

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1.1. Hasil Penelitian

1.1.1. Sejarah Singkat PT Zikrul Hakim Bestari Cabang Palembang

PT Zikrul Hakim Bestari merupakan sebuah perseroan terbatas yang bergerak di bidang penerbitan buku-buku pendukung ilmu pengetahuan dan kitab-kitab islami serta sebagai perusahaan yang tergabung dalam Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI). Dalam memenuhi kebutuhan sumber ilmu pengetahuan dalam negeri dan dapat berkiprah di pasar internasional, PT Zikrul Hakim Bestari memulai pengembangan perusahaannya pada Maret 2000, dengan kantor pusat yang berada di Jl. Rancamaya, RT. 01 RW. 06, Desa Bitung Sari, Kecamatan Ciawi, Kabupaten Bogor, Jawa Barat, 16720.

PT Zikrul Hakim Bestari didirikan oleh 3 orang pendiri, antara lain Remon Agus, SE. MBA, Amalia Bakti Safitri M.Fin, dan Gusmini Agus S.Ag yang terlampir pada Akta Notaris yang terbaru nomor 142 tanggal 20 Juni 2014 oleh H. Rizul Sudarmadi, S.H. MKn. Notaris di Jakarta. Namun sebelum Akta terbaru diterbitkan, Akta pendirian perusahaan sebelumnya telah memperoleh persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia melalui Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor C-1806.HT.03.02.TH.1999 tanggal 21 September 1999.

PT Zikrul Hakim Bestari , Berdiri di Palembang, Provinsi Sumatera Selatan, Tanggal 31 Januari 2015. Berkantor di Jalan : Jl. MP. Mangku Negera (

Kenten Permai I Blok A No.7, Telp. 0711- 820306 Merupakan kantor cabang Pertama di Area SumBagSel, Merupakan Cabang ke 12 dari seluruh kantor Cabang di Indonesia. Pada awal tahun ke IV (Januari 2018), Kantor Cabang PT Zikrul Hakim Bestari berpindah ke JL. Demang Lebar Daun, Komplek Bank Raya VIII, NO . 5223. Ilir Barat I, Palembang. Penjabaran hak dan tanggung jawab perusahaan dalam hal ini PT Zikrul Hakim Bestari Cabang Palembang dan karyawan diatur dalam peraturan perusahaan yang dimiliki oleh seluruh karyawan. Hak dan kewajiban tersebut antara lain:

1. Bagi Perusahaan

1) Hak

- a. Memberikan penugasan dan perintah kepada karyawan, baik selama jam kerja pada hari kerja maupun kerja lembur sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- b. Menetapkan golongan atau kepangkatan dari karyawan, atas dasar macam dan sifat penugasan/pekerjaan yang diberikan.
- c. Melakukan penilaian atas kerja kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan serta dasar penilaian tersebut, melakukan promosi, mutasi dan demosi.
- d. Membuat dan menetapkan tata tertib atau kerja yang berlaku.
- e. Memberikan sanksi disiplin dan tindakan lainnya yang diperlukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- 2) Kewajiban
 - a. Memberikan gaji/upah, fasilitas kesehatan dan bentuk remunerasi ataupun tunjangan lainnya sebagai imbalan atau balas jasa.
 - b. Memberikan dan kewajiban ketenangan, ketentraman dan memperhatikan kesejahteraan karyawan.
 - c. Menyediakan sarana dan fasilitas kerja untuk menunjang pelaksanaan pekerjaan karyawan.

2. Bagi Karyawan

- 1) Hak
 - a. Menerima gaji/upah, bantuan pengobatan/perawatan kesehatan dan bentuk remunerasi dan tunjangan lainnya sesuai dengan jabatan dan golongan dalam perusahaan.
 - b. Mengemukakan suatu usulan, ide, pendapat dan saran berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaannya.
 - c. Menggunakan setiap sarana dan fasilitas kerja sesuai dengan kebutuhan dalam pelaksanaan pekerjaannya.
- 2) Kewajiban
 - a. Melaksanakan tugas dan tanggung jawab baik/layak atas pekerjaan, sesuai dengan kebutuhan perusahaan agar tercapai suatu prestasi kerja yang telah ditetapkan.
 - b. Menaati seluruh tata tertib yang telah diatur dalam peraturan perusahaan.

- c. Memelihara dan bertanggung jawab atas semua setiap sarana dan fasilitas kerja milik perusahaan yang disediakan.

1.1.2. Visi dan Misi PT Zikrul Hakim Bestari

Berdiri dan berkembangnya PT Zikrul Hakim Bestari ini, dilandaskan dengan cita-cita mengabdikan diri untuk memberikan sumbangsih bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan dakwah di Indonesia dengan kerja keras, *teamwork* yang solid, dan inovasi yang agresif sebagai penerbit yang mampu menyediakan kebutuhan pelanggan akan sumber ilmu pengetahuan dan turut serta dalam memajukan kecerdasan bangsa. Dengan demikian, PT Zikrul Hakim Bestari memperkuat cita-cita Perusahaan dengan menetapkan visi perusahaan sebagai berikut: “PT Zikrul Hakim Bestari sebagai perusahaan yang berperan aktif dalam mengembangkan nilai-nilai islam dan memajukan dunia pengetahuan untuk umat dan bangsa”.

Manajemen PT Zikrul Hakim Bestari menetapkan misi perusahaan yang harus dilaksanakan, sebagai berikut :

1. Mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai secara terpadu dan berkesinambungan.
2. Menjadi perusahaan yang dapat bergerak dalam industri perbukuan secara menyeluruh.
3. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan *stakeholder*.
4. *To Be A Trendsetter Publisher*

Dari segi pemasaran, PT Zikrul Hakim Bestari melakukan kerja sama dalam penjualannya bersama berbagai komunitas, organisasi/ lembaga, motivator, seperti kerja sama dengan organisasi Muhammadiyah yang memiliki yayasan pendidikan anak "Taman Kanak-kanak (TK) dan Paud Aisyiyah Bustanul Athfal". PT Zikrul Hakim Bestari menerbitkan buku TK Islami dan distribusikan ke seluruh TK Aisyiyah di Indonesia serta ke TK ataupun PAUD lainnya.

PT Zikrul Hakim Bestari kini telah melebarkan usaha bisnisnya dengan membuka kantor-kantor cabang di beberapa kota di Indonesia, seperti di Kota Medan, Pekanbaru, Padang, Palembang, Tangerang, Jakarta, Bekasi, Bogor, Bandung, Semarang, Surabaya, dan Makassar. Diharapkan dengan dibukanya kantor –kantor cabang tersebut, dapat terdistribusikannya buku-buku secara merata serta dapat meningkatkan omset penjualan PT Zikrul Hakim Bestari.

1.1.3. Struktur Organisasi

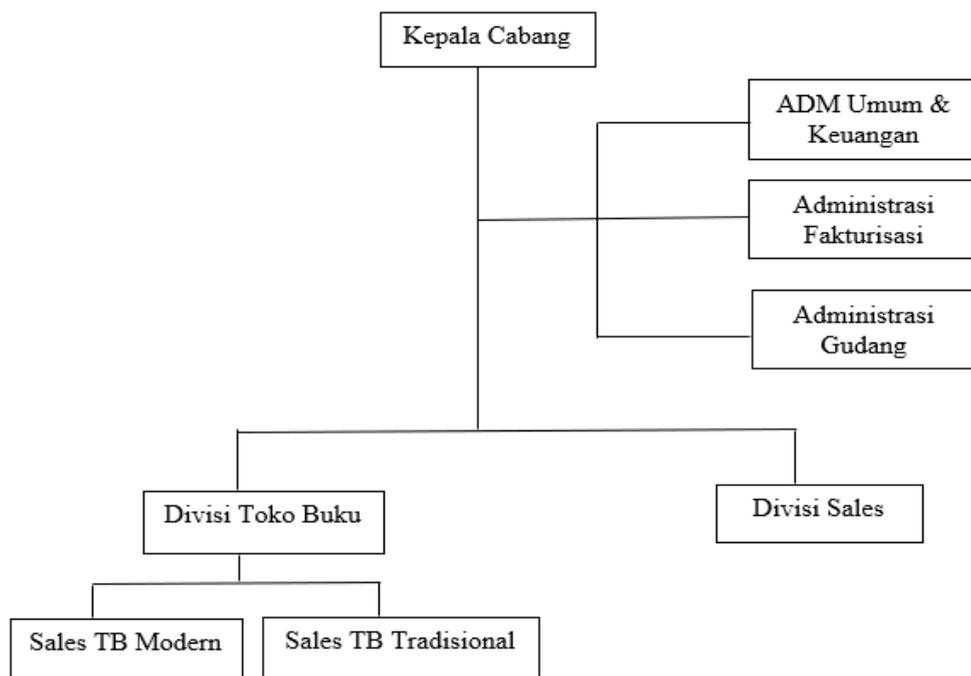
Pada umumnya setiap perusahaan dalam mencapai tujuannya harus memiliki pembagian tugas dan wewenang yang jelas antara pimpinan dan bawahan. Struktur organisasi merupakan kerangka dasar yang menyeluruh mempersatukan fungsi-fungsi suatu organisasi yang disusun sedemikian rupa sehingga menunjukkan hubungan diantara bagian-bagian atau bidang-bidang kerja, maupun orang-orang yang diletakkan pada kedudukannya.

Dalam hal ini, struktur organisasi pada suatu perusahaan sangat diperlukan karena struktur organisasi tersebut dapat menggambarkan secara jelas pemisahan

kegiatan dari pekerjaan antara yang satu dengan kegiatan yang lainnya dan juga bagaimana hubungan antara aktivitas dan fungsi dibatasi.

Struktur organisasi yang dimiliki PT Zikrul Hakim Bestari Cabang Palembang adalah struktur organisasi garis. Organisasi garis adalah jenis organisasi yang sederhana, karena telah ditunjukkan dengan jelas suatu rangkaian manajemen yang sederhana bahwa kekuasaan dan tanggung jawab terletak pada atasan, terdapat pula pengawasan yang teratur dan tingkat disiplin kerja yang terkontrol.

Struktur Organisasi



Sumber: PT Zikrul Hakim Bestari Cabang Palembang,2021

Gambar 4.1.

Struktur Organisasi PT Zikrul Hakim Bestari Cabang Palembang

1.1.4. Tugas Dan Tanggung Jawab

Dalam susunan struktur organisasi tersebut bahwa setiap jabatan dan kedudukan karyawan memiliki tugas dan tanggung jawab yang harus mereka laksanakan, berikut ini tugas dan tanggung jawab dari masing-masing jabatannya :

1. Kepala Cabang

Tugas dan Tanggung Jawab:

- 1) Bertanggung jawab untuk memimpin cabang perusahaan.
- 2) Menjalankan manajemen sesuai standar dari kantor pusat.
- 3) Membangun nama baik kantor cabang dengan image yang positif.
- 4) Mengupayakan pertumbuhan dan perkembangan cabang dari waktu ke waktu baik secara volume maupun kualitas.
- 5) Pelaksanaan operasional kantor cabang sesuai system dan prosedur.
- 6) Pertumbuhan dan perkembangan cabang.

2. Administrasi Keuangan

Tugas dan tanggung jawab

- 1) Menyusun perencanaan keuangan seperti perencanaan peminjaman, pemasukan, pengeluaran hingga pembiayaan.
- 2) Membuat laporan keuangan harian, mingguan, bulanan dan tahunan yang kemudian dilaporkan ke atasan.
- 3) Melakukan pengelolaan uang kas perusahaan mulai dari penyimpanan di bank, melakukan pencatatan transaksi.
- 4) Mencatat penerimaan pembayaran dari pelanggan.

- 5) Melakukan pengarsipan dokumen transaksi guna menjaga ketertiban administrasi dan memudahkan nanti jika sewaktu-waktu dibutuhkan.

3. Administrasi Fakturisasi

Tugas dan tanggung jawab

- 1) Membuat Nota Pengiriman barang dan Nota Penerimaan barang pada setiap pengiriman dan penerimaan barang yang dilakukan.
- 2) Membuat laporan penjualan buku PT Zikrul Hakim Bestari.
- 3) Membuat laporan stock buku dari hasil produksi.
- 4) Merekap penjualan & stok buku-buku ber-Royalti setiap bulan untuk sekretaris Redaksi.
- 5) Penarikan data Sisfo harian dan bulanan untuk keperluan laporan penjualan dan data untuk internal audit.

4. Adminstrasi Gudang

Tugas dan tanggung jawab

- 1) Melakukan penerimaan akan permintaan dan pesanan dari bagian gudang.
- 2) Mengurus data-data pengiriman.
- 3) Menjaga kualitas layanan pengirim barang pada konsumen.
- 4) Mencatat stok-stok buku.
- 5) Memeriksa kondisi stok barang.

2. Divisi Toko Buku

Tugas dan tanggung jawab

- 1) Untuk mendapatkan data-data lengkap tentang produk
- 2) Mendapat brief dari marketing agar proses perancangan berjalan dengan lancar.

3. Divisi Sales

Tugas dan tanggung jawab

- 1) Memastikan stok produk yang dipromosikan cukup tersedia di tempat-tempat yang ditunjuk selama masa promosi.
- 2) Memasarkan buku-buku untuk dipasarkan agar mencapai target
- 3) Menetapkan rencana strategi yang harus dilakukan untuk kedepannya
- 4) Menjamin kepuasan pelanggan
- 5) Mempunyai wawasan dan relasi yang luas untuk mempermudah penjualan produk agar dapat terjual.

4.2. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan bila diukur dengan sistem penghargaan berbasis kinerja, bab ini akan menganalisa kenyataan yang ada, yakni membandingkan teori dengan aplikasi yang ada pada PT Zikrul Hakim Bestari Cabang Palembang. Dalam hal ini penulis meneliti mengenai Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja.

4.2.1. Pengukuran Kinerja Perusahaan

Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan dengan mengukur keberhasilan karyawan dalam mencapai sasaran strategik yang ingin dituju perusahaan. Hasil pengukuran kinerja tersebut kemudian dibandingkan dengan target yang telah

ditetapkan perusahaan. Hasil perbandingan pengukuran inilah untuk menetapkan penghargaan yang akan diberikan perusahaan kepada karyawan berdasarkan sistem penghargaan yang telah ditetapkan perusahaan.

Pengukuran kinerja karyawan yang ingin diberi penghargaan seharusnya diukur secara komperensif yang tidak hanya terbatas pengukuran dari pencapaian aspek keuangan saja namun meluas ke kinerja di aspek lain sesuai dengan standar.

Pengukuran kinerja perusahaan yang diberikan penghargaan selama ini hanya berfokus pada target penjualan perusahaan yang dicapai oleh karyawan. Ini dapat terlihat dari data yang diperoleh peneliti dibawah ini:

Tabel 4.1.
Persentase Penjualan dan Insentif Karyawan
Pada PT Zikrul Hakim Bestari Cabang Palembang

Tahun	Penjualan	Pesentase(%)	Insentif	Persentase(%)
2018	2.201.259.470	-	181.406.000	-
2019	2.104.033.655	0,2%	180.921.000	0,2%
2020	1.396.455.900	0,4%	163.835.000	0,9%

Dapat dilihat dari tabel diatas, bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan apabila mencapai target karyawan diberi insentif, ternyata insentif yang diberikan perusahaan sangatlah berpengaruh pada karyawan itu sendiri, PT Zikrul Hakim Bestari Cabang Palembang pada tahun 2018-2020 telah melampaui target perusahaan. Namun pada tahun 2020 terjadi penurunan sebesar Rp707.577.755, dari Rp2.104.033.655, yang merupakan target perusahaan. Pada tahun 2020

perusahaan mengurangi jumlah insentif karyawan sebesar 0,2% dari 0,7% menjadi 0,5% walaupun penurunan yang diberlakukan oleh perusahaan relatif kecil tetapi tentu saja sangat berpengaruh pada kinerja karyawan itu sendiri. Dari data yang diuraikan diatas maka seharusnya memberikan penghargaan kepada karyawan bukan hanya target penjualan yang berhasil dicapai karyawan tetapi dari aspek-aspek penunjang lainnya seperti :

1. Meningkatkan Penjualan

Peningkatan penjualan ini adalah salah satu komponen pengukur pencapaian kerja perusahaan dalam memberikan penghargaan kepada karyawan. Sasaran strategik ini dapat dicapai perusahaan dengan persentase peningkatan penjualan (Mulyadi, 2007:384), peningkatan pendapatan PT Zikrul Hakim Bestari dapat dilihat tabel dibawah ini :

Tabel 4.2.
Anggaran dan Realisasi Pendapatan penjualan
Pada PT Zikrul Hakim Bestari Cabang Palembang

Tahun	Anggaran Penjualan (Rupiah)	Realisasi Penjualan (Rupiah)	Penyimpangan/Selisih (Rupiah)	Persentase Pencapaian
2018	1.937.377.539	2.201.259.470	263.881.931	125%
2019	2.008.033.655	2.104.033.655	96.000.000	105%
2020	2.104.033.655	1.396.455.900	(-) 707.577.755	94%

Dari tabel diatas ditahun 2018 persentase pencapaian penjualan sebanyak 125% atau dengan kata lain perusahaan berhasil menaikkan

penjualan sebanyak 125% atau dengan kata lain perusahaan berhasil menaikkan penjualan sebanyak 25% dari anggaran yang ditargetkan, dengan perhitungan $[1 + \{0,40 \times (25\% - 5\%)\}] = 10,5$ dengan demikian penilaian berdasarkan penjualan ditahun 2018 performance grade “luar biasa sekali”.

Tahun 2019 persentase pencapaian penjualan sebanyak 105% atau dengan kata lain perusahaan berhasil menaikkan penjualan 5% dari anggaran yang ditargetkan dengan perhitungan $[1 + \{0,40 \times (5\% - 5\%)\}] = 1,4$ yang artinya ditahun 2019 performance grade “cukup”.

Tahun 2020 persentase pencapaian target perusahaan hanya 94% dari target yang dianggarkan atau dengan kata lain perusahaan mengalami penurunan -16% dari anggaran yang ditargetkan, dengan perhitungan $[1 + \{0,40 \times (-16) - 5\% \}] = -6,5$ dengan demikian penilaian berdasarkan penjualan di tahun 2020 performance gradenya dibawah standar perusahaan.

Dengan adanya perhitungan jumlah pendapatan PT Zikrul Hakim Bestari dapat mengukur bagaimana kinerja karyawan dalam upaya meningkatkan penjualan, terbukti dengan perhitungan tersebut bahwa PT Zikrul Hakim Bestari telah melakukan upaya meningkatkan penjualan dengan baik dan mampu mencapai target yang dianggarkan. Tetapi PT Zikrul Hakim Bestari tidak mampu mempertahankan jumlah penjualan terlihat dari perhitungan bahwa realisasi penjualan tidak mencapai jumlah anggaran yang ditargetkan, karena pada tahun 2020 PT Zikrul Hakim

Bestari pada kualitas kinerja karyawan mengalami penurunan dan mempengaruhi tingkat penjualan yang didapatkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Prabu (2015), bahwa pemberian penghargaan dalam meningkatkan penjualan sangat berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dalam meningkatkan penjualan. Semakin tinggi pemberian penghargaan maka akan berdampak pada semakin meningkatnya kinerja karyawan pada divisi penjualan.

2. Berkurangnya Biaya

Berkurangnya biaya juga merupakan salah satu faktor pengukuran kinerja yang akan diberikan penghargaan karena dengan berkurangnya biaya perusahaan dapat mengalokasikan dananya untuk kesejahteraan karyawan. (Mulyadi, 2002:354). Dapat dilihat pada tabel dibawah ini biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan bagian penjualan:

Tabel 4.3.
Biaya Operasional Penjualan
PT Zikrul Hakim Bestari Cabang Palembang

Tahun	RKAP Tahun Berjalan	Realisasi Tahun Berjalan	Selisih
2018	Rp 50.000.000	Rp. 48.529.000	-Rp 1.471.000
2019	Rp. 48.000.000	Rp. 51.120.000	+Rp 3.120.000
2020	Rp. 51.000.000	Rp. 54.450.000	+Rp 3.450.000

Sumber : PT Zikrul Hakim Bestari Cabang Palembang, 2021

Berdasarkan tabel diatas menjelaskan data mengenai biaya operasional penjualan yang dikeluarkan selama 3 tahun berjalan, yakni dimulai dari tahun 2018-2020 Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) untuk biaya penjualan.

Biaya penjualan ditahun 2018 yang direncanakan perusahaan untuk biaya promosi, iklan dan kendaraan operasional dan lain sebagainya adalah sebesar Rp. 50.000.000 sedangkan biaya yang digunakan sebesar Rp. 48.529.000, disini terlihat adanya selisih sebesar Rp. 1.471.000 yang artinya anggaran dari perusahaan tidak terpakai sepenuhnya dan masih tersisa untuk dimasukkan kembali ke kas perusahaan, sedangkan biaya penjualan ditahun 2019 yang dianggarkan sebesar Rp. 48.000.000 tetapi realisasi biaya yang terjadi lebih besar dari yang direncanakan yakni sebesar Rp. 51.120.000 selisihnya adalah Rp. 3.120.000. kemudian pada tahun 2020 biaya yang dikeluarkan sebesar Rp. 54.450.000 selisih ini lebih besar yakni Rp. 3.450.000 yang artinya anggaran perusahaan untuk biaya operasional bertambah.

PT Zikrul Hakim Bestari dalam menerapkan sistem ini untuk mengurangi biaya operasional tidak memberikan pengaruh yang cukup baik pada perusahaan karena PT Zikrul Hakim Bestari hanya mampu melakukan penerapan tersebut pada tahun 2018, sedangkan pada tahun 2019-2020 jumlah biaya yang telah dianggarkan tidak sesuai dengan jumlah biaya yang dikeluarkan sehingga dengan bertambahnya biaya operasional penjualan membuat perusahaan harus menurunkan insentif karyawan, karena biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan melebihi biaya yang telah dianggarkan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ridwan (2012), yang menunjukkan bahwa dengan melakukan mengurangkan biaya maka akan memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap biaya anggaran yang akan dikeluarkan. Biaya operasional sangatlah penting untuk mengukur biaya perusahaan dan efisiensi manajemen stok, jika biaya operasi yang relatif lebih tinggi dibandingkan dengan para pesaingnya, maka menunjukkan bahwa perusahaan tersebut menghadapi manajemen stok yang buruk.

3. Loyalitas Pelanggan

Loyalitas pelanggan merupakan tingkat kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya. Jika jumlah pelanggan perusahaan dari tahun ke tahun tetap atau bahkan mengalami peningkatan maka perusahaan mampu mempertahankan pelanggannya (Mulyadi, 2002:359).

Adapun cara-cara yang dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi pelanggannya yaitu sebagai berikut:

- 1) Membuat program khusus untuk membangun loyalitas pelanggan. Pelanggan setia adalah aset paling penting bagi perusahaan untuk menjaga kestabilan penjualan. Karena itu membuat program khusus bagi para pelanggan, menjadi salah satu cara untuk mempertahankan loyalitas mereka. Sehingga pelanggan tidak pindah ke penerbit lain.
- 2) Memberikan inovasi baru yang belum dimiliki perusahaan lain. Dengan adanya inovasi baru dapat menjadi salah satu kelebihan dalam perusahaan. Ketika perusahaan mengeluarkan inovasi baru yang memiliki nilai lebih dibandingkan perusahaan lainnya, maka peluang konsumen akan semakin terbuka lebar. Dan penjualan pun dapat meningkatkan seiring bertambahnya jumlah konsumen.

Dalam mempertahankan loyalitas pelanggannya PT Zikrul Hakim Bestari menggunakan metode survey pelanggan untuk mengukur sejauh mana tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan dan hasil produk yang dihasilkan oleh PT Zikrul Hakim Bestari. Karena dengan menggunakan metode survey ini perusahaan dapat memperbaiki dan meningkatkan kualitas kinerja perusahaan.

Metode Survey kepuasan pelanggan dapat menggunakan pengukuran sebagai berikut :

1. Pengukuran dapat dilakukan secara langsung dengan pertanyaan seperti “ Ungkapan seberapa puas saudara terhadap produk dan pelayanan PT Zikrul Hakim Bestari pada skala berikut : sangat puas, puas, cukup puas, kurang puas, tidak puas.
2. Responden diberi pertanyaan mengenai seberapa besar mereka mengharapkan suatu atribut tertentu dan seberapa besar yang mereka rasakan.
3. Responden diminta untuk menuliskan masalah-masalah yang mereka hadapi berkaitan dengan penawaran dari perusahaan. Disamping itu responden juga diminta untuk menuliskan perbaikan-perbaikan yang mereka sarankan.
4. Responden dapat diminta untuk meranking berbagai elemen (atribut) dari penawaran berdasarkan derajat pertanyaan setiap elemen dan seberapa baik kinerja perusahaan dalam masing-masing elemen.

Pada PT Zikrul Hakim Bestari Cabang Palembang telah menerima jumlah responden yaitu 100, dan skor maksimal untuk masing-masing butir pertanyaan 5, maka skor ideal untuk masing-masing pertanyaan = $100 \times 5 = 500$. Dengan demikian, tingkat harapan konsumen atas kualitas pelayanan PT Zikrul Hakim Bestari Cabang Palembang untuk masing-masing butir pertanyaan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.4.

Tingkat Harapan Konsumen atas Kualitas Pelayanan

PT Zikrul Hakim Bestari Cabang Palembang

No.	Faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan	Skor Harapan	Skor Ideal	Persentase
1.	Buku yang diterbitkan memiliki cakupan yang luas	470	500	94%
2.	Buku yang terbaru	461	500	92,2%
3.	Fasilitas fisik yang sesuai dengan jasa yang ditawarkan	432	500	86,4%
4.	Pengiriman buku yang cepat	442	500	84,4%
5.	Penjelasan mengenai produk baru dan best seller	477	500	95,4%

Sumber : PT Zikrul Hakim Bestari Cabang Palembang

Tingkat Kemampuan PT Zikrul Hakim Bestari dalam mempertahankan loyalitas pelanggannya dengan menggunakan metode survey sangat memberikan pengaruh yang cukup baik bagi perusahaan untuk mempertahankan pelanggannya. Dengan adanya metode survey dan saran-saran dari pelanggan PT Zikrul Hakim Bestari dapat mengukur kualitas pelayanan kinerja karyawan yang telah dilakukan untuk tetap mempertahankan pelanggan. Mempertahankan pelanggan merupakan komitmen teguh yang dipegang oleh PT Zikrul Hakim Bestari karena sebagai penentu penting dari profitabilitas perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Panca (2019), bahwa meningkatkan loyalitas pelanggan sudah cukup baik dan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan konsumen. Kepuasan atau ketidakpuasan dapat dijadikan dasar pertimbangan untuk beralih pada produk lain atau tidak. Keputusan untuk

melakukan pembelian ulang merupakan sikap yang paling penting bagi loyalitas pelanggan.

4. Meningkatnya Keterampilan Karyawan

Dalam pengukuran kinerja keterampilan karyawan PT Zikrul Hakim Bestari telah memprogramkan kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan secara berkesinambungan. Program ini dilakukan perusahaan selama satu tahun sekali dalam profesi masing-masing. Dengan adanya kegiatan pelatihan dan pengembangan, para karyawan diharapkan mampu meningkatkan kualitas kerja dalam melaksanakan fungsi serta tugas pokok dan tanggung jawabnya baik dimasa sekarang maupun akan datang. (Mulyadi, 2002).

Pelatihan dan pengembangan yang dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan adalah pelatihan dan pengembangan yang telah memenuhi ketentuan-ketentuan, diantaranya yakni syarat-syarat pelatihan dan pengembangan yang dinyatakan secara tegas dan jelas serta dilakukan evaluasi karyawan secara rutin terhadap tugas yang mereka lakukan.

Mengingat pentingnya kontribusi setiap karyawan dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan, maka kegiatan tersebut diharapkan dapat berjalan secara efektif dan memberikan pengaruh signifikan terhadap karyawan yang mengikutinya. Biaya pelatihan dan pengembangan yang dikeluarkan oleh perusahaan tidaklah sedikit sehingga bila pelatihan yang diadakan tidak sesuai dengan kebutuhan dan tidak tepat sasaran yang ingin dicapai perusahaan, maka

pelatihan karyawan tidak meningkatkan kemampuan karyawan hanya menghabiskan biaya saja.

Dalam upaya memaksimalkan kemampuan yang dimiliki para karyawan maka pihak manajemen melakukan berbagai bentuk kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan kerja para karyawan. Upaya nyata yang dilakukan oleh PT Zikrul Hakim Bestari tersebut yaitu dengan adanya program pengembangan kompetensi yang terdiri dari pengembangan bakat dan kepemimpinan, pengembangan produk Zikrul Media Intelektual, program edukasi, dan pelatihan pengembangan dalam Nectar. Pada pelatihan dan pengembangan Nectar tersebut karyawan diberikan edukasi yang seluas-luasnya tentang pengetahuan yang sederhana hingga pengetahuan yang modern seputar ilmu pengetahuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mempromosikan dan memasarkan produk buku yang aku dijual.

Penetapan keikutsertaan karyawan dalam keseluruhan program pengembangan kompetensi atau pelatihan tersebut ditentukan oleh kebutuhan perusahaan dan karyawan dengan memperhatikan kesetaraan gender. Pihak PT Zikrul Hakim Bestari untuk pelaksanaan program pelatihan dan pendidikan selama tahun 2018 mengeluarkan Rp 285.000.000, atau rata-rata sebesar Rp 4.500.000 per karyawan yang mengikuti program tersebut dan ditambah untuk biaya-biaya yang lainnya.

Upaya lain yang dilakukan perusahaan untuk mengembangkan kompetensi atau kemampuan para karyawan yaitu dengan memberikan fasilitas *knowledge management*, dimana setiap karyawan berkesempatan untuk bertukar ide, konsep dan berbagi informasi melalui artikel yang dapat diakses oleh semua karyawan PT Zikrul Hakim Bestari dalam upaya untuk mengembangkan kemampuan kerja para karyawan juga mengikutsertakan para pegawai untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh PT Zikrul Hakim Bestari.

Kegiatan pelatihan dilakukan setiap rutin satu tahun sekali dan bentuk pelatihan yang diberikan yaitu terkait dengan upaya pengembangan kemampuan yang dimiliki para karyawan di perusahaan. Kebijakan-kebijakan terkait dengan pengembangan potensi atau kemampuan kerja para karyawan tersebut menjadikan peranan pengembangan kemampuan tenaga kerja menjadi hal penting untuk dilakukan.

Apabila dikaitkan dengan pencapaian kinerja para karyawan selama ini menunjukkan adanya peningkatan apabila dibandingkan dengan standar pelayanan yang ditetapkan. Hasil pencapaian kinerja para karyawan pada PT Zikrul Hakim Bestari Cabang Palembang dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.5.

Pengukuran Kemampuan dan Kinerja Karyawan

PT Zikrul Hakim Bestari Cabang Palembang Tahun 2019 & 2020

Kemampuan Pelayanan	Tolak Ukur (Standar)	Realisasi Tahun 2019	Realisasi Tahun 2020
Standar Tingkat Layanan	<50%	31,27 %	37,1%
Standar Penanganan Keluhan Umum Pelanggan	<5%	1,08 %	1,11 %
Standar Kecepatan dalam Pengiriman	<85%	86,93 %	93,41%
Standar Memasarkan Produk	<80%	96,29%	96,63%

Sumber : PT Zikrul Hakim Bestari Cabang Palembang

Berdasarkan tabel menunjukkan bahwa peningkatan atas keterkaitan antara upaya peningkatan kemampuan kerja dengan pencapaian para karyawan. Peningkatan atas kemampuan pelayanan para karyawan dalam memberikan pelayanan kepada konsumen tergantung pada kemampuan masing-masing karyawan dalam bekerja di perusahaan. Kemampuan kerja yang dimiliki karyawan akan memberikan jaminan bahwa karyawan mampu bekerja sesuai dengan ketentuan atau prosedur yang telah ditetapkan sehingga kemampuan pelayanan akan meningkat.

Kegiatan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja yang dilakukan oleh PT Zikrul Hakim Bestari memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan, dengan adanya pelatihan tersebut karyawan mempunyai keterampilan kerja yang baik, dan akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Krisna (2017), bahwa perusahaan melakukan strategi dengan melihat kapabilitas karyawan, dan motivasi seperti pelatihan, maka dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan untuk pespektif pertumbuhan dan pembelajaran melakukan strategi dalam memperbaiki dan meningkatkan kualitas kinerja karyawan, dan memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

4.2.2. Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja

Dalam sistem penghargaan berbasis kinerja ini yang digunakan perusahaan adalah Insentif, dimana arti insentif itu sendiri merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena prestasi melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja.

Besarnya komisi penjualan berdasarkan % realisasi pencapaian target :

1. Toko Buku Modern :
 - a. Realisasi 80% s/d 90% komisi penjualan sebesar 1%
 - b. Realisasi 91% s/d 100% komisi penjualan sebesar 1.5%
 - c. Realisasi >100% komisi penjualan sebesar 2%
2. Toko Buku Tradisional
 - a. Realisasi 80% s/d 90% komisi penjualan sebesar 1.5%
 - b. Realisasi 91% s/d 100% komisi penjualan sebesar 2%

- c. Realisasi >100% komisi penjualan 2.5%
- 3. Komisi penjualan Yasin dan Majmu dengan rabat >40% :
 - a. Realisasi 80% s/d 90% komisi penjualan sebesar 1%
 - b. Realisasi 91% s/d 100% komisi penjualan sebesar 1.5%
 - c. Realisasi >100% komisi penjualan 1.5%

Rumus perhitungan Insentif :

$\frac{\text{TOTAL CASH IN PER SEMESTER}}{\text{PENCAPAIAN TARGET}} \times 100\% = \% \text{ REALISASI}$
--

Tabel 4.6.

**Ketentuan Pemberian Insentif Untuk Karyawan Di
PT Zikrul Hakim Bestari Cabang Palembang**

No	Jenis Buku	Insentif
1.	Paket Buku Pendidikan Anak	Rp. 130.000
2.	Buku Agama	Rp. 150.000
3.	Buku Sejarah	Rp. 115.000
4.	Buku Relationship	Rp. 120.000

Sumber: PT Zikrul Hakim Bestari Cabang Palembang, 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa insentif yang diterima karyawan sesuai dengan jenis-jenis buku yang mereka jual.

PT Zikrul Hakim Bestari telah menerapkan sistem penghargaan berbasis kinerja untuk mengukur kinerja perusahaan dengan adanya pemberian insentif, insentif yang diberikan berdasarkan hasil dari pengukuran kinerja yang dinilai dari meningkatkan penjualan, berkurangnya biaya, loyalitas pelanggan dan

meningkatkan keterampilan karyawan. Dengan adanya sistem penghargaan berbasis kinerja ini berdampak terhadap kualitas kerja karyawan yang menjadi lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pemberian insentif kepada para karyawan disesuaikan dengan pekerjaan masing-masing bagian sesuai dengan jabatannya. Oleh sebab itu, dalam melaksanakan sistem penghargaan kinerja PT Zikrul Hakim Bestari sudah cukup baik dalam melakukan penilaian kinerja untuk semua bagian agar menjadi lebih efektif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Sufiro (2015) & Prabu (2016) yang menunjukkan dampak kualitas kerja karyawan yang menjadi lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan adanya pemberian penghargaan (*reward*) kepada karyawan penerapan sistem tersebut menjadi lebih efektif karena memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Ketika target tersebut yang diberikan tercapai maka karyawan bisa menerima insentif yang telah ditetapkan, dimana insentif tersebut bisa mencapai dua kali gaji pokok.