

**KEMUNGKINAN PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*  
SEBAGAI SUATU SISTEM PENILAIAN KINERJA KEUANGAN dan  
NON KEUANGAN**

**Studi Kasus pada PT. Virgo Favourite Tours & Travel**

**S K R I P S I**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi



Oleh:

Teresia Regina Simon

NIM: 042114019

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA**

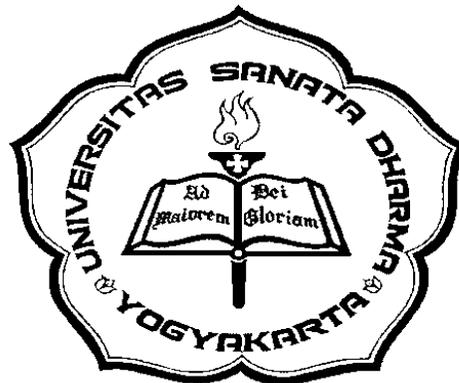
2010

**KEMUNGKINAN PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*  
SEBAGAI SUATU SISTEM PENILAIAN KINERJA KEUANGAN dan  
NON KEUANGAN**

**Studi Kasus pada PT. Virgo Favourite Tours & Travel**

**S K R I P S I**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi



Oleh:

Teresia Regina Simon

NIM: 042114019

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA**

2010

Skripsi

KEMUNGKINAN PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*  
SEBAGAI SUATU SISTEM PENILAIAN KINERJA KEUANGAN dan  
NON KEUANGAN

Studi Kasus pada PT. Virgo Favourite Tours & Travel



Pembimbing



Drs. Edi Kustanto, M. M

Tanggal: 18 Februari 2010

S k r i p s i

KEMUNGKINAN PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*  
SEBAGAI SUATU SISTEM PENILAIAN KINERJA KEUANGAN dan  
NON KEUANGAN  
Studi Kasus pada PT. Virgo Favourite Tours & Travel

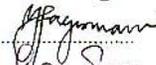
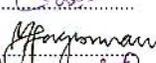
Dipersiapkan dan ditulis oleh:  
**Teresia Regina Simon**  
NIM: 042114019

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada Tanggal 25 Maret 2010  
dan dinyatakan memenuhi syarat

**Susunan Dewan Penguji**

	<b>Nama Lengkap</b>
Ketua	Dra. YFM. Gien Agustinawansari, M.M., Akt.
Sekretaris	Lisia Apriani, S. E., M. Si., Akt., QIA.
Anggota	Drs. Edi Kustanto, M. M.
Anggota	Dra. YFM. Gien Agustinawansari, M.M., Akt.
Anggota	Ir. Drs. Hansiadi YH., M. Si., Akt., QIA.

**Tanda Tangan**

  
\_\_\_\_\_  
  
\_\_\_\_\_  
  
\_\_\_\_\_  
  
\_\_\_\_\_  
  
\_\_\_\_\_

Yogyakarta, 31 Maret 2010  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Sanata Dharma



  
Drs. YP. Supartiyono, M. Si., Akt., QIA.

## **PERSEMBAHAN**

### **“NASIB ADALAH HASIL DARI PERBUATAN”**

*Jika Perbuatan Kita Selalu Baik, Maka Percaya Nasib Kita Juga Akan Selalu Baik dengan Selalu Didasari Usaha Kerja Keras*

Kupersembahkan untuk:

- Tuhan Yesus Kristus
- Papa dan Mamaku Tercinta
- Mba Titin, Mba Nita, Ka Antok, Agatha, Clara Angelica Tercinta
- Keluarga dan Teman-temanku



UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
FAKULTAS EKONOMI  
JURUSAN AKUNTANSI – PROGRAM STUDI AKUNTANSI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa Skripsi dengan judul: **KEMUNGKINAN PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SUATU SISTEM PENILAIAN KINERJA KEUANGAN dan NON KEUANGAN (Studi Kasus Pada PT. Virgo Favourite Tours & Travel)** dan dimajukan untuk diuji pada tanggal 25 Maret 2010 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut diatas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan, menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Yogyakarta, 31 Maret 2010  
Yang membuat pernyataan,

Teresia Regina Simon

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN  
PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN KAMPUS**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma:

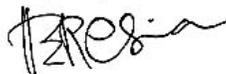
Nama : Teresia Regina Simon

Nomor Mahasiswa : 042114019

Demi kepentingan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya berjudul *Kemungkinan Penerapan Balanced Scorecard* Sebagai Suatu Sistem Penilaian Kinerja Keuangan dan Non Keuangan (Studi Kasus pada PT. Virgo Favourite Tours & Travel) beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan demikian saya memberikan kepada perpustakaan Universitas Sanata Dharma untuk menyimpan, mengalihkan, dalam bentuk media lain, mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya maupun memberi royalti kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Yogyakarta  
Pada Tanggal: 31 Maret 2010  
Yang Menyatakan



