksanakan pekerjaannya.

Kata kunci: Strategi, Sumber Daya Manusia, Perencanaan Karyawan, Pelatihan dan Pengembangan, Penilaian Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam perusahaan. Sebagai apapun permodalan dalam bentuk uang yang dimiliki perusahaan tidak akan berguna apabila sumber daya manusia yang dimiliki tidak dikelola dan dikembangkan dengan baik. Semakin baik kualitas sumber daya manusia yang dimiliki maka semakin tinggi daya saing perusahaan tersebut. Pengembangan sumber daya manusia juga akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya. Efektivitas secara singkat dijelaskan oleh Bayangkara (2016:14) sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Selanjutnya Bayangkara (2016:13) menjelaskan efisiensi sebagai ukuran proses yang menghubungkan antara input dan output dalam operasional perusahaan. Efektivitas dan

efisiensi merupakan senjata organisasi/ perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis dan seleksi perusahaan yang ketat. Efektivitas dan efisiensi sebuah organisasi sangat tergantung pada baik dan buruknya pengembangan sumber daya manusia di dalam organisasi itu sendiri. Fungsi sumber daya manusia yang baik adalah yang mampu melihat sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi sebagai sebuah aset yang perlu dipertahankan mengingat kontribusinya yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi, untuk itulah fungsi sumber daya manusia perlu memastikan bahwa karyawan yang bekerja adalah karyawan dengan kompetensi sesuai dengan yang dibutuhkan organisasi serta memperhatikan pemberdayaan dan kepuasan karyawan yang akan berpengaruh pada kinerja mereka. Dalam memastikan bahwa fungsi SDM telah berjalan dan memberikan kontribusinya dengan baik dalam pencapaian keberhasilan perusahaan, maka perusahaan perlu melakukan penilaian (evaluasi) terhadap pelaksanaan program-program SDM yang telah dikembangkan dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Penilaian atau evaluasi ini digunakan untuk mengukur apakah karyawan sudah bekerja secara efektif dan berkontribusi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, Bayangkara (2015:13). Hal ini berhubungan dengan perusahaan percetakan CV. Jade Indopratama yang merupakan salah satu perusahaan dalam industri percetakan juga menghadapi ketatnya persaingan dari banyaknya perusahaan percetakan yang berdiri di Kota Malang. Setiap perusahaan yang adapun memiliki strategi-strategi yang berbeda. Semakin banyaknya pesaing yang ada hal ini menuntut perusahaan untuk menentukan strategi dengan mengandalkan kekuatan sumber daya yang dimiliki untuk menghadapi persaingan yang ada. Terutama mengenai sumber daya manusia yang akan dibahas oleh peneliti. Isu yang diangkat dalam penelitian pada CV. Jade Indopratama mengenai sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam melaksanakan pemberdayaan karyawan, CV. Jade Indopratama melaksanakan perekrutan dan memperkerjakan karyawan dalam perusahaan namun tidak semua karyawan yang dipekerjakan memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi. Hal tersebut menjadi suatu tantangan bagi perusahaan untuk dapat menjadikan karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan yang rendah tersebut mampu dan mau untuk bekerja di perusahaan serta memiliki kemampuan kerja yang berkompeten. Penggunaan alat analisis *balanced scorecard* menunjukkan bahwa pelaksanaan pengelolaan pengembangan yang dilakukan CV. Jade memberikan dampak yang sangat besar. Terutama mengenai dampak finansial, dapat dilihat melalui empat perspektif yang dimiliki oleh komponen *balanced scorecard*. Komponen *balanced scorecard* dimulai dari pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, perspektif komponen, dan keuangan. Keuangan sendiri merupakan tujuan utama suatu perusahaan dalam pelaksanaan bisnis, dalam arah perolehan

profit. Jika pelaksanaan pembelajaran dan pertumbuhan yang dilaksanakan CV. Jade melalui program pelatihan dan pengembangan ini dilakukan secara benar, secara otomatis pelaksanaan *balanced scorecard* dapat dijalankan dengan lancar, maka perolehan sasaran atas dampak pelaksanaan pelatihan dan pengembangan akan didapat sesuai harapan perusahaan. Adanya keterkaitan proses pelatihan dan pengembangan ini merupakan strategi yang dilakukan perusahaan dalam perolehan profit. Alasan utama melalui pelatihan pengembangan, karena perusahaan tahu bahwa sumber daya manusia sangat penting dalam pelaksanaan proses bisnisnya. SDM dianggap sebagai modal dan pelaksanaan pengelolaan modal lain yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan output sesuai dengan harapan dan tujuan perusahaan. Maka dari itu perusahaan melakukan pelatihan dan pengembangan untuk memberikan peningkatan kualitas pada karyawannya, selain itu sebagai bentuk sikap *preventif* dalam menghasilkan output perusahaan. Sikap *preventif* yang dimaksud perusahaan adalah mencegah terjadinya kerugian yang mungkin dialami atas kesalahan internal perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut peneliti mengambil judul **“Analisis Implementasi Strategi Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Percetakan Studi Kasus”** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan penerapan strategi pengembangan SDM di CV. Jade Indoprata dan untuk mengetahui dan menjelaskan kinerja pengembangan SDM CV. Jade Indoprata saat ini.

TINJAUAN PUSTAKA

Strategi

Pengertian Strategi

Menurut Bambang Hariadi (2003), strategi manajemen adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi. Sedangkan menurut Thomas Wheelen dkk (2010), manajemen strategi adalah serangkaian dari keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategi, pelaksanaan/ implementasi dan evaluasi. Menurut Mulyadi (2001), manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.

