

**TESIS**  
**IMPLEMENTATION OF BALANCE SCORE CARD AND KEY**  
**PERFORMANCE INDICATOR ON CUSTOMER SERVICE**  
**EMPLOYEE PRODUCTIVITY**



**Caecilia Ruli**

**13180047**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**  
**FAKULTAS BISNIS**  
**UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA**  
**YOGYAKARTA**  
**2021**

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI**  
**SKRIPSI/TESIS/DISERTASI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Kristen Duta Wacana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : CAECILIA RULI HIKMAWATI  
NIM : 13180047  
Program studi : MAGISTER MANAJEMEN  
Fakultas : BISNIS  
Jenis Karya : TESIS

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Kristen Duta Wacana **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*None-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**“IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORE CARD AND KEY PERFORMANCE INDICATOR ON CUSTOMER SERVICE EMPLOYEE PRODUCTIVITY”**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti/Noneksklusif ini Universitas Kristen Duta Wacana berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama kami sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Yogyakarta  
Pada Tanggal : 22 Oktober 2021



ing menyatakan

CAECILIA RULI )

NIM: 13180047

**HALAMAN JUDUL**

**IMPLEMENTATION OF BALANCE SCORE CARD AND KEY  
PERFORMANCE INDICATOR ON CUSTOMER SERVICE  
EMPLOYEE PRODUCTIVITY  
TESIS**

**Diajukan Kepada Fakultas Bisnis Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta**

**Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun oleh:**

**Caecilia Ruli**

**13180047**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS  
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA  
YOGYAKARTA  
2021**

**LEMBAR PENGESAHAN**

Tesis dengan Judul

**IMPLEMENTATION OF BALANCE SCORE CARD AND KEY  
PERFORMANCE INDICATOR ON CUSTOMER SERVICE  
EMPLOYEE PRODUCTIVITY**

Telah diajukan dan dipertahankan oleh :

**Caecilia Ruli**

**13180047**

Dalam Ujian Tesis Program Studi S2 Magister Manajemen

Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana

Dan dinyatakan DITERIMA untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen pada tanggal :

30 Juni 2021

Dewan Penguji

Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si

(Dosen Penguji)

Drs. Sisnuhadi, MBA., Ph.D

(Dosen Penguji)

Dr. Heru Kristanto, S.E., M.T

(Dosen Pembimbing/Penguji)

Yogyakarta, 18 Agustus 2021

Disahkan oleh :



Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si

Ketua Program Studi

Dr. Singgih Santoso, M.M

HALAMAN PERSETUJUAN

**IMPLEMENTATION OF BALANCE SCORE CARD AND KEY  
PERFORMANCE INDICATOR ON CUSTOMER SERVICE  
EMPLOYEE PRODUCTIVITY**

Diajukan oleh :

Caecilia Ruli

13180047

Dinyatakan sebagai pemenuhan syarat penyelesaian kuliah Tesis Mahasiswa  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Kristen Duta Wacana

Tahun Akademik Gasal 2019/2020

Telah diperiksa dan disetujui

Yogyakarta, 18 Agustus 2021

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Dr. Singgih Santoso, M.M.

Dosen Pembimbing

A blue ink signature of Dr. Heru Kristanto, S.E., M.T. is written in the right margin.

Dr. Heru Kristanto, S.E., M.T.

Mengetahui,

Dekan Fakultas Bisnis

A blue ink signature of Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si. is written in the center of the page.

Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si.

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini, saya menyatakan bahwa tesis dengan judul:

### **IMPLEMENTATION OF BALANCE SCORE CARD AND KEY PERFORMANCE INDICATOR ON CUSTOMER SERVICE EMPLOYEE PRODUCTIVITY**

Adalah asli hasil karya saya, diajukan sebagai syarat memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta, adalah bukan hasil tiruan atau duplikasi dari karya pihak lain di Perguruan Tinggi atau Instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya sudah dicantumkan sebagaimana mestinya.

Apabila saya dengan sengaja atau tidak sengaja melakukan kebohongan atas hal tersebut diatas dan terbukti melanggar, maka saya bersedia mendapatkan sanksi sesuai dengan ketentuan berupa pembatalan gelar akademik dan ijazah.

Yogyakarta, 18 Agustus 2021



CAECILIA RULI

13180047

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucap syukur kepada Tuhan, saya persembahkan laporan internship ini sebagai bentuk rasa terima kasih untuk :

1. Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan kekuatan dan tiada hentihentinya memberikan kasihNya dalam setiap langkah hidup saya.
2. Orang tua, Suami, serta Anak-anak yang selalu memberikan dorongan.
3. Owner dan Direktur LARISSA AESTHETIC CENTER yang selalu memberikan dukungan kepada saya untuk menyelesaikan studi Pasca Sarjana ini.
4. Bapak Dr. Heru Kristanto, S.E., M.T. Selaku dosen pembimbing yang dengan sabar menuntun dalam setiap proses internship dan selalu memberikan ilmu-ilmu baru yang berguna bagi saya.
5. Para Dosen senior yang telah memberi ilmu selama saya studi, Pak Perminas, Pak Pungki, Pak Singgih, Pak Sisnu, Pak Pdt. Yahya, Bu Ambar, Bu Erni, Bu Umi, dan seluruh jajaran civitas Program Studi Magister Manajemen Universitas Kristen Duta Wacana yang telah memberikan saya kesempatan untuk kembali belajar dan berproses untuk bekal ilmu saya.
6. Mahasiswa Magister Manajemen yang selama ini berjuang dan selalu memberikan dukungan untuk menyelesaikan demi meraih gelar Magister Manajemen.
7. Pihak-pihak yang tidak dapat saya sampaikan satu per satu yang selama ini telah memberikan dukungan maupun doa selama berlangsungnya studi saya di Magister Manajemen Universitas Kristen Duta Wacana.

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan balance scorecard dan key performance indicator terhadap produktivitas pegawai customer service. Partisipan dari penelitian ini adalah karyawan customer service. Metode penelitian ini adalah kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan cara observasi, dokumentasi, dan wawancara. Analisis data kualitatif yang digunakan meliputi tahapan analisis data yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa penerapan Balance Scorecard dan Key Performance Indicator sebagai Productivity Meter pada Pegawai Customer Service di Larissa Aesthetic Center sudah baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan peningkatan Pendapatan Rupiah dari Customer service MVG pada tahun 2019 sebesar Rp. 2.201.831.000. Perspektif pelanggan, dihitung berdasarkan retensi pelanggan, menunjukkan bahwa retensi pelanggan telah meningkat sebesar 0,7%. Dengan demikian, dapat disimpulkan, bahwa perspektif pelanggan yang diukur dengan retensi pelanggan adalah baik. Penelitian ini telah memberikan kontribusi untuk mengungkap pengaruh Balanced Scorecard pada desain sistem manajemen kinerja di perusahaan dan organisasi nirlaba yang bermanfaat untuk evaluasi perusahaan dan studi akademis. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk memperpanjang periode pengamatan dengan perbandingan antar tahun, menggunakan organisasi atau perusahaan yang berbeda, serta penambahan variabel penelitian.

Kata kunci: balance scorecard, key performance indicator, produktivitas karyawan, perusahaan



## Abstract

This research aims to find out the implementation of balance scorecard and key performance indicator on customer service employee productivity. Participants of this study were customer service employees. This method of research is qualitative. Data collection techniques by means of observation, documentation, and interviews. Qualitative data analysis used includes the stages of data analysis is data reduction, data display, and conclusion drawing. The research concluded that the implementation of Balance Scorecard and Key Performance Indicator as a Productivity Meter for Customer Service Employees in Larissa Aesthetic Center has been good. This can be proven by the increase in Rupiah Revenue from MVG Customer service in 2019 amounting to Rp. 2,201,831,000.

A customer perspective, calculated based on customer retention, shows that the customer retention has increased by 0.7 %. Thus, it can be concluded, that a customer perspective as measured by customer retention is good. This research has contributed to uncovering the influence of Balanced Scorecard on the design of performance management systems in companies and non-profit organizations that are beneficial for corporate evaluation and academic studies. For further research it is recommended, that it extends the observation period by comparison between years, using different organizations or companies, and as well as the addition of research variables.

Keywords: balance scorecard, key performance indicator, employee productivity, company

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas selesainya kegiatan thesis ini dengan tepat waktu. Tanpa pertolongan-Nya tentu saya tidak akan sanggup menyelesaikan thesis ini dengan baik.

Saya menyampaikan rasa terima kasih sebanyak-banyaknya kepada bapak Dr. Heru Kristanto, S.E., M.T. yang telah membimbing saya hingga akhir, dan kepada LARISSA AESTHETIC CENTER yang telah memberikan kesempatan dan kepercayaan sehingga saya dapat menyelesaikan thesis ini.

Selain itu saya juga menyadari bahwa thesis ini dapat ditemukan banyak sekali kekurangan serta jauh dari kesempurnaan. Oleh sebab itu, saya berharap untuk penelitian terhadap manajemen sumber daya manusia berikutnya dapat dikembangkan menjadi lebih baik lagi dari ini.

Akhir kata saya berharap tesis ini dapat dimengerti oleh setiap pihak yang membaca. Saya mohon maaf yang sebesar-besarnya apabila dalam thesis ini terdapat perkataan yang tidak berkenan di hati.

Yogyakarta, 18 Agustus 2021

Caecilia Ruli

**HALAMAN MOTTO**

**“ KALAU ANDA BERPIKIR ANDA BISA MELAKUKANNYA  
MAKA ANDA BISA.”**

**-JOHN BURROUGH-**

©UKDW

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
HALAMAN MOTTO .....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Tujuan Tesis.....	6
C. Manfaat Tesis.....	7
BAB II LANDASAN TEORI DAN GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	8
A. Landasan Teori.....	8
B. Penelitian Terdahulu.....	28
C. Gambaran Umum Perusahaan Visi, Misi, dan Nilai.....	33
D. Kerangka Berpikir.....	36
BAB III METODE PENELITIAN.....	37
A. Kegiatan Penelitian.....	37
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	37
C. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan.....	38
D. Jenis dan Sumber Data.....	38
E. Teknik Pengumpulan Data.....	39
F. Analisis Data.....	40
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	43
A. Hasil Penelitian.....	43
3. Perspektif Bisnis Internal.....	49
B. Pembahasan.....	56

BAB V PENUTUP.....	63
A. Kesimpulan.....	63
B. Keterbatasan Penelitian.....	63
C. Saran.....	64
DAFTAR PUSTAKA .....	65
Lampiran dan Dokumentasi .....	69

©UKDW

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam kondisi persaingan usaha yang saat ini semakin ketat dan sengit, menjadikan suatu organisasi dipacu untuk terus *survive* dalam menghadapi persaingan tersebut. Oleh sebab itu, organisasi memerlukan suatu keunggulan yang lebih kompetitif dibandingkan dengan pesaing agar dapat memenangkan persaingan dalam pasar. Beberapa faktor dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi terutama pada sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia pada suatu organisasi merupakan aset atau hal yang terpenting dan perannya sebagai subyek pelaksana dalam semua aktivitas operasional organisasi sangat dibutuhkan.

Tanpa adanya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, maka organisasi tersebut tidak akan mencapai keberhasilan dalam tujuannya. Namun, semakin berkembangnya teknologi saat ini menjadikan permasalahan terkait dengan sumber daya manusia menjadi sorotan utama. Permasalahan yang dimaksudkan adalah masih banyaknya kualitas sumber daya manusia yang rendah atau kurang baik. Kualitas sumber daya manusia dalam organisasi itu sendiri sangat didukung dengan adanya kecukupan kebutuhan yang diinginkan oleh karyawan. Apabila karyawan merasa tercukupi kebutuhannya maka karyawan akan memberikan lebih tenaganya pada organisasi untuk menghasilkan tingkat produktivitas kerja yang tinggi.

Dalam konsep manajemen, karyawan sebagai sumber daya yang terpenting dalam organisasi diharapkan untuk lebih mampu memanfaatkan dan meningkatkan produktivitas karyawannya. Memanfaatkan sepenuhnya sumber

daya manusia yang terkandung pengertian pembinaan struktur organisasi dan pengembangan mutu tenaga kerja baik secara aktual ataupun potensial. Usaha ini menuntut keterlibatan seluruh karyawan organisasi dimana setiap orang merasakan pentingnya peningkatan produktivitas. Untuk itu, tenaga kerja manusia sangat perlu mendapatkan perhatian yang khusus karena pemakaian tenaga kerja manusia secara efektif merupakan kunci dari peningkatan produktivitas.

Peningkatan produktivitas kerja dilakukan oleh pribadi yang dinamis, kreatif serta terbuka, namun tetap kritis dan tanggap terhadap ide-ide baru dan perubahan-perubahan. Seorang pegawai yang produktif adalah pegawai yang terampil dan mampu memahami pekerjaannya sesuai dengan apa yang diharapkan (Sinulingga, 2014:1). Produktivitas pada suatu organisasi menjadi salah satu komponen yang harus dimiliki, hal ini dikarenakan apabila organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka tingkat produktivitas kerja pada karyawan juga harus lebih tinggi untuk mendukung pencapaian tersebut.

Sejalan dengan hal tersebut, menurut pendapat Widhiyaningrat (2015:3) bahwa penilaian pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan penilaian terhadap sejumlah aktivitas yang dilakukan individu atau kelompok yang berkaitan dengan aktivitas operasional organisasi dalam mencapai tujuan.

Adanya penilaian kinerja organisasi dapat mengevaluasi secara berkala atas aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan, sehingga pola kinerja yang diharapkan dapat tercapai. Penilaian kinerja dalam era sekarang dilakukan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, yang dimaksudkan dapat menggambarkan kinerja jangka pendek dan jangka panjang, keuangan dan non keuangan, internal dan eksternal. Kaplan & Norton mengembangkan tolok ukur keberhasilan organisasi yang lebih komprehensif yang dinamakan dengan *Balanced Scorecard* (Soedjono, 2005:26).

Kaplan & Norton (dalam Yuwono et al., 2007:71) mengemukakan definisi dari *Balanced Scorecard* yaitu:

*“.. a set of measure that gives top managers a fast but comprehensive view of business. include financial measures that tell the results of actions already taken. complements the financial measures with operational measures on customers satisfaction, internal processes, and the organization’s innovation and improvement activities—operational measures that are drivers of future financial performance”*

Sebagai penilaian kinerja *Balanced Scorecard* memberikan rangka komprehensif untuk menjabarkan misi ke dalam sasaran-sasaran strategi. Sasaran-sasaran tersebut dapat dirumuskan karena *Balanced Scorecard (BSC)* menggunakan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan akan menilai akan meniai sasara keuangan yang perlu dicapai organisasi dalam mewujudkan visinya. Prespektif pelanggan memberikan gambaran segmen pasar yang dituju serta tuntutan kebutuhan mereka dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif proses bisnis internal memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pemacu untuk membangun kompetensi personel, prasarana sistem informasi dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, pelanggan, serta proses bisnis internal (Utama, 2014:202-203).

Kaplan dan Norton (1996) menyebutkan bahwa perusahaan yang inovatif menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat revolusioner untuk memobilisasi pegawai mencapai misi perusahaan dan merupakan sistem manajemen strategis untuk mengatur tujuan dan strategi jangka panjang. Indikator dalam pengukuran kinerja harus jelas dan terukur sehingga menghasilkan kinerja yang efektif dan menjadi alat evaluasi bagi perusahaan. Oleh karena itu, dibutuhkan hubungan



yang jelas antara visi, misi, dan strategi dengan kinerja yang ingin dicapai serta indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja. *Balanced Scorecard* mampu membuat hubungan sebab-akibat yang jelas antara visi, misi, dan strategi dengan indikator yang jelas dari perspektif yang berbeda. Lebih dari itu, hasil dari pengukuran kinerja juga dapat dijadikan dasar untuk sistem insentif atau *reward and punishment* dalam suatu perusahaan yang pada akhirnya menumbuhkan motivasi kerja bagi karyawan.

Penggunaan perspektif *Balanced Scorecard* juga perlu dilakukan di *Larissa Aesthetic Center*. *Larissa Aesthetic Center* merupakan sebuah *skincare* yang menawarkan pelayanan jasa di bidang perawatan kesehatan dan kecantikan kulit, rambut, dan tubuh. Beberapa *skincare* yang sekarang banyak dijumpai di kota-kota besar adalah *skincare* yang mengkombinasikan pelayanan kecantikan wajah maupun tubuh, dan konsultasi kesehatan kulit.

Indonesia merupakan negara dengan pasar produk kecantikan yang cukup besar, dilihat dari jumlah populasi wanita usia 15-64 tahun yaitu sebesar 33,23% pada tahun 2014 (Statistik.PTKPT, 2014). Keadaan ini menjadi suatu potensi besar yang dimanfaatkan oleh jasa industri kecantikan di Indonesia (Kemenperin,2013). Dengan banyaknya *skincare* di Indonesia, menjadikan *Larissa Aesthetic Center* untuk terus berupaya mempertahankan pelanggan dan meningkatkan pelanggan dalam organisasinya. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan tersebut, tingkat produktivitas kerja pada *Larissa Aesthetic Center* juga diperlukan untuk terus ditingkatkan. Untuk mengetahui tingkat produktivitas karyawan maka perlu dilihat jumlah pengunjung *Larissa Aesthetic Center* selama tiga tahun terakhir. Berikut adalah data pengunjung *Larissa Aesthetic Center* tahun 2017-2019:

Tabel 1.1.  
Data Pengunjung Larissa Aesthetic Center Periode Tahun 2017-2019

Bulan	Tahun		
	2017	2018	2019
Januari	4.209	4.529	4.634
Februari	4.221	4.011	4.294
Maret	5.242	4.961	4.856
April	5.164	4.526	4.777
Mei	4.983	4.884	4.926
Juni	5.185	4.469	5.133
Juli	5.146	5.274	5.026
Agustus	5.078	4.730	4.807
September	4.553	4.597	4.518
Oktober	4.411	5.057	5.222
November	4.551	4.557	4.591
Desember	4.783	4.922	5.172
<b>TOTAL</b>	<b>57.526</b>	<b>56.517</b>	<b>57.956</b>

Tabel 1.2.  
Perkembangan Pengunjung Larissa Aesthetic Center Tahun 2017-2019

Tahun	Jumlah Pengunjung	Perubahan	Keterangan	Persentase
2017	57.526	-	-	-
2018	56.517	1.009	Turun	1,75 %
2019	57.956	1.439	Naik	2,55 %

Berdasarkan data tabel 1.1 di atas, terlihat bahwa terjadi fluktuasi jumlah pengunjung *Larissa Aesthetic Center* selama tahun 2017 hingga 2019. Pada tahun 2017 ke tahun 2018 terjadi penurunan jumlah pengunjung sebanyak 1.009 orang atau sebesar 1,75 %, dan pada tahun 2018 ke 2019 *Larissa Aesthetic Center* mengalami kenaikan jumlah pengunjung sebanyak 1.439 orang atau sebesar 2,55 %. Dari data ini dapat dilihat adanya ketidakstabilan jumlah

pengunjung di *Larissa Aesthetic Center*. Beberapa faktor yang melatarbelakangi ketidakstabilan ini adalah pelayanan yang diberikan tidak sesuai harapan pelanggan maupun dikarenakan munculnya pesaing sejenis yang mampu memberikan pelayanan yang lebih baik, seperti dari segi pelayanan pekerjanya.

Dari uraian diatas peneliti memfokuskan penelitian ini pada jabatan *Customer Service*. Sebab *Customer Service* sebagai posisi strategi yang pertama yang akan bertemu langsung dengan *Customer*. Salah satu peran *Customer Service* ialah untuk memberikan kepuasan kepada nasabah, melalui pelayanan yang mampu memberikan kepuasan kepada nasabah. Seorang *customer service* di *Larissa Aesthetic Center* memegang peranan sangat penting di samping dapat memberikan pelayanan, juga harus mampu membina hubungan customer. *Customer service* di *Larissa Aesthetic Center* dalam melayani para customer selalu berusaha menarik dengan cara merayu para calon customer agar menjadi mitra yang bersangkutan dengan berbagai cara. Oleh karena itu, tugas-tugas yang diemban oleh *customer service* di *Larissa Aesthetic Center* merupakan tulang punggung kegiatan oprasional dalam dunia skin care.

Setelah peneliti melakukan pengamatan lapangan penting bagi peneliti untuk mengetahui lebih jauh. Setelah melakukan observasi awal penting bagi peneliti untuk ketahui. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “*Implementation Of Balance Score Card And Key Performance Indicator On Customer Service Employee Productivity.*”

## **B. Tujuan Tesis**

Adapun tujuan dalam penelitian dan penyusunan tesis ini memiliki tujuan untuk menyusun, “*Implementation Of Balance Score Card And Key Performance Indicator On Customer Service Employee Productivity.*”

### C. Manfaat Tesis

Berdasarkan uraian tujuan penelitian yang dikemukakan, maka selanjutnya manfaat penelitian ini meliputi:

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan sumbangan pemikiran bagi institusi pendidikan tinggi dalam melakukan rancangan manajemen kinerja, dan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang berwenang sehingga dapat menambah khasanah maupun kajian-kajian ilmu yang berhubungan dengan penelitian ini, dan dapat membuktikan pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap perancangan sistem manajemen kinerja di perusahaan maupun organisasi nirlaba.

2. Secara Praktis

Penelitian ini dapat memberi dampak kepada perkembangan penelitian dalam ruang lingkup perancangan *Balanced Scorecard* bagi perusahaan di Indonesia.

## **BAB V PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Implementasi Balance Scorecard dan *Key performance indicator* Sebagai Pengukur Produktivitas Karyawan *Customer service* di Larissa Aesthetic Center sudah baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya kenaikan Rupiah Revenue dari MVG *Customer service* pada tahun 2019 sebesar Rp. 2.201.831.000. Pada perspektif pelanggan yang dihitung berdasarkan retensi pelanggan menunjukkan bahwa retensi pelanggan mengalami peningkatan sebesar 0.7%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada perspektif pelanggan yang diukur dengan retensi pelanggan sudah baik. Selanjutnya pada perspektif bisnis internal yang diukur berdasarkan survey pelanggan puas diketahui rata-rata skor sebesar 3.68, skor tersebut menunjukkan bahwa pelanggan sudah puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Larissa Aesthetic Center. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dengan jumlah paket retensi terjual menunjukkan bahwa produktivitas atas jumlah paket retensi terjual mengalami peningkatan sebesar 59.333, sehingga dapat disimpulkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada Larissa Aesthetic Center sudah baik.

### **B. Keterbatasan Penelitian**

Adapun keterbatasan dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja pada penelitian ini hanya berdasar pada indikator-indikator yang terbatas pada gambaran umum perusahaan, yaitu pada ketersediaan data, serta survei dan wawancara yang dilakukan.
2. Keterbatasan pengetahuan penulis mengimplementasikan ilmunya dalam penyusunan tesis ini, sehingga penulis belum mampu mengolah data dan informasi yang ada dengan lebih rinci dan akurat lagi, serta mengembangkan ide-ide yang lebih kreatif lagi.

### **C. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disarankan hal-hal sebagai berikut:

- a. Untuk Pimpinan Larissa Aesthetic Center
  - 1) Pada lingkungan bisnis yang semakin kompetitif perusahaan perlu menerapkan *Balanced Scorecard* dalam perencanaan strategis dan pengukuran kinerja perusahaan agar mampu mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan melakukan perencanaan yang matang.
  - 2) Dalam penyusunan rencana strategis perusahaan agar lebih mendetail dan lebih mengarah ke ukuran yang telah dicapai dan agar melakukan perbaikan di tahun yang akan datang.
- b. Bagi Peneliti Lanjutan
  - 1) Diharapkan penelitian selanjutnya dapat memperpanjang periode pengamatan dengan perbandingan antar tahun.
  - 2) Diharapkan penelitian selanjutnya menggunakan organisasi atau perusahaan yang berbeda

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I.K., Mujiati, N.W., Utama, I.W.M. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama**. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, S. 2006. **Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan Praktik**. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. 2010. **Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik**. Jakarta: Rineka Cipta
- Awadallah, E. A., & Allam, A. 2015. *A critique of the Balanced Scorecard as a performance measurement tool*. **International Journal of Business and Social Science**, 6(7), 91-99.
- Baiti, K. N., Djumali, D., & Kustiyah, E. 2020. Produktivitas Kerja Karyawan Ditinjau dari Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan pada PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta. **Jurnal Ilmiah Edunomika**, 4(01).
- Diana-Riyana, H. 2017. Pengukuran kinerja perusahaan pt indofood dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. **Jurnal SEKURITAS (Saham, Ekonomi, Keuangan dan Investasi)**, 1(2).
- Erawan, I. G. A. (2020). *Implementation of Balanced Scorecard in Indonesian Government Institutions: A Systematic Literature Review*. **JPAS (Journal of Public Administration Studies)**, 4(2), 64-71.
- Fatimah, S., Kurdi, F.N., & Thamrin, M.H., 2016. Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ogan Ilir. **Jurnal Kedokteran dan Kesehatan**, 3(1): 351-359.
- Fatimah, S., Kurdi, FN., & Thamrin, MH., 2016. Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ogan Ilir. **Jurnal Kedokteran dan Kesehatan**, 3(1): 351-359
- Fitriyani, D. 2014. *Balanced Scorecard: alternatif Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. **Jurnal Cakrawala Akuntansi**, Vol 6 (1): 16-31.
- Galib, M., & Hidayat, M. 2018. Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PT. Bosowa Propertindo. **SEIKO: Journal of Management & Business**, 2(1), 92-112.
- Gaol, J.L. 2014. **Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Gaspersz, V. 2011. **Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi *Balanced Scorecard* dengan Malcolm Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management**. Bogor: Vinchristo Publication.
- Gaspersz, V. 2011. **Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi *Balanced Scorecard* dengan Malcolm Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management**. Bogor: Vinchristo Publication.
- Hameed, Amina., Amjad, Shehla. 2009. *Impact of Design on Employess Productivity. Pakistan: Journal of Public Affairs, Administration and Management* Vol 3 Issue 1
- Hanaysha, J. 2016. *Improving employee productivity through work engagement: Evidence from higher education sector*. **Management Science Letters**, 6(1), 61-70.
- Hartoyo, E., Sholihah, Q., Fauzia, R., Rachmah, D.N. 2015. **Sarapan Pagi & Produktivitas**. Malang: UB Press.

- Hasibuan, M.S.P 2010. **Manajem Sumber Daya Manusia**. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Husein, U. 2004. **Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis, Cet ke 6**. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Iyibildiren, M., & Karasioglu, F. 2018. *Balanced Scorecard in Business Performance Measurement and Its Effect on Financial Structure*. **Global Journal of Management and Business Research: C Finance** Volume 18 Issue 2 Version 1.0 Year 2018
- Kairu, et al. 2013. *Effects of Balanced Scorecard On Performance of Firms In The Service Sector*. **European Journal of Business and Management**, Vol.5, No.9, 2013.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1992. The *Balanced Scorecard*-Measures that drive performance. **Harvard Business Review (Jan-Feb)**:71-79.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1996. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Boston: Harvard Business Review.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1996. **“Measuring Business Strategy”** Boston Harvard Business School Press. Page 43-126.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2000. **Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi**. Jakarta: Erlangga.
- Kriyantono, R. 2012. **Teknik Praktis Riset Komunikasi**. Jakarta: Kencana
- Manik, S., & Syafrina, N. 2018. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan pada bank danamon simpan pinjam. Maqdis: **Jurnal Kajian Ekonomi Islam**, 3(1), 49-60.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. 2009. **Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru**. Jakarta: UI Press
- Mokolensang, P. M. (2013). *The Determinants of Employee Productivity in Regional Office of Bank Negara Indonesia Manado*. **Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi**, 1(4).
- Moleong, J.L. 2009. **Metode Penelitian Kualitatif**. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Moleong, J.L.. 2011. **Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi**. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Moroki, et al. 2018. *The Implementation of Balanced Scorecard Method in Performance Appraisal on Regional Government*. **The International Journal Of Business & Management**, Vol 6 Issue 3.
- Muchtar, A.F. 2010. **Paduan Praktis Strategi Memenangkan Persaingan Usaha dengan Menyusun Business Plan**. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Mulyadi. 2001. **Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan**. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2009. **Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard**. Yogyakarta: UPP-STIM YKPN
- Priscilia, P. 2017. Analisis Produktivitas Kerja pada PT. Berkat Anugerah Raya. **Agora**, 5(1).
- Ramadhani & Trisyulianti, E. 2016. Perancangan *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja pada PT Asuransi MSIG Indonesia. **Jurnal Manajemen dan Organisasi** Vol VII, No 2, Agustus 2016



- Rangkuti, F. 2011. **SWOT *Balanced Scorecard*: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko**. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Retnawan, et al. 2016. Analisa Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard (Studi Kasus Pada Pt United Tractor, Tbk). **Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi**, 16(3).
- Rohm, H. & L. Halbach. 2005. **White Paper: Developing and Using *Balanced Scorecard* Performance System**. *Balanced Scorecard* Institute.
- Sinulingga, N.A. 2014. Pengaruh Pendidikan dan Latihan Tenaga Kerja Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawaipt. Shamrock Corpora. **Jurnal Mantik Penusa**. Vol 15 No 1.
- Soedjono, S. (2005). Pengaruh budaya organisasi Terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di Surabaya. **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, 7(1), 22-47.
- Subagyo, P.J. 1997. **Metode Penelitian: Dalam Teori dan Praktek**. Jakarta: Rineka Cipta
- Sugiyono. 2007. **Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D**. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2009. **Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)**. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2010. **Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)**. Bandung: Alfabeta
- Sunarto. 2007. **Sistem Pengendalian Manajemen**. Yogyakarta: Amus.
- Sutrisno, E. 2009. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Prenada Media Group.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. 2011. **Service, Quality & Satisfaction. Edisi 3**. Yogyakarta: Andi
- Tjiptono, F. 2006. **Pemasaran Jasa**. Malang: Bayumedia Publishing
- Utama, N.A., & Hariadi, B. 2012. Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojosari). **JIMFEB**, 1(2): 1-26
- Walukow, M. T., Roring, M., & Tampi, J. R. (2016). Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. **Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)**, 4(4).
- Wartana, I.M.H. 2011. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan Pada Como Shambala Estate At Begawan Giri Ubud Bali. **Jurnal Perhotelan dan Pariwisata**. Volume 1 No.1.
- Wibowo. 2011. **Manajemen Kinerja**. Jakarta : Rajawali Pers.
- Widhiyaningrat, W.A., 2015. Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba dari Perspektif *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Umum Haji Surabaya. **Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi**, 4(5): 1-20
- Widyastuti, I. T., Indriana, I., Umar, A., & Bawono, A. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PT XYZ Bergerak Di Bidang Telekomunikasi). **Jurnal Administrasi dan Kesekretarisan**, 2(2), 124-137.
- Winarsih. 2014. Implementasi Balance Scorecard Pada Perusahaan Jasa Perhotelan: Studi Kasus Pada Pt. Hotel X Di Semarang. **Jurnal Akuntansi Indonesia**, Vol. 3 No. 2 Juli 2014, Hal. 161 - 167

- Yuniarsih, T., Suwatno. 2011. **Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian. Cetakan Ketiga.** Bandung: Alfabeta.
- Yuwono, et al., 2007. **Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard*: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi.** Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

©UKDW