

BAB V

TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Temuan Penelitian

Berikut ini adalah temuan yang didapatkan dari data yang diperoleh dari hasil wawancara, dokumentasi dan observasi.

1. Perspektif Keuangan

Menurut Gaol (2014), perspektif keuangan melihat kinerja dari unsur profitabilitas ketercapaian target keuangan, sehingga didasarkan atas *sales growth*, *return on investment*, *operating income*, dan *cash flow*. Namun karena keterbatasan akses pada laporan keuangan perusahaan yang menjadi objek penelitian. Maka peneliti menggunakan 2 indikator (*revenue growth & sales growth*) dan mendapatkan temuan sebagai berikut:

a. *Revenue growth*

Terjadi peningkatan jumlah pendapatan pada kurun waktu 3 tahun terakhir di PT. Lintas Data Prima. Dari tahun 2017 ke 2018 dengan persentase 45,01% dan dari tahun 2018 ke 2019 dengan persentase 11,19%.

b. *Sales growth*

PT. Lintas Data Prima tetap mampu menjaga pertumbuhan penjualan hingga akhir tahun 2019. Meski sempat terjadi penurunan pertumbuhan penjualan pada kuartal kedua tahun 2019 sebesar 10,09%, kemudian membaik pada kuartal ketiga sebesar 6,39% dan puncak pertumbuhan penjualan pada kuartal keempat yaitu sebesar 22,47%.

2. **Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan konsumen, menurut Gaol (2014) terdapat 3 variabel yang dapat mencerminkan persektif pelanggan, yaitu *customer acquitition*, *customer satisfaction*, dan *customer retention*. Peneliti mendapat temuan sebagai berikut:

a. *Customer acquitition*

- 1) PT. Lintas Data Prima telah mampu memiliki setidaknya 230 pelanggan yang bekerja sama.

Angka ini sudah melebihi 50% dari target pasar yang ditetapkan oleh perusahaan di pulau Jawa.

- 2) Pada tahun 2018 terjadi peningkatan jumlah pelanggan sebesar 16,17% dari tahun sebelumnya dan pada tahun 2019 terjadi peningkatan jumlah pelanggan sebesar 4,03% dari tahun sebelumnya.
- 3) Terdapat 2 hal penting yang menjadi kekuatan PT. Lintas Data Prima dalam mengakuisisi pelanggan, yaitu: 1) melalui tim marketing yang gencar melakukan kunjungan promosi; 2) pengaruh *word of mouth* dan *getok tular*, dimana informasi dari mulut ke mulut disampaikan dari komunitas ataupun kolega.

b. Customer satisfaction

- 1) Kualitas kompetensi karyawan PT. Lintas Data Prima dianggap cukup baik, namun bagian *first level* terkadang bekerja kurang maksimal.

- 2) Kualitas layanan jaringan sudah dianggap cukup baik, meskipun masih terdapat beberapa *trouble*.
- 3) PT. Lintas Data Prima memiliki nilai tambah yang membuat pelanggan senang, nilai itu adalah *transfer knowledge*.

c. *Customer retention*

- 1) Pelanggan PT. Lintas Data Prima mau merekomendasikan PT. Lintas Data Prima ke rekan mereka karena PT. Lintas Data Prima dianggap lebih fleksibel.
- 2) *Transfer knowledge* adalah nilai tambah yang membuat pelanggan senang untuk selalu menggunakan jasa layanan internet di PT. Lintas Data Prima.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini mengindikasikan proses organisasi secara internal dengan fokus pada pengembangan proses baru yang menjadi kebutuhan konsumen. Gaol (2014)

mengungkapkan 3 tahapan dalam perspektif proses bisnis internal yaitu inovasi, proses operasi dan *after sales service*. Berikut adalah temuan dalam PT. Lintas Data Prima mengenai perspektif bisnis internal:

a. Inovasi

- 1) PT. Lintas Data Prima telah menerapkan 3 inovasi strategi yang membuat mereka saat ini eksis lebih dari 10 tahun. Inovasi tersebut meliputi *profiling* pelanggan, *partnership* dan kustomisasi.
- 2) Kerja sama jual kembali jasa telekomunikasi sudah diatur dalam Peraturan Menteri Kominfo no 13 tahun 2019.

b. Proses Operasi

- 1) Komunikasi yang dilakukan menggunakan 2 alat daring, yaitu *whatsapp* dan email. Ketika koordinasi yang sifatnya butuh kecepatan dan fleksibilitas maka pegawai menggunakan *whatsapp*. Namun ketika koordinasi yang

sifatnya formal seperti laporan, rincian penggunaan alat dan dokumentasi, maka media yang digunakan adalah email.

- 2) Rata-rata waktu dihabiskan untuk aktivasi pelanggan baru yaitu 3 hari.
- 3) Standar Operation Procedure sudah dijalankan oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya

c. After Sales Service

- 1) Tidak ada posisi *customer service* di dalam struktur PT. Lintas Data Prima. Semua keluhan yang disampaikan oleh pelanggan langsung direspon oleh bagian NOC yang paham betul mengenai teknis internet.
- 2) Ada 3 level penanganan keluhan pelanggan. *First level* ada pada NOC, *second level* manajer NOC dan level terakhir yaitu direktur.
- 3) Waktu yang harus diselesaikan oleh NOC untuk mengatasi keluhan pelanggan yaitu 15 menit,

ketika NOC telah melampaui waktu tersebut maka manajer mengambil alih tugas tersebut.

- 4) Proses perbaikan ditangani oleh departemen NOC dan Transmisi Terrestrial.
- 5) Kunjungan berkala dilakukan oleh salesman bukan CRO
- 6) *Salesman* masih belum rutin melakukan kunjungan berkala dikarenakan masih memprioritaskan pekerjaan lain.
- 7) PT. Lintas Data Prima memberlakukan metode pembayaran yang lebih fleksibel (longgar) dimana tujuannya agar pelanggan merasakan kemudahan dalam proses tersebut. Tetapi ini menimbulkan masalah tersendiri yaitu munculnya data piutang.
- 8) *Quality of Service (QOS)* menjadi bagian dari beberapa aspek yang perlu perusahaan laporkan kepada Kominfo sebagai bagian dari Laporan Kinerja Operasi tiap tahunnya.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Gaol (2014), perspektif ini mengukur faktor yang berhubungan dengan pengembangan karyawan, sistem dan prosedur, serta faktor yang lain yang membutuhkan perbaruan. Berikut ini adalah temuan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:

a. Kepuasan Kerja

- 1) Gedung kantor yang digunakan kurang luas dan ideal, terutama bagian gudang.
- 2) Suasana kerja di PT. Lintas Data Prima santai, atasan jarang memberi *punishment*.
- 3) Karyawan merasa nyaman bekerja di PT. Lintas Data Prima karena mereka minim tekanan dari atasan.
- 4) Interaksi yang berlangsung di PT. Lintas Data Prima berjalan dengan sangat baik, bahkan sesama karyawan merasakan adanya rasa kekeluargaan dalam berinteraksi

- 5) Perusahaan kurang memberi kesempatan bagi karyawan untuk mengaplikasikan idenya dalam pekerjaan.

b. Motivasi

- 1) Motivasi secara intrinsik dari dalam diri karyawan masih lemah, ditambah lagi manajemen belum menyiapkan program yang jelas untuk meningkatkan motivasi dari karyawan mereka.
- 2) Manajemen PT. Lintas Data Prima masih belum memberikan apresiasi kepada karyawan sebagaimana yang diinginkan oleh karyawan.
- 3) Masih kurangnya olah emosi yang dilakukan oleh karyawan, hal demikian dapat membuat pekerjaan menjadi tidak produktif seperti biasanya, meskipun yang bersangkutan memahami teknis kerjanya dengan baik.

c. Retensi Karyawan

- 1) Secara keseluruhan karyawan sudah lama bekerja di PT. Lintas Data Prima. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan betah berada di PT. Lintas Data Prima.
- 2) Mayoritas alasan betahnya karyawan bekerja di PT. Lintas Data Prima karena merasa sudah nyaman dan cocok dengan suasana yang diberikan.

d. Produktivitas Karyawan

- 1) PT. Lintas Data Prima belum memiliki sistem khusus dalam melakukan *mentoring* pada karyawan baru.
- 2) Masih sedikit pelatihan formal dari pihak eksternal yang didapatkan oleh karyawan. Sejauh ini manajemen mengikutkan pelatihan yang memang tawaran kerjasama dengan pihak lain, bukan karena inisiatif dari manajemen sendiri.

- 3) Karyawan PT. Lintas Data Prima masih melakukan pekerjaan di luar tanggung jawabnya.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Dari pemaparan hasil penelitian pada bab 4, peneliti menganalisis dan membahas temuan yang disajikan untuk menjawab dua pertanyaan penelitian. Pertama, bagaimanakah kinerja PT. Lintas Data Prima dilihat dari perspektif BSC yaitu: keuangan, pelanggan, bisnis proses internal dan pertumbuhan pembelajaran? Kedua, bagaimanakah rancangan peta strategi PT. Lintas Data Prima ke depan berbasis *balanced scorecard*, untuk terus mampu bersaing dan bertahan (*sustainable*) pada industri ISP?

1. Kinerja PT. Lintas Data Prima dilihat dari perspektif BSC (keuangan, pelanggan, bisnis proses internal dan pertumbuhan pembelajaran)

a. Perpektif Keuangan

Sasaran pada perhitungan perspektif ini mengetahui dan meningkatkan pendapatan serta keuntungan yang didapatkan perusahaan setiap periode. Pada perspektif ini, peneliti menggunakan indikator *revenue growth* dan *sales growth* dari data keuangan yang didapatkan dari PT. Lintas Data Prima dari tahun 2017 sampai 2019. Menurut Kalender & Vayvay (2016), *revenue growth* dan *sales growth* dapat menjadi ukuran dalam melihat kinerja keuangan sebuah perusahaan.

Dalam penelitian ini, data menunjukkan bahwa terjadi peningkatan pendapatan dari tahun ke tahun di PT. Lintas Data Prima. Pada tahun 2018, pendapatan tumbuh 45,01% dibanding pendapatan di 2017. Sedangkan di tahun 2019, pendapatan tumbuh 11,19% dibanding pendapatan 2018.

Sementara itu, data per kuartal di tahun 2019 menunjukkan naik turunnya penjualan. Penjualan kuartal

kedua tahun 2019 turun 10,09% dibanding penjualan kuartal pertama. Pada kuartal ketiga, penjualan mampu naik 6,39% dari kuartal kedua. Dan di akhir kuartal keempat, penjualan mampu tumbuh 22,47% dari kuartal ketiga. Terjadinya fluktuasi pertumbuhan penjualan ini disebabkan oleh beragamnya kebutuhan masyarakat mengenai kebutuhan akan internet dan semakin banyaknya pesaing yang hadir di industri jasa internet. Jumlah pesaing di tahun 2019 yang tumbuh menjadi sekitar kurang lebih 500 ISP tentu saja akan membuat semakin banyak pangsa pasar yang terbagi dan ini beresiko pada pertumbuhan perusahaan. Meskipun hal ini juga diiringi dengan semakin tumbuhnya pengguna baru internet. Di sini, inovasi yang sudah manajemen lakukan di antaranya dengan melakukan partnership dan customized cukup efektif untuk turut membantu mempertahankan dan meningkatkan pertumbuhan pendapatan.

Ada satu hal muncul adalah permasalahan piutang yang terungkap. Karena keterbatasan data yang bisa peneliti dapatkan, peneliti mengkaitkan hal ini dengan model penjualan

kredit yang dilakukan oleh PT Lintas Data Prima kepada pelanggannya. Satu sisi strategi penjualan kredit ini akan membantu penjualan, tetapi mempunyai dampak resiko dengan piutang (Darmawan, 2018).

b. Perspektif Pelanggan

- a. *Customer acquisition*: Perspektif pelanggan yang pertama yaitu mengenai akuisisi pelanggan PT. Lintas Data Prima. PT. Lintas Data Prima adalah sebuah perusahaan yang bergerak pada industri Internet Service Provider (ISP) dimana pemain yang ada di dalamnya sudah banyak dan akan terus meningkat. Pada indikator akuisisi pelanggan, peneliti menggunakan indikator *customer growth*. Paparan data yang ditunjukkan pada bab sebelumnya menjelaskan bahwa pertumbuhan pelanggan dari tahun 2017 hingga 2019. Pada tahun 2018 terjadi peningkatan jumlah pelanggan sebesar 16,17% dari tahun sebelumnya dan pada tahun 2019 terjadi peningkatan jumlah pelanggan sebesar 4,03%.

Angka yang ditunjukkan adalah nilai yang cukup baik. Hal ini dikarenakan peta persaingan industri ISP sangat ketat. Terdapat beberapa pemain besar seperti indihome dan biznet yang lebih dulu terjun di industri ini. Belum lagi dengan program iklan yang diterapkan oleh mereka. Sementara itu, PT. Lintas Data Prima yang merupakan perusahaan ISP menengah dengan dukungan modal tidak sebesar indihome, ataupun jumlah karyawan tidak sebanyak biznet masih mampu menunjukkan pertumbuhan pelanggan di atas 4%.

Sejauh ini PT. Lintas Data Prima sudah cukup dikenal luas oleh konsumen ISP yang ada di pulau Jawa khususnya Jawa Tengah. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat 2 temuan yang menjadi kekuatan PT. Lintas Data Prima untuk mengenalkan merek mereka, pertama melalui tim *marketing* yang gencar melakukan kunjungan promosi dan kedua adanya pengaruh *word of mouth* serta getok tular, dimana informasi dari mulut ke mulut disampaikan dari

komunitas ataupun kolega dan juga figur orang yang memberikan rekomendasi menjadi hal penting. Dari segi kesadaran merek PT. Lintas Data Prima bukanlah menjadi yang pertama dipikirkan oleh konsumen ISP. Konsumen hanya tahu PT. Lintas Data Prima dari rekomendasi orang-orang sekitar. Oleh karena itu, PT. Lintas Data Prima perlu melakukan kegiatan marketing yang lebih gencar selain yang selama ini pernah dilakukan. Marketing tersebut dapat berupa kampanye di media sosial ataupun elektronik.

- b. *Customer satisfaction*: indikator berikutnya yaitu membahas tentang kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan kinerja (hasil) produk yang dipikirkan terhadap kinerja yang diharapkan (Kotler & Keller, 2016). Kepuasan pelanggan juga harus diterjemahkan ke dalam sejumlah parameter terukur yang secara langsung terkait dengan pengalaman layanan yang disampaikan kepada

pelanggan (Berba & Palaoag, 2019). Jasa internet melibatkan manusia di dalamnya untuk memberikan pelayanan prima dalam memasang perangkat dan mengatasi masalah teknis. Sehingga ukuran kualitas bukan hanya pada sisi produk saja namun juga perlu mengamati kualitas SDM yang berhadapan langsung dengan pelanggan.

Dari pemaparan data pada bab sebelumnya mengenai kualitas SDM yang ada di PT. Lintas Data Prima ditemukan bahwa secara umum pelanggan menganggap bahwa pegawai yang ada di PT. Lintas Data Prima cukup berkompeten. Namun, pada bagian *first level* (staf NOC atau teknisi transmisi yang memasang perangkat keras) dianggap masih kurang maksimal dibandingkan *second level* ke atas (manajer dan di atasnya).

Sementara itu, untuk pemaparan kualitas jaringan pada bab sebelumnya, pelanggan menyatakan bahwa kualitas jaringan yang diberikan oleh PT. Lintas Data

Prima secara umum tidak ada masalah, hanya saja pada waktu-waktu tertentu mengalami *trouble*, situasi tersebut dianggap biasa oleh pelanggan. Kualitas jaringan adalah menu utama dari layanan yang diberikan oleh PT. Lintas Data Prima, artinya PT. Lintas Data Prima harus mampu menjamin kualitasnya memenuhi ekspektasi pelanggan. Meskipun terjadi *trouble*, PT. Lintas Data Prima juga harus cepat tanggap dalam menyelesaikan masalah tersebut.

- c. ***Customer retention***: ukuran perspektif pelanggan yang terakhir yaitu retensi pelanggan. Retensi pelanggan adalah sebuah keterikatan batin antara pelanggan dan produsen yang ditandai dengan pembelian berulang dan pada dasarnya bersifat jangka panjang (Kotler & Keller, 2016). Menurut Odekerken et al (2003), salah satu pengukuran retensi dapat dilihat dari komitmen. Pelanggan yang mampu berkomitmen pada satu produk atau merek adalah pelanggan yang loyal. Loyalitas ini tercipta setelah pelanggan percaya pada pelayanan

yang diberikan oleh PT. Lintas Data Prima. Dalam penelitian ini, pengukuran loyalitas menggunakan lama kerja sama dengan jasa layanan PT. Lintas Data Prima dan keinginan untuk terus bekerjasama dengan PT. Lintas Data Prima.

Dari hasil analisis data yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, menunjukkan bahwa pelanggan PT. Lintas Data Prima merasa senang bekerja sama dengan PT. Lintas Data Prima dan masih ingin terus berlanjut. Pelanggan mengatakan, PT. Lintas Data Prima memiliki nilai tambah yang membuat pelanggan senang untuk terus bekerja sama, nilai itu adalah *transfer knowledge* yang jarang diberikan oleh perusahaan ISP lain.

Transfer knowledge di sini adalah cara PT. Lintas Data Prima memberikan pengetahuan mengenai jaringan internet baik secara teknis maupun secara umum. Jika pada perusahaan lain, membutuhkan biaya tambahan untuk mendapatkan layanan lebih, di PT. Lintas Data

Prima pelanggan sewaktu-waktu bisa bertanya dan pihak PT. Lintas Data Prima akan dengan senang hati memberikan solusi kepada pelanggan meskipun di luar kontrak yang sudah tertera.

Ukuran perspektif pelanggan yang lainnya yaitu seberapa ingin pelanggan merekomendasikan PT. Lintas Data Prima pada rekan mereka. Dari hasil wawancara ditemukan bahwa meskipun masih ada beberapa pelanggan yang merasa kecewa dari pelayanan PT. Lintas Data Prima namun secara keseluruhan PT. Lintas Data Prima telah mendapatkan kepercayaan dari pelanggannya, hal ini ditunjukkan dengan keyakinan pelanggan untuk memberikan rekomendasi jasa PT. Lintas Data Prima pada orang lain.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

- 1) **Inovasi:** ukuran perspektif pelanggan yang pertama yaitu inovasi. Dari hasil analisis data pada bab sebelumnya, PT. Lintas Data Prima telah menerapkan setidaknya 3 inovasi

strategi yang membuat mereka saat ini eksis lebih dari 10 tahun. Inovasi tersebut meliputi *profiling* pelanggan, *partnership* dan kustomisasi. Khusus untuk *partnership*, inovasi ini sesuai dengan regulasi pemerintah yang bisa diartikan, dalam membuat inovasi, manajemen tetap memperhatikan regulasi yang ada. Kustomisasi bisa diartikan dalam melayani pelanggannya, PT Lintas Data Prima menggunakan cara *tailor made* yang artinya layanan diberikan menyesuaikan dengan pendekatan kemampuan beli pelanggan. Dan dalam memberikan layanan ke pelanggan tidak harus sesuai *saklek* dengan kontrak, tetapi ada layanan-layanan tambahan yang diberikan perusahaan ke pelanggan.

- 2) **Proses operasional:** indikator berikutnya adalah proses operasional. Proses yang dilakukan PT. Lintas Data Prima sudah sesuai prosedur dan berjalan cukup efisien. Dalam segi komunikasi memanfaatkan media daring aplikasi whatsapp dan email. Dalam hal ini, yang perlu menjadi perhatian adalah meningkatkan *skill* pelayanan dari *first*

level kepada pelanggan, karena bagian ini menjadi sorotan pelanggan yang terkadang kurang responsif dalam memberikan pelayanan.

- 3) *After sales*: indikator terakhir dalam dimensi bisnis internal adalah *after sales*. Proses penanganan keluhan pada perusahaan ini tidak melalui *customer service*, oleh karena itu tidak ada posisi *customer service* di dalam struktur PT. Lintas Data Prima. Semua keluhan yang disampaikan oleh pelanggan langsung direspon oleh bagian NOC yang paham betul mengenai teknis internet. Pelayanan keluhan ini juga tersedia 24 jam, terdapat pegawai yang bekerja shift dalam melayani keluhan pelanggan.

Selanjutnya, proses perbaikan ditangani oleh departemen NOC dan Transmisi Terrestrial, biasanya tahap awal proses perbaikan ditangani oleh NOC dengan menganalisis kerusakan yang terjadi *by remote*, tanpa harus datang ke lokasi. Namun jika ternyata masalah yang terjadi berasal dari transmisi (perangkat keras) yang ada di lokasi

pelanggan, maka departemen Transmisi & Tersetrial harus turun ke lapangan untuk menangani masalah tersebut.

After sales adalah melayani pelanggan paska pembelian. Oleh karena itu, diperlukan adanya kunjungan rutin dari PT. Lintas Data Prima pada pelanggan. Namun ternyata hal tersebut belum bisa di realisasikan oleh PT. Lintas Data Prima. *Salesman* yang diberikan tanggung jawab untuk melakukan tugas tersebut terlihat masih kewalahan karena banyaknya pekerjaan lain yang harus dilakukan. Akan lebih baik jika saat ini ada divisi baru bernama CRO (*Customer Relationship Officer*) yang bertanggung jawab untuk tugas kunjungan tersebut, disamping pelanggan akan merasa terlayani dengan baik, CRO juga dapat memiliki peran penting, misalnya *collecting* piutang.

Bagian akhir dari perspektif ini adalah pembayaran. Kemudahan dalam pembayaran tentunya akan membuat pelanggan semakin yakin untuk menggunakan jasa PT. Lintas Data Prima. Yang dilakukan PT. Lintas Data Prima saat ini sudah cukup baik, perusahaan ini menerapkan

aturan yang fleksibel mengenai metode pembayaran, salah satunya PT. Lintas Data Prima berkenan untuk membuka rekening di perusahaan pelanggan. Ini juga menjadi nilai tambah bagi layanan yang diberikan oleh PT. Lintas Data Prima sehingga membuat pelanggan merasa dimudahkan.

d. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

- 1) **Kepuasan karyawan:** variabel pertama yang diukur dalam perspektif ini yaitu kepuasan. Kepuasan karyawan merupakan aktiva nonkeuangan yang bernilai bagi perusahaan. Dalam penelitian ini kepuasan diukur dari suasana ruangan kantor, interaksi dan apresiasi.

Pemilihan indikator lingkungan kerja mengacu pada Prawirosumarto et al (2017) yang menunjukkan bahwa suasana lingkungan kerja memberikan pengaruh pada kepuasan karyawan. Sementara itu dari data yang dipaparkan pada bab sebelumnya, menunjukkan bahwa secara umum gedung yang ditempati oleh PT. Lintas Data Prima memang kurang

besar untuk ukuran perusahaan yang memiliki karyawan 35 orang, di tambah lagi gudang juga berada dalam satu gedung tersebut. Sehingga perlu adanya perluasan lahan dan mencari gedung yang lebih besar agar bekerja menjadi lebih kondusif.

Di luar minimnya ruangan di PT. Lintas Data Prima karyawan merasa nyaman di PT. Lintas Data Prima dikarenakan suasana kerja yang santai dan hanya sedikit tekanan, faktor ini juga yang membuat beberapa karyawan bekerja sudah lebih dari 5 tahun, karyawan betah dan tidak mudah beralih ke perusahaan lain. Hal tersebut diamini oleh Prawirosumarto (2017), temuannya menyebutkan bahwa interaksi menjadi bagian yang berpengaruh terhadap kepuasan karyawan.. Dalam hal ini adalah kegiatan yang melibatkan seluruh karyawan, terutama dalam hal komunikasi. Data yang didapatkan menunjukkan bahwa interaksi antar karyawan juga sangat baik, karyawan merasa di PT. Lintas Data

Prima seperti keluarga, sehingga sangat sedikit konflik yang terjadi antara mereka.

Indikator lain dalam perspektif ini adalah apresiasi. Apresiasi sangat penting bagi karyawan. Sesuai dengan hasil temuan Abdullah et al (2016), karyawan yang mendapatkan apresiasi akan lebih merasa puas dalam bekerja, namun sayangnya data menunjukkan bahwa manajemen PT. Lintas Data Prima masih belum memberikan apresiasi secara maksimal kepada karyawan sebagaimana yang diinginkan oleh karyawan. Menurut Robbins (2001), keterlibatan kerja adalah derajat dimana orang dikenal dari pekerjaannya, berpartisipasi aktif di dalamnya, dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri. Keterlibatan kerja merupakan ukuran sejauh mana seseorang memihak secara psikologis terhadap pekerjaannya dan menganggap kinerjanya sebagai ukuran harga dirinya. Keterlibatan kerja ini bisa dalam

arti mengakomodir ide dan inovasi dari karyawan untuk bisa diimplementasikan dalam pekerjaan.

- 2) **Produktivitas karyawan:** Kompetensi menjadi indikator yang digunakan untuk mengukur produktivitas karyawan. Menurut Irvan & Heryanto (2019), kompetensi merupakan bagian dari karyawan yang mampu mempengaruhi produktivitas dan kinerja mereka. Dari hasil data yang didapatkan, secara kompetensi, karyawan yang ada di PT. Lintas Data Prima sudah cukup baik, namun bukanlah karyawan terbaik yang ada pada industri sejenis.

Indikator lain yang digunakan untuk mengukur produktivitas adalah pelatihan. Data yang didapatkan menyebutkan bahwa karyawan baru biasanya langsung terjun kelapangan dan lebih banyak belajar mandiri dengan metode *trial and error* untuk belajar hal baru. Hal ini patut menjadi perhatian perusahaan untuk meningkatkan *skill* mereka melalui beberapa

pelatihan, karena sejauh ini perusahaan juga jarang memberikan pelatihan pada karyawan.

Indikator lain yang digunakan dalam perspektif ini adalah motivasi, karena sedikitnya tekanan dari manajemen, motivasi karyawan untuk berkontribusi lebih terkesan kurang baik, karyawan terlalu nyaman dengan kondisi yang ada, karyawan masih belum terlihat memiliki inisiatif lebih untuk mengembangkan PT. Lintas Data Prima lebih jauh. Menurut peneliti, kondisi ini ada kaitannya dengan minimnya *reward* yang disiapkan oleh perusahaan. Perusahaan juga belum memiliki KPI yang jelas, apa yang menjadi target dan apa *punishmentnya* jika tidak mencapai target tersebut.

- 3) **Retensi karyawan:** Retensi karyawan adalah suatu proses dimana karyawan didorong untuk tetap berada dalam suatu organisasi. Tujuh faktor utama mendorong retensi karyawan adalah: pekerjaan yang menantang, peluang untuk belajar, hubungan positif

dengan rekan kerja, kompensasi dan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan, pengakuan kemampuan, keseimbangan kehidupan kerja, dan komunikasi yang baik (Walker, 2001). Data yang didapatkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan yang bekerja di PT. Lintas Data Prima telah lebih dari 4 tahun. Hal ini membuktikan bahwa karyawan sudah mulai loyal terhadap perusahaan. Data lainnya menunjukkan bahwa alasan karyawan betah bekerja di PT. Lintas Data Prima adalah karena merasa sudah nyaman dan cocok dengan suasana yang diberikan, mereka merasa memiliki hubungan yang positif dengan rekan kerja dan memiliki komunikasi yang baik. Alasan ini masuk dalam 7 faktor pendorong retensi karyawan menurut Walker (2001).

2. Rancangan peta strategi PT. Lintas Data Prima ke depan berbasis *balanced scorecard*, untuk terus mampu bersaing dan bertahan (*sustainable*) pada industri ISP

Peta strategi merupakan suatu bentuk gambaran hubungan sebab akibat antara masing-masing perspektif pada BSC yang bertujuan untuk melihat hubungan antar sasaran strategi yang ada dari masing-masing perspektif di dalam *balanced scorecard*, melalui hubungan-hubungan tersebut terbentuklah strategi-strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai visi dan misinya.

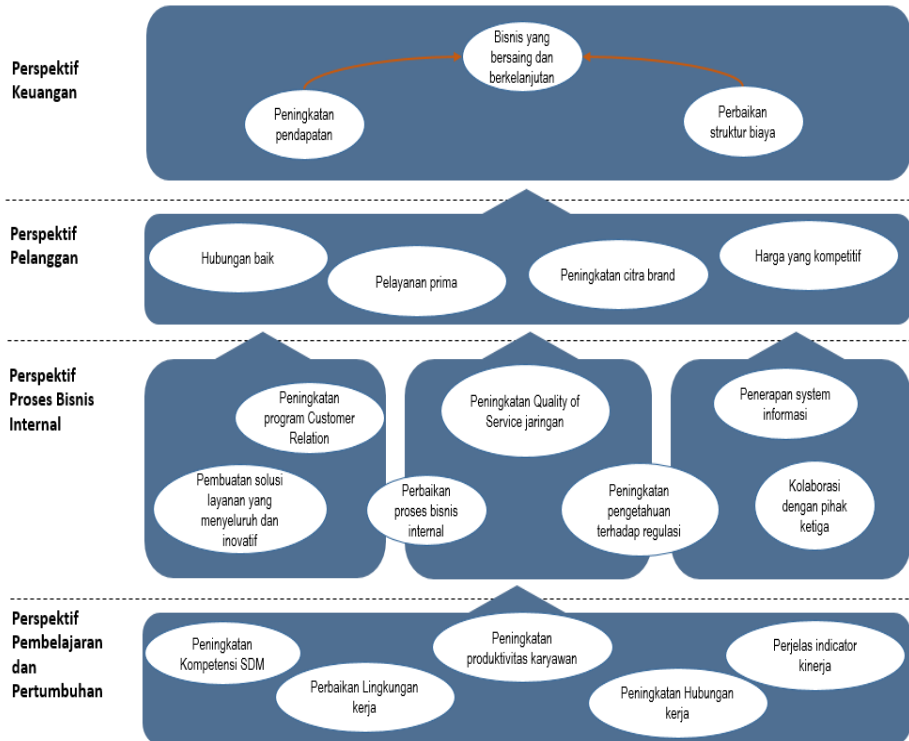
Peta strategi ini juga dapat digunakan oleh para pembuat keputusan untuk meningkatkan keberlanjutan perusahaan. Peta strategi itu sendiri akan memberikan kerangka kerja visual dan deskripsi singkat dari strategi organisasi, kemudian dapat mengubah aset tidak berwujud menjadi hasil nyata (Nurcahyo et al, 2018). Peta strategi juga dapat menunjukkan bagaimana perusahaan memanfaatkan aset yg dimilikinya untuk mendapatkan *revenue* bagi para pemegang saham. Penerapan strategi yang dijalankan oleh PT Lintas Data Prima secara

umum menunjukkan hasil yang baik dengan terus meningkatnya pertumbuhan pendapatan setiap tahunnya. Hal ini didukung dengan terjaganya kepuasan pelanggan yang ditopang oleh proses bisnis efektif dan kemampuan perusahaan dalam memaksimalkan sumber daya manusia. Meski demikian ada beberapa faktor yang perlu diperbaiki yaitu:

1. Lebih intensifnya lagi pengelolaan piutang. Penjualan secara kredit mempunyai resiko besar terjadinya piutang yang akan berpengaruh pada cashflow perusahaan. Hal ini juga berkorelasi dengan strategi inovasi penjualan dan fleksibilitas yang perusahaan terapkan kepada pelanggan.
2. Pembuatan layanan-layanan baru atau memodifikasi layanan yang ada untuk mendukung kebutuhan pelanggan harus menjadi perhatian manajemen di saat kompetisi industri yang semakin ketat.
3. Keterbukaan manajemen dalam menerima ide dan kreatifitas dari karyawan sebagai bagian dari keterlibatan karyawan dalam pekerjaan yang akan mempunyai efek terhadap kepuasan kerja

4. Dukungan kepada pelanggan sesuai segmentasinya.
Berkaitan dengan bagaimana pelanggan mendapatkan dukungan layanan dari tim yang kompeten terhadap layanan yang dipilih oleh pelanggan.
5. Mendorong terus penerapan sistem informasi dalam proses bisnis internal untuk mencapai keefektifan.
6. Mendorong program pelatihan kompetensi bagi karyawan.
7. Perlu adanya indikator kinerja yang lebih jelas sebagai pendukung motivator kerja karyawan.

Berdasarkan beberapa aspek yang menjadi faktor penting bagi manajemen untuk memperbaiki arah strategi ke depan, peneliti telah merumuskan peta strategi pada PT. Lintas Data Prima untuk bisa terus bersaing dan berkelanjutan di bisnis ISP seperti yang ditunjukkan pada gambar di bawah ini.



Gambar 5.1. Peta Strategi PT. Lintas Data Prima

a. **Perspektif Keuangan**

1. Sasaran utama dari PT Lintas Data Prima adalah bisa menjalankan bisnis ISP ini agar bisa terus bersaing dan berkelanjutan. Hal itu bisa dicapai dengan adanya peningkatan pendapatan dan perbaikan struktur biaya
2. Peningkatan pendapatan dan efektifnya biaya operasional bisa dicapai dengan harga yang kompetitif,

pelayanan prima, hubungan baik ke pelanggan dan peningkatan citra brand.

b. Perspektif Pelanggan

Harga yang kompetitif, pelayanan prima, hubungan baik ke pelanggan dan peningkatan citra brand dapat tercapai melalui peningkatan program customer relationship, pembuatan solusi layanan yang menyeluruh dan inovatif, perbaikan proses bisnis internal, peningkatan quality of service jaringan, peningkatan pengetahuan terhadap regulasi, kolaborasi dengan pihak ketiga dan penerapan sistem informasi .

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Peningkatan program customer relationship, pembuatan solusi layanan yang menyeluruh dan inovatif, perbaikan proses bisnis internal, peningkatan quality of service jaringan, peningkatan pengetahuan terhadap regulasi, kolaborasi dengan pihak ketiga dan penerapan sistem informasi dapat dicapai melalui peningkatan produktivitas karyawan

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Peningkatan kompetensi SDM, perbaikan lingkungan kerja, memperjelas indikator kinerja karyawan, peningkatan hubungan kerja mempunyai pengaruh terhadap produktivitas kerja.