Tujuan Menejemen Strategi

Menurut Suwandiyanto (2010), terdapat empat tujuan manajemen strategi, yaitu:

1. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/ perusahaan. Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi/ perusahaan. Arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.
2. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak. Organisasi/ perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak antara lain : pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan, dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan.
3. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata. Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu/ berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.
4. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas. Tanggung jawab seseorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif.

Model Manajemen Strategi

Manajemen strategi berawal dari identifikasi visi organisasi yang sudah ada, misi, tujuan, dan strategi. Strategi adalah titik awal yang logis untuk manajemen startaegis karena situasi sekarang perusahaan dan kondisi dapat menghalangi strategi tertentu. Setiap organisasi memiliki visi, misi, tujuan, dan strategi.

Proses dan Tahapan Manajemen Strategi

Menurut David (2011) menjelaskan bahwa proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan, yaitu :

1. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi adalah tahap awal pada manajemen strategi, yang mencakup mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

2. Implementasi Strategi (*Strategy Implemented*)

Implementasi strategi adalah tahap selanjutnya sesudah perumusan strategi yang ditetapkan. Penerapan strategi ini memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan,

memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan.

3. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*)

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Manajer sangat membutuhkan untuk tahu kapan strategi tertentu tidak bekerja dengan baik. Evaluasi strategi adalah alat utama untuk memperoleh informasi ini. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian atau melakukan proses evaluasi strategi.

Pengertian Implementasi Strategi

Menurut David (2011), Implementasi Strategi adalah tahap selanjutnya sesudah perumusan strategi yang ditetapkan. Implementasi strategi pada perusahaan diharuskan untuk menetapkan sasaran, membuat kebijakan, motivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan. Implementasi strategi menuntut disiplin, komitmen dan pengorbanan pribadi. Keberhasilan pelaksanaan strategi tergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi para karyawan. Hal ini lebih merupakan seni daripada ilmu. Strategi yang sudah dirumuskan tetapi tidak diimplementasikan tidak akan memberikan manfaat bagi organisasi itu sendiri. Menurut Hariadi (2003) implementasi strategi adalah proses yang strategi dan kebijaksanaan dijalankan melalui pembangunan struktur, pengembangan program, *budget* dan prosedur pelaksanaan.

Sumber Daya Manusia

Pengertian sumber daya manusia menurut Dr. Edy Sutrisno dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia (2009:1) menuliskan bahwa sumber daya manusia semula merupakan terjemahan dari "*Human Resources*", namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan "*manpower*" (tenaga kerja).

Manajemen Strategi Sumber Daya Manusia

Pengertian Manajemen Strategi Sumberdaya Manusia

Menurut Suryono (2017:3) Manajemen sumber daya manusia atau yang disingkat dengan MSDM merupakan kemampuan untuk mengelola semua potensi dan aktivitas manusia yang produktif yang dapat ditumbuhkembangkan untuk memenuhi kebutuhan kehidupannya sendiri dan masyarakatnya berupa materi dan nonmateri demi mencapai kehidupan yang lebih baik. Singkatnya, MSDM mencakup semua aspek-aspek kemampuan dan kekuatan yang memiliki sebagai kualitas individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan yang di inginkan.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Suryono (2017:3) Manajemen sumber daya manusia atau yang disingkat dengan MSDM merupakan kemampuan untuk mengelola semua potensi dan aktivitas manusia yang produktif yang dapat ditumbuhkembangkan untuk memenuhi kebutuhan kehidupannya sendiri dan masyarakatnya berupa materi dan nonmateri demi mencapai kehidupan yang lebih baik. Singkatnya, MSDM mencakup semua aspek-aspek kemampuan dan kekuatan yang memiliki sebagai kualitas individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan yang di inginkan.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sementara menurut pendapat dari Malayu S.P Hasibuan (2013 :21) fungsi– fungsi dari MSDM meliputi perencanaan, perorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Pendapat yang dikemukakan Malayu S.P Hasibuan tidak membagi secara spesifik kedalam klasifikasi fungsi tertentu.

Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengembangan Karyawan

1. Penilaian Prestasi Karyawan

Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Menetapkan kebijaksanaan berarti untuk menentukan apakah karyawan akan di promosikan, dan pemberian balas jasanya ditingkatkan, penilaian ini dilakukan oleh manajer terhadap bawahannya dan hal ini menentukan kebijakan selanjutnya. Penilaian prestasi kerja merupakan evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja, dan potensi pengembangan yang dilakukan. Penilaian prestasi kerja ini pada dasarnya merupakan suatu proses estimasi dan menentukan mulai keberhasilan pelaksanaan tugas para karyawan. Penilaian prestasi karyawan ini membandingkan antara realisasi nyata dengan standar (*requires performance*) yang dicapai karyawan.

2. Mutasi karyawan

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertika (promosi/ demosi) di dalam suatu organisasi. Salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi karyawan adalah mutasi karyawan. yang bersangkutan sehingga dapat bekerja secara efektif dan efisien pada jabatan ini.

3. Promosi Karyawan

Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Promosi memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman selalu dinanti-nantikan.

4. Kompensasi

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kualitas perusahaan terjamin.

Pengukuran kinerja karyawan

Pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yang bertujuan sebagai alat ukur manajemen yang mampu mengimplementasikan tujuan strategik organisasi. Pengukuran kinerja dilakukan untuk jangka panjang maka perusahaan membutuhkan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yang dapat menghasilkan berbagai proses manajemen. Menurut Wijaya (2003) *balanced Scorecard* merupakan sekelompok tolak ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi. Suatu strategi pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi. Dalam pendekatan *balanced scorecard*, manajemen puncak menjabarkan strateginya kedalam tolak ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut (Wijaya, 2003).

Penggunaan *balanced scorecard*, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Melalui keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

Perspektif *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *Balance Scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

b. Perspektif Pelanggan

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya konsumen fokus dan konsumen satisfaction. Perspektif ini merupakan *leading*

indicator. Jadi, jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value chain*. Disini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Balance scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi.

Dari keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik dengan kerangka *balanced scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

Tahapan Perencanaan strategis

Tahapan pengembangan sumber daya manusia menurut Simamora (2001) sebagai berikut:

1. Tahap Pertama : tahapan pengembangan sumber daya manusia dimulai dari tahap identifikasi kebutuhan pengembangan. Dalam tahap ini digali proses pengembangan mana yang paling cocok bagi individu tertentu dengan melakukan *assessment* mengenai *Strength* dan *areas for development* dari tiap individu (karyawan). *Assessment* dapat dilakukan dengan melalui pola *assessment center* atau juga melalui observasi dan evaluasi dari atasan masing-masing.
2. Tahap Kedua : dari hasil *assessment*, langkah selanjutnya merumuskan program pengembangan mana yang cocok bagi karyawan yang bersangkutan. Melalui perumusan program hasil *assessment* ini tidak hanya didasarkan pada kelemahan karyawan, namun justru harus lebih bertumpu pada kekuatan yang dimiliki oleh karyawan. Jenis program

atau proses pengembangan yang disusun juga tidak mesti harus berupa training dikelas. Terdapat program alternatif pengembangan lain, misalnya berikut ini:

- a. Monitoring karyawan yang dianggap senior dan memiliki keahlian khusus menjadi mentor bagi sejumlah karyawan lainnya.
 - b. *Project* atau *special assignment* : penguasaan khusus untuk menambah *job exposure*.
 - c. *Job enrichment* : memperkaya bobot pekerjaan.
 - d. *On the job training*
3. Tahap Ketiga : monitoring dan evaluasi pelaksanaan program pengembangan yang telah disusun. Dalam fase ini, setiap progress pelaksanaan program dimonitor efektivitasnya dan kemudian pada akhir program dievaluasi dampaknya terhadap peningkatan kinerja karyawan yang bersangkutan dan juga pada kinerja bisnis.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana implementasi strategi sumber daya manusia yang terdapat dalam perusahaan.

Subjek Penelitian

Data Primer

Sumber data yang diperoleh dalam pelaksanaan penelitian ini diperoleh secara langsung oleh peneliti dari sumbernya. Hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi secara langsung kepada narasumber yang diteliti berupa keterangan-keterangan yang mendukung tujuan penelitian sebagai dasar penulisan. Data primer yang dibutuhkan seperti peraturan operasional perusahaan dan tata kelola perusahaan. Data primer yang diperoleh dari CV. Jade Indopratama antara lain berupa;

- a. Profil CV. Jade Indopratama yang meliputi profil perusahaan, visi dan misi perusahaan, kegiatan usaha, struktur organisasi perusahaan, data jumlah tenaga kerja dan komposisi perusahaan.
- b. Hasil wawancara dengan manajer dan staf divisi sumber daya manusia.
- c. Hasil kuesioner yang telah disebar kepada manajer dan staf divisi sumber daya manusia serta perwakilan staf pada staf divisi lainnya.

Ruang Lingkup Penelitian

Peneliti memfokuskan penelitiannya pada strategi dan fungsi sumber daya manusia yang diterapkan dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja para karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menunjang kelancaran kegiatan operasional perusahaan maka diterapkan

strategi yang telah disusun oleh perusahaan berguna memaksimalkan fungsi sumber daya manusia yang meliputi: (1) Pelatihan dan pengembangan, (2) perencanaan dan pengembangan karir, (3) penilaian kinerja, (4) kompensasi dan balas jasa, (5) kesehatan dan keselamatan kerja, dan (6) kepuasan kerja.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data kualitatif. Peneliti menggunakan data primer, sumber data yang diperoleh dalam pelaksanaan penelitian ini diperoleh secara langsung oleh peneliti dari sumbernya. Hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi secara langsung kepada narasumber yang diteliti berupa keterangan-keterangan yang mendukung tujuan penelitian sebagai dasar penulisan. Data primer yang dibutuhkan seperti peraturan operasional perusahaan dan tata kelola perusahaan. Data primer yang diperoleh dari CV. Jade Indopratama antara lain berupa;

- d. Profil CV. Jade Indopratama yang meliputi profil perusahaan, visi dan misi perusahaan, kegiatan usaha, struktur organisasi perusahaan, data jumlah tenaga kerja dan komposisi perusahaan.
- e. Hasil wawancara dengan manajer dan staf divisi sumber daya manusia.
- f. Hasil kuesioner yang telah disebar kepada manajer dan staf divisi sumber daya manusia serta perwakilan staf pada staf divisi lainnya.

Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara melakukan observasi yang dilakukan secara sistematis atau terencana.

2. Wawancara

Teknik wawancara dalam penelitian ini merupakan metode primer yang digunakan oleh peneliti.

3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data ini diperoleh melalui catatan atas peristiwa yang sudah terjadi. Catatan dapat berupa gambar, tulisan, dan karya monumental lainnya.

4. Kuesioner

Kuesioner dalam penelitian ini disebar kepada manajer divisi sumber daya manusia, staf divisi sumber daya manusia dan perwakilan staf pada divisi lainnya yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai masalah yang akan diteliti pada CV. Jade Indopratama.

Metode Analisis

Penelitian dilakukan di CV. Jade Indopratama. Berikut ini langkah-langkah yang digunakan oleh peneliti selama melaksanakan penelitian :

1. Melakukan analisis awal dengan menggambarkan profil CV. Jade Indopratama secara umum dimulai dari sejarah, visi misi dan motto, serta arti logo. Mengumpulkan data dan informasi terkait profil CV. Jade Indopratama, penelaahan terhadap peraturan ketentuan dan kebijakan yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan yang akan diteliti serta implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan dan pemberdayaan sumber daya manusia untuk memaksimalkan kinerja yang diterapkan kepada karyawan oleh CV. Jade Indopratama.
2. Selain itu menganalisis apa kelebihan dan kelemahan terkait peraturan ketentuan dan kebijakan yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan yang akan diteliti serta implementasi manajemen strategi perusahaan dalam meningkatkan dan pemberdayaan sumber daya manusia untuk memaksimalkan kinerja yang diterapkan kepada karyawan oleh CV. Jade Indopratama, kemudian peneliti menyusunnya yang digunakan sebagai dasar pembahasan serta pemberian kesimpulan atas yang telah terjadi dan memaparkannya.
3. Menganalisis hasil pelaksanaan peraturan ketentuan dan kebijakan yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan yang akan diteliti serta implementasi manajemen strategi perusahaan dalam meningkatkan dan pemberdayaan sumber daya manusia untuk memaksimalkan kinerja yang diterapkan kepada karyawan oleh CV. Jade Indopratama apakah dapat meningkatkan kinerja karyawan yang akan membantu perusahaan dalam meningkatkan keberhasilan dan kemajuan perusahaan.
4. Memberikan kesimpulan atas implementasi manajemen strategi sumber daya manusia untuk memaksimalkan kinerja yang diterapkan kepada karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan penilaian kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* dalam studi kasus CV. Jade Indopratama.

PEMBAHASAN

Perencanaan dan pengelolaan SDM

Pelatihan dan Pengembangan

Perusahaan sejauh ini belum memiliki program untuk pelatihan dan pengembangan yang diadakan perusahaan. Mengenai hal ini perusahaan memberi rekomendasi kepada bagi karyawan yang terpilih untuk mengikuti workshop dan seminar untuk menunjang kinerja, namun perusahaan sudah memberikan pelatihan sesuai kebutuhan apabila diperlukan kepada karyawan dalam pembelajaran dan penyesuaian untuk melaksanakan pekerjaan terutama bagian

produksi. Perusahaan belum mengadakan program pelatihan dan pengembangan secara global bagi karyawan perusahaan, namun perusahaan telah memberikan pelatihan secara intern pada masing-masing divisi yang sudah berjalan sampai saat ini. Untuk karyawan yang mengikuti seminar di luar perusahaan hanya beberapa divisi yang akan mengikuti misalnya seminar dari perpajakan maka bagian keuangan datang dan mengikuti seminar tersebut. Sejah ini ketika diadakan pelatihan bagi karyawan tidak ada biaya yang harus dikeluarkan oleh karyawan yang mengikuti pelatihan malah sebaliknya perusahaanlah yang mengeluarkan biaya bagi pelatihan yang dilaksanakan bagi karyawan. Program pelatihan yang diikuti oleh karyawan tentunya pasti memberikan pengetahuan baru dan pengalaman bagi karyawan, hal ini dibuktikan dengan bertambahnya kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan bidang masing-masing dan dilakukan oleh masing-masing divisi walaupun dengan dilakukan dengan sederhana namun hal ini sangat membantu perusahaan dalam meningkatkan produktifitas perusahaan. Dalam memberikan pelatihan pada karyawan perusahaan tidak mengadakan anggaran khusus yang dikeluarkan untuk hal tersebut. Namun perusahaan memberikan fasilitas bagi karyawan yang mengikuti seminar atau pelatihan, misalnya konsumsi dan mobilisasi bila diperlukan. Setelah karyawan mengikuti pelatihan yang dilakukan didalam perusahaan tentunya dapat meningkatkan ketrampilan yang dimiliki oleh setiap karyawan karyawan pada masing-masing divisi. Pelatihan yang sudah diikuti oleh karyawan menjadikan karyawan lebih mampu dan dapat bekerja sesuai hal ini membuktikan karyawan telah memiliki ketrampilan dan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan dan dengan pengalaman kerja yang tinggi maka kegagalan atau kesalahan yang dilakukan oleh karyawan juga lebih kecil namun tidak dapat dipungkiri apabila ada kesalahan yang terjadi dilakukan oleh karyawan karena tidak kesengajaan maupun komunikasi yang salah tersampaikan dan menurut karyawan yang ada hal seperti itu sudah biasa namun selalu diusahakan tidak ada kesalahan yang dilakukan. Menurut kepala divisi dan kepala shift yang ada dalam perusahaan setelah adanya pelatihan yang diikuti oleh para karyawan masing-masing divisi, kemampuan karyawan dan berkomunikasi menjadi lebih baik, baik komunikasi antar karyawan dalam penyampaian tugas maupun dari segi komunikasi antara karyawan dengan pelanggan. Dengan adanya pelatihan yang dilakukan pada karyawan tentunya memberikan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan adanya kemampuan yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik, hal memberikan keuntungan bagi perusahaan karena karyawan mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

Perencanaan dan Pengembangan Karier

Perusahaan menerapkan program pelatihan yang dilaksanakan dalam keseharian pelaksanaan tugas, jadi perusahaan menerapkan pelatihan bersamaan dengan waktu pelaksanaan tugas yang tujuannya adalah pembiasaan dan penerapan dari pelatihan itu sendiri jadi perusahaan tidak perlu mengadakan forum baru dan waktu tersendiri dalam melaksanakan pelatihan jadi lebih mengefisiensi waktu dan tenaga yang ada. Pengembangan karier yang ada diperusahaan pun diadakan secara terbuka dan bagi semua karyawan. Bagi perusahaan siapapun karyawan yang mau dan mampu untuk menjadikan dirinya lebih baik dalam bekerja serta mendapatkan jenjang karir yang diinginkan maka perusahaan tidak menutup kemungkinan bagi karyawan tersebut untuk memiliki jabatan yang sesuai dengan bidangnya dan kemampuan yang dimilikinya. Semua karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dalam mendapatkan jenjang karier yang ada. Manajer sumber daya manusia memiliki cara yang diterapkan untuk memahami dan mengetahui bagaimana tingkat minat karyawan dalam melaksanakan tanggungjawab dan mengembangkan kariernya. Salah satu cara yang paling umum dilakukan oleh manajer SDM yaitu dengan cara memberikan penilaian terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dan tanggung jawab yang diberikan terhadap karyawan tersebut. Perusahaan mengadakan program khusus mengenai jenjang karier karyawan, namun perusahaan tidak membatasi bagi setiap karyawan yang ingin mendapatkan jenjang karier yang baik dan terus meningkat. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yang dilakukan hanya akan diadakan apabila benar-benar diperlukan pelatihan dan pengembangan tersebut dengan pelaksanaan yang berjalan dengan jam kerja karyawan, sehingga perusahaan tidak memerlukan waktu khusus diluar jam kerja karyawan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan. Selain itu perusahaan tidak memiliki anggaran khusus untuk pelaksanaan pelatihan dan pengembangan bagi para karyawan. Evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan tentunya menjadikannya dasar dalam perbaikan program kerja selanjutnya. Karena hasil evaluasi tersebut dijadikan acuan untuk meningkatkan serta menjadi pertimbangan dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan selanjutnya secara efektif dan efisien.

Penilaian Kerja

Perusahaan memiliki program dalam melaksanakan penilaian kinerja pada setiap karyawan hal ini diterapkan agar perusahaan dapat mengontrol karyawan dalam pelaksanaan tugas dan mampu mengurangi *fraud* atau kecurangan yang terjadi didalam sistem kerja perusahaan. Perusahaan dalam melaksanakan penilaian kinerja karyawan selalu mendokumentasikan dan menjadikannya sebagai arsip yang dimiliki perusahaan. Mengenai penilaian karyawan perusahaan melakukan sosialisasi kepada karyawan mengenai kerja sama tim, kerja sama antar tim dan bagaimana menangani perbedaan yang terjadi dalam proses produksi maupun kegiatan

operasioal lainnya disampaikan kembali oleh *owner* dan manajer bertujuan untuk selalu meningkatkan karyawan agar selalu menerapkan sistem kekerluargaan dalam bekerja agar tercipta rasa aman dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaan karena dengan begitu karyawan akan dapat memberikan performa yang terbaik dan menguntungkan bagi perusahaan dengan hasil kerja para karyawan yang baik dan maksimal. Penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan sejauh ini sudah menggunakan instrumen penilaian yang sesuai dengan strategi dan tujuan perusahaan. instrumen-instrumen yang telah ditetapkan dalam pelaksanaan penilaian kinerja sudah disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan yang dimiliki perusahaan. Perusahaan telah melaksanakan proses penilaian kerja secara rutin, teliti dan terprogram dengan baik dalam setiap periode dengan menggunakan penilaian penialaian melalui kuisisioner yang diberikan oleh manajer SDM tentang *supervisor* dalam memimpin divisi yang dipimpinya. Hasil dari penilaian akan disampaikan kepada karyawan secara terbuka agar setiap karyawan dapat mengetahui seberapa besar kinerja yang telah dilakukan selama bekerja dan bagi karyawan yang sudah mendapatkan hasil yang baik makan dapat mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya serta menambah motivasi diri agar dapat berkompetisi untuk jenjang karir yang lebih baik dari sebelumnya. Berbeda bagi karyawan yang mendapatkan penilaian kurang memuaskan, penilaian yang kurang maksimal atas kinerja yang telah dilakukannya akan membuatnya mengevaluasi diri dan menjadikannya sebagai motivasi untuk menjadi lebih baik seperti rekan-rekan lainnya yang sudah mendapatkan hasil yang baik atas penilaian kinerjanya.

Kompensasi dan Balas Jasa

Mengenai komepensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan telah dijelaskan pada kesepakatan kontrak kerja sejak awal, kompensasi yang akan diberikan apabila karyawan melaksanakan pekerjaan melebihi jam kerja (lembur), selain itu kompensasi dalam bentuk uang juga akan diberikan kepada karyawan sebagai bentuk perhatian perusahaan terhadap karyawannya. Terdapat sistem penggajian yang diadakan dalam perusahaan, bagi karyawan yang berada pada bagian office akan menerima gaji selama 1 bulan sekali yaitu gaji bersih dan upah lembur apa bila memang melaksanakan lembur dalam bulan tersebut dan terhitung harian. Bagi karyawan bagian divisi design, cetak dan finishing akan menerima gaji selama 1 minggu sekali beserta upah lembur apabila mereka melaksnakan lembur yang di hitung perhari. Kompensasi yang diberikan perusahaan pada karyawan tentunya sudah diketahui oleh karyawan sejak awal mereka melaksnakan kontrak dengan perusahaan. Perusahaan akan meningkatkan gaji karyawan sesuai dengan lama waktu karyawan tersebut bekerja diperusahaan karena semakin lama karyawan tersebut bekerja di perusahaan maka perusahaan

akan meningkatkan gaji karyawan tersebut sebagai penghargaan karena telah setiap bergabung dan berdedikasi pada perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Hal inilah yang menjadikan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja agar mendapatkan promosi dan tetap bergabung dengan perusahaan karena dengan demikian akan menguntungkan bagi karyawan yang telah lama bekerja dengan mendapatkan kompensasi lebih atas dedikasinya selama bekerja diperusahaan.

Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Perusahaan memiliki sistem komunikasi bahaya kerja yang disediakan untuk mendukung tercapainya kemananan dan keselamatan kerja bagi seluruh karyawan. Bentuk sistem komunikasi bahaya kerja yang disediakan berupa *alarm* darurat yang dipasang di beberapa titik yang mudah dijangkau apabila terjadi hal-hal yang mengancam keselamatan. Komuniiasi bahaya kerja merupakan hal yang perlu diperhatikan karena menyangkut tentang keamanan bagi karyawan dan hal ini memberikan rasa nyaman pada karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan dalam perusahaan. Perusahaan menyediakan fasilitas untuk mendukung kesehatan dan keselamatan kerja dengan menyediakan P3K sebagai alat pertolongan pertama apabila terjadi kecelakaan kerja selama proses kegiatan operasioanal berlangsung. Agar tercapai suasana kerja yang nyaman dan aman perusahaan menyediakan tempat kerja yang aman dan sehat agar membatu memberikan rasa aman bagi karyawan dan apabila rasa aman itu tercipta makan karyawan pun akan menjalankan kegiatannya dengan baik dan maksimal. Ruangan kerja maupun suasana kerja yang ada didalam perusahaan diusahakan selalu aman, nyaman dan tercipta rasa kekeluargaan agar memberikan kenyamanan bagi karyawan karena berpengaruh terhadap kinerja yang akan dihasilkan, dengan demikian kegiatan perusahaan akan berjalan dengan baik dan aman. Mengenai material berbaya yang terdapat pada bagian produksi telah dilaka sosialisasi. Pelaksanaan kegiatan produksi memiliki tingkat risiko lebih tinggi dibanding divisi lain karena dalam divisi ini berhubungan langsung dengan bahan-bahan untuk memproduksi barang. Atas resiko yang ditimbulkan, karyawan dituntut untuk memahami material apa dan mana saja yang berbahaya demi keselamatan dalam bekerja dan memproduksi barang. Tingkat risiko yang lebih tinggi ini mengaharuskan karyawan bagian produksi lebih memperhatikan mengenai keselamatan kerja, misalnya pemakaian masker pada bagian cetak karena bau yang sangat menyengat dari tinta sebagai bahan kimia yang dapat mengakibatkan sesak nafas. Bagi bagian *finishing* disarankan untuk memakai sarung tangan berbahan kain untuk keamanan dalam melaksanakan kegiatan produksi karena menggunakan alat-alat yang memungkinkan mengaibatkan cidera atau terluka selama penggunaannya. Sejauh ini perusahaan tidak mengalami kejadian atau pengalaman buruk mengenai karyawannya

dalam melaksanakan kegiatan produksi karena ketertiban yang selalu diterapkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Perusahaan juga menyediakan alat bantu apabila terjadi kecelakaan kerja misalnya terjadi kebakaran. Pada setiap titik vital yang ada dalam perusahaan dipasang Alat Pemadam Api Ringan (*Fire Extinguisher*). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memperhatikan keselamatan kerja karyawan dan telah memberikan fasilitas yang memadai dalam menjaga keselamatan karyawan selama melaksanakan kegiatan didalam perusahaan.

Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu hal yang penting dan menjadi perhatian bagi perusahaan untuk dapat mengetahui seberapa besar karyawan merasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya dan menilai bagaimana perkembangan yang dialami atas kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Beberapa hal yang menjadi faktor kepuasan kinerja bagi karyawan yang berikan oleh perusahaan yaitu:

a. Gaji

Gaji pokok yang diterima oleh karyawan khususnya pada bagian *office* sudah memenuhi standar upah minimum regional (UMR). Ada bagian produksi atau buruh kerja telah sesuai dengan kesepakatan dan kontrak kerja yang telah disepakati.

b. Kompensasi

Kompensasi yang diterima oleh karyawan berupa upah lembur atas waktu lebih dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai target perusahaan.

c. Fasilitas

Fasilitas yang disediakan oleh perusahaan dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan merupakan hal yang sangat diperhatikan guna mendukung serta memperhatikan kenyamanan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yaitu alat keselamatan kerja, akses internet, kendaraan operasional, mushola, kamar mandi bersih dan lingkungan kerja yang bersih aman dan nyaman.

d. Serikat kerja

Perusahaan mengadakan serikat kerja dengan adanya supervisi yang memadai guna menampung keluhan dan aspirasi karyawan. Melalui serikat kerja inilah karyawan dapat menyampaikan keluhan dan aspirasi yang akan disampaikan kepada kepala bagian SDM untuk dijadikan bahan dalam mengambil keputusan.

e. Lingkungan kerja

Perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Dikatakan aman karena pada setiap bidang yang dilewati dan terjangkau oleh pandangan dipasang rambu-rambu

sebagai peringatan tentang adanya material berbahaya dan area berbahaya. Hal ini ditujukan sebagai sosialisasi pada karyawan mengenai lingkungan kerja yang aman dan nyaman.

f. Kebijakan perusahaan

Kebijakan perusahaan juga sangat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja, misalnya mengenai hari libur, cuti dan besaran kompensasi. Tergantung bagaimana perusahaan menerapkan kebijakan yang sesuai dengan kondisi perusahaan dan kemampuan yang dimiliki karyawannya. Tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan tinggi, karena adanya faktor-faktor diatas yang mendukung dan memotivasi karyawan agar tetap bekerja dan berdedikasi pada perusahaan. selain itu perusahaan juga menerapkan sistem kekeluargaan kepada karyawan tanpa menghilangkan kewajiban antara atasan dan bawahan. Pemimpin perusahaan selalu berusaha mengayomi karyawannya agar merasa nyaman dan puas dalam bekerja. Perusahaan memiliki sistem pengawasan terkait dengan jam kerja karyawan, sistem ini menggunakan alat yaitu *check lock* yang dapat mendata karyawan dalam kedatangan atau pulang kerja sesuai dengan jadwal yang ditentukan. *Check lock* ini akan dilaporkan kepada bagian HRD untuk dikelola dan akan memberikan penilaian bagi siapa saja karyawan yang tertib dan tidak tertib mengenai ketepatan datang dan pulang. Yang kedua terdapat CCTV pada setiap ruangan yang mendukung HRD dalam pengawasan proses pekerjaan yang dilakukan pada masing-masing manajer divisi terdapat memonitor untuk memantau dan mengontrol kegiatan apa saja yang dilakukan saat jam kerja berlangsung. Yang ketiga adalah absensi daftar hadir karyawan, kebijakan pada karyawan mengenai ketidak-hadiran karyawan dalam 1 bulan dibatasi maksimal 2 kali. Batas maksimal ini memberikan peringatan bagi karyawan apabila karyawan tidak hadir melebihi batas yang ditentukan maka manajer sesuai dengan divisi yang dipimpin akan memberikan peringatan. Atas kebijakan yang diberlakukan oleh perusahaan mengenai kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari jumlah absensi dan cuti yang diambil oleh karyawan, karena dilihat dari semakin sedikitnya jumlah cuti yang diambil karyawan menandakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi pada seluruh karyawan. Melalui serikat kerja yang dibentuk oleh perusahaan serikat tersebut sebagai saran untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja dan meningkatkan kinerja karyawan. Serikat kerja tersebut terbuka bagi seluruh karyawan, dengan demikian setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam menyampaikan atau mengkomunikasikan apresiasi atau pendapat yang ingin disampaikan. Perusahaan menyatakan bahwa tingkat keluhan yang ada pada karyawan dinyatakan rendah. Cara mengevaluasi keluhan atau pendapat dari karyawan yaitu dengan menampung keluhan sebagai masukan untuk perusahaan. Serikat menyampaikan pada pemilik perusahaan dan manager sebagai pertimbangan untuk pengambilan keputusan apakah

diperlukan perubahan kebijakan perusahaan yang selama ini sudah diberlakukan dan dijalankan.

KESIMPULAN

Dari penelitian yang dilakukan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa CV. Jade Indoprutama dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia yang dimilikinya, menciptakan strategi. Strategi dibentuk perusahaan dengan melalui pelatihan dan pengembangan. Tujuan penciptaan strategi untuk bertujuan supaya kegiatan yang dilakukan SDM bisa berjalan secara efektif dan efisien. Untuk mengetahui apakah strategi yang diterapkan sudah sesuai dengan harapan perusahaan, perusahaan melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan alat bantu *balanced scorecard*. Penilaian dikatakan memenuhi kriteria apabila : (1) Karyawan telah menjalankan kebijakan yang telah diberlakukan oleh perusahaan dengan baik, (2) karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dalam bekerja, (3) tidak melanggar ketentuan hukum dan aturan yang berlaku, (4) karyawan bertahan untuk tetap bekerja di perusahaan dan meningkatnya kinerja karyawan dalam bekerja, serta (5) pelatihan yang diberikan kepada karyawan merupakan strategi yang dilakukan karyawan untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Hasil penemuan yang dapat diambil menurut peneliti, bahwa perusahaan sudah menerapkan penilaian kinerja *balanced scorecard*. Didalam *balanced scorecard* penilaian dilakukan melalui tahap pengembangan dan pertumbuhan. Tahap ini dalam perusahaan dilakukan pelatihan dan perkembangan, tahap ini sudah dilakukan oleh perusahaan. atas penerapan tersebut, perusahaan sudah melakukan analisis *balanced scorecard* Atas pelaksanaan penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pelatihan dan pengembangan mampu meningkatkan kinerja karyawan yang ada di perusahaan. Ketika pelatihan dan pengembangan karyawan sudah dilakukan sesuai dengan kebutuhan, maka bisnis internal perusahaan sudah dianggap kuat. Ketika bisnis internal kuat maka persepsi pelanggan terhadap perusahaan pasti tinggi. Atas kondisi tersebut, maka dampak yang dirasa perusahaan, pada aspek finansial akan mengalami peningkatan.

Keterbatasan Penelitian

Selama menjalankan penelitian, penelitian menghadapi beberapa keterbatasan, yang antara lain meliputi:

1. Adanya unsur- unsur subjektivitas mungkin masih menjadi kendala dalam penelitian ini untuk mendapatkan data primer dan informasi. Hal tersebut dikarenakan salah satu metode yang digunakan peneliti yaitu metode wawancara. Keterbatasan dalam melaksanakan wawancara menjadikan peneliti kurang dalam mendapatkan informasi mengenai perencanaan, pengukuran kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Selain menggunakan

metode wawancara peneliti juga menyebarkan kuesioner yang diisi oleh beberapa karyawan, namun sama halnya dengan metode wawancara, peneliti terbatas dalam menyebarkan kuesioner hanya kepada beberapa karyawan yang ada saat dilaksanakan penelitian. Sehingga terdapat unsur subjektivitas yang menyebabkan efektivitas tidak dapat diukur dengan pasti.

2. Adanya keterbatasan waktu, tenaga, dan akses dalam memperoleh data primer dan informasi yang mengakibatkan kemungkinan adanya informasi penting yang tidak dapat diteliti dengan lebih mendetail. Keterbatasan waktu yang dialami karena waktu wawancara yang singkat dan narasumber yang sulit ditemui karena jadwal kegiatan perusahaan yang padat. Keterbatasan tenaga yang dialami oleh peneliti yaitu dalam hal narasumber yang terbatas untuk diwawancarai karena harus meluangkan waktu ditengah jam kerja untuk melaksanakan wawancara oleh peneliti. Keterbatasan akses yang dialami oleh peneliti adalah akses dalam mendapatkan informasi atau data primer mengenai penilaian kinerja yang dilakukan oleh manajemen terhadap karyawan, karena hal ini bersifat intern maka peneliti kurang dalam mendapatkan informasi yang lebih rinci dan mendalam.
3. Selain itu fungsi manajemen sumber daya manusia yang luas menjadikan peneliti hanya berfokus pada enam hal saja yaitu : (1) Pelatihan dan pengembangan, (2) perencanaan dan pengembangan karir, (3) penilaian kinerja, (4) kompensasi dan balas jasa, (5) kesehatan dan keselamatan kerja, dan (6) kepuasan kerja karyawan khususnya yang dilaksanakan pada kantor pusat CV. Jade Indoprata yang bertepatan satu gedung dengan dengan anak perusahaan yang dibawahinya yaitu Indigo. Karena penelitian ini hanya berfokus pada lima fungsi saja, maka penelitian ini masih kurang lengkap dan masih terlalu sederhana. Selain itu, karena penelitian ini dilakukan di kantor pusat CV. Jade Indoprata, maka hasil penelitian yang adapun hanya relevan pada perusahaan yang bersangkutan (hasil penelitian ini tidak relevan untuk penelitian lain yang sejenis).

Saran

Pada hasil penelitian yang dilakukan, peneliti memberikan rekomendasi kepada pihak:

1. Bagi perusahaan

Peneliti menyarankan agar perusahaan dalam memaksimalkan penilaian kinerja menggunakan alat *balanced scorecard*, karyawan diharuskan memiliki dua kriteria dalam melaksanakan pekerjaan yaitu mampu dan mau. Pengertian dari kata mampu yang dimaksud adalah CV. Jade Indoprata menjadikan karyawannya mampu untuk melaksanakan pekerjaan dengan dibekali kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan untuk mendukung dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Hal tersebut mampu

menciptakan kualitas kerja karyawan dan kompetensi karyawan pada CV. Jade Indopratama. Sedangkan yang dikatakan mau adalah CV. Jade Indopratama menciptakan kemauan yang dirasakan oleh karyawan untuk bekerja dari dalam dirinya sendiri tanpa ada paksaan atau tekanan oleh atas ataupun dari kebijakan yang diberlakukan. Karena hal ini dirasa akan mengarah ke efektifitas dan efisiensi karyawan dalam bekerja. Faktor-faktor yang mendasari terwujudnya kriteria mampu dan mau adalah iklim organisasi yang diciptakan, *teamwork* antar karyawan dalam mendukung pelaksanaan kegiatan operasionalnya, membangun jiwa *leadership* pada setiap karyawan, serta menciptakan kepuasan kerja yang dirasakan oleh seluruh karyawan.

2. Peneliti selanjutnya

Harapan peneliti untuk peneliti selanjutnya mampu mengembangkan metode pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* atau metode yang lainnya untuk memperoleh hasil pengukuran kinerja yang lebih detail dan akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bayangkara, IBK. (2015). *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*, Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- B. Siswanto Sastrohadiwiryo. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Edisi 2. Jakarta: pt. Bumi Aksara.
- David, Fred, R. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Dewi, Masita Sari. *Audit Manajemen untuk Menilai Efektifitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Perusahaan Umum Jasa Tirta 1 Malang)*. Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Gomes, Cardoso Faustino. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset
- H. Hadari Nawawi 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gadjah Mada University Press.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grasindo.
- Hariadi, Bambang. 2003. *Strategi Manajemen*. Jakarta: Bayumedia Publishing.
- Hasan, M. Iqbal. 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia

- Mangkuprawira, Sjafri. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Edisi2. Bogor : Ghalia Indonesia
- Mangkunegara, Anwar. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manuisa Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. (2001). "*Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*". Edisi Ke-2, Jakarta: Salemba Empat.
- Nazir, Moch. 2003. *Metode Penelitian*.Cetakan Kelima. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*.Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke 3. Yogyakarta: STIE YKPN.
- S.P, Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Suryabrata, Sumadi. 2003. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Suryono, Agus.2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press
- Suwandiyanto, M.2010. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*.Jakarta: Alfabeta
- Swasto, Bambang. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press
- Triantoro Teguh. 2017. *Analisis Strategi Pengembangan Kompetensi. Sumber Daya Manuisa Pada Kantor wilayah Direktorat Jendral Perbendaharaan Propinsi DKI Jakarta*. Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.
- Wiradika, Elga. 2018. *Implementasi Strategi Dari Perspektif Sumber Daya Manusia, Operasional, Pemasaran Dan Keuangan (Studi Pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang)*. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya.
- Wijaya Amin. 2003. *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced scorecard*. Jakarta : Harvarindo.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David, (2010) *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. Pearson.
- Zainal, Aqib. 2015. *Model-Model, Media, dan Strategi Pembelajaran Kontekstual (Inovatif)*. Bandung: Yrama Widya.