Teresia Regina Simon

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Kemungkinan Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Suatu Sistem Penilaian Kinerja Keuangan dan Non Keuangan” Studi kasus pada PT. Virgo Favourite Tours & Travel. Penulisan skripsi ini disusun guna melengkapi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan, bimbingan, saran, dan nasehat dari berbagai pihak skripsi ini tidak mungkin dapat terselesaikan. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Romo Dr. Ir. Paulus Wiryono Priyotama, SJ selaku Rektor Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
2. Drs. YP. Supardiyono, M. Si., Akt., QIA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
3. Drs. Yusef Widya Karsana, M.Si., Akt., QIA selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
4. Drs. Edi Kustanto, M.M selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan memberi masukan bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Bapak Antok, Bapak Wanto, dan seluruh staf PT. Virgo Favourite Tours & Travel atas kerjasamanya dalam penyusunan skripsi ini.
6. Papa dan Mamaku yang selalu mendoakan aku dan memberikan dukungan sepenuhnya. Mba Titin, Mba Nita, Agatha, Ka Antok dan seluruh keluarga yang selalu memotivasi aku.
7. Bapak, Ibu, Prana, Nia, Mas Dwi, Mba Tanti, Simbah, Acha, Songko, Anet, Pak Wagiran dan Pak Ngatiman yang selalu memotivasi dan membantu aku.
8. My Little Hubby tersayang atas segala cinta, kasih sayang, pengertian, kesabaran dan bantuannya yang diberikan kepadaku.
9. Denis, Andre, Puput, Tuttur, Bajuri, Henny, Valent, Nieta, Dina, Angel, Wima, Ethe, Uphu, Irna, Eva, Kentik atas persahabatan dan kekompakan kita.
10. Teman-teman Akuntansi angkatan 2004 dan 2005 atas kebersamaan belajar selama ini.
11. Segenap pihak yang telah membantu dan memberikan semangat dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Yogyakarta, Februari 2010

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS .....	v
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
ABSTRAK .....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
<b>BAB I</b>	<b>PENDAHULUAN</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	3
C. Tujuan Penelitian .....	3
D. Manfaat Penelitian .....	3
E. Sistematika Penulisan .....	4
<b>BAB II</b>	<b>LANDASAN TEORI</b>
A. Penilaian Kinerja .....	6
B. <i>Balanced Scorecard</i> .....	11
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>

	A. Jenis Penelitian .....	35
	B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	35
	C. Subjek dan Objek Penelitian .....	35
	D. Teknik Pengumpulan Data .....	36
	E. Sumber Data .....	37
	F. Populasi dan Sampel .....	38
	G. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	40
	H. Teknik Analisis Data .....	43
<b>BAB IV</b>	<b>GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN</b>	
	A. Sejarah Singkat Perusahaan .....	56
	B. Lokasi Perusahaan .....	57
	C. Visi dan Misi .....	57
	D. Struktur Organisasi Perusahaan .....	58
<b>BAB V</b>	<b>ANALISIS DATA dan PEMBAHASAN</b>	
	A. Pengujian Instrumen .....	70
	1. Pengujian Validitas .....	71
	2. Pengujian Reliabilitas .....	74
	B. Analisis Data .....	76
	1. Perspektif Keuangan .....	76
	2. Perspektif Pelanggan .....	81
	3. Pespektif Proses Bisnis Internal .....	89
	4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	92
<b>BAB VI</b>	<b>PENUTUP</b>	
	A. Kesimpulan .....	110
	B. Keterbatasan .....	113
	C. Saran .....	114

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>116</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>118</b>

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 .....	12
Gambar 2.2 .....	15
Gambar 2.3 .....	16
Gambar 2.4 .....	21
Gambar 2.5 .....	25
Gambar 4.1 .....	59
Gambar 5.1 .....	77
Gambar 5.2 .....	79
Gambar 5.3 .....	81

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 .....	43
Tabel 3.2 .....	47
Tabel 3.3 .....	47
Tabel 3.4 .....	51
Tabel 3.5 .....	51
Tabel 3.6 .....	54
Tabel 4.1 .....	67
Tabel 5.1 .....	72
Tabel 5.2 .....	73
Tabel 5.3 .....	74
Tabel 5.4 .....	75
Tabel 5.5 .....	77
Tabel 5.6 .....	78
Tabel 5.7 .....	80
Tabel 5.8 .....	82
Tabel 5.9 .....	85
Tabel 5.10 .....	86
Tabel 5.11 .....	87
Tabel 5.12 .....	88
Tabel 5.13 .....	89
Tabel 5.14 .....	90
Tabel 5.15 .....	94
Tabel 5.16 .....	95
Tabel 5.17 .....	96
Tabel 5.18 .....	97
Tabel 5.19 .....	98

Tabel 5.20 .....	100
Tabel 5.21 .....	101
Tabel 5.22 .....	102
Tabel 5.23 .....	103
Tabel 5.24 .....	104
Tabel 5.25 .....	105

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1: Kuesioner Penelitian dan Pedoman Wawancara .....	118
Lampiran 2: Hasil Pengisian Kuesioner .....	129
Lampiran 3: Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....	139

## ABSTRAK

### KEMUNGKINAN PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SUATU SISTEM PENILAIAN KINERJA KEUANGAN dan NON KEUANGAN

Studi Kasus pada PT. Virgo Favorite Tours & Travel

Teresia Regina Simon  
NIM: 042114019  
Universitas Sanata Dharma  
Yogyakarta  
2010

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja manajemen PT. Virgo Favourite Tours & Travel dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Kinerja manajemen PT. Virgo Favourite Tours & Travel diukur dari empat perspektif *Balanced Scorecard*: 1) perspektif keuangan, 2) perspektif pelanggan, 3) perspektif proses bisnis internal, 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Jenis penelitian ini adalah studi kasus pada PT. Virgo Favourite Tours & Travel. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, kuesioner, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan analisis rasio-rasio keuangan (perspektif keuangan); analisis *Multiattribute Attitude Model* dan prioritas kepentingan untuk perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sedangkan perspektif proses bisnis internal menggunakan analisis deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PT. Virgo Favourite Tours & Travel ditinjau dari: (1) perspektif keuangan adalah cukup baik (rasio NPM mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun, ROI, dan ROE mengalami kenaikan dari tahun ke tahun); (2) perspektif pelanggan adalah baik (ada kenaikan jumlah pelanggan, retensi dan akuisisi pelanggan, serta kepuasan pelanggan mencapai hasil yang sangat baik (MAM=19,5) tetapi belum cukup mampu membawa profitabilitas yang stabil dari tahun ke tahun); (3) perspektif proses bisnis internal adalah baik (meliputi proses inovasi, operasi, dan pelayanan purna jual); (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sangat baik (karyawan sangat puas (MAM=40,2) terhadap atribut komunikasi, penghargaan, dukungan; dan manajer sangat puas (MAM=54,68) terhadap kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi serta motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang).

## **ABSTRACT**

**THE POSSIBILITY IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD AS A  
PERFOMANCE ASSESSMENT SYSTEM OF FINANCIAL AND  
NON FINANCIAL  
A Case Study at PT. Virgo Favourite Tours & Travel**

Teresia Regina Simon  
NIM: 042114019  
Sanata Dharma University  
Yogyakarta  
2010

The aim of this research was to measure the management performance of PT. Virgo Favourite Tours & Travel based on Balanced Scorecard method. The management performance of PT. Virgo Favourite Tours & Travel was measured from four perspectives: (1) financial perspective, 2) customer perspective, 3) internal business processes perspective, 4) employees and organizations capacity perspective.

This research was a case study at PT. Virgo Favourite Tours & Travel. The techniques of data collection were interviews, questionnaire, observation, and documentation. The data analyses used were financial ratio analysis for financial perspective; Multiattribute Attitude Model and interest priority analysis for customer perspective and employees and organizations capacity perspective, while the internal business processes perspective was based on the descriptive analysis.

The result of this research showed that PT. Virgo Favourite Tours & Travel's performance as seen from: (1) financial perspective was good enough (NPM was fluctuative from year to year; ROI and ROE were increased from year to year); (2) the customer perspective was good (the market share, customer retention, and acquisition increased and the customer satisfaction reached very good result (MAM=19,5) but did not yet reach the stable profit; (3) internal business processes perspective was favorable (consisting of measurement of process of innovation, operation, and after sale service); (4) employees and organizations capacity perspective was very favorable (the employees were very satisfied (MAM=40,2) for the attributes on communication, appreciation, and support of the company). The managers were very satisfied (MAM=54,68) on employee capabilities, information system capabilities, motivation, empowerment, and authority restriction).

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dewasa ini, perusahaan harus menghadapi persaingan yang ketat antar dunia usaha domestik maupun internasional. Ketatnya persaingan antar dunia usaha menuntut setiap perusahaan harus dapat menentukan strategi yang tepat untuk menciptakan keunggulan. Setiap perusahaan karenanya harus memiliki kemampuan untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, kesempatan, ancaman, dan selanjutnya merumuskan strategi dengan menetapkan langkah-langkah strategiknya. Untuk mengukur keefektifan dan keefisienan pelaksanaan strategi tersebut, maka diperlukan suatu alat penilaian kinerja untuk mengetahui seberapa baik performa perusahaan.

Penilaian kinerja merupakan faktor yang penting dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi yang tertuang dalam perumusan strategis. Selama ini banyak perusahaan yang melakukan penilaian kinerja secara tradisional, yaitu penilaian kinerja yang hanya mendasarkan pada aspek finansial atau keuangan. Dunia bisnis yang semakin kompetitif mendorong manajemen untuk tidak hanya menilai kinerja dari aspek keuangan saja tetapi juga aspek lain yang bersifat nonkeuangan.

Salah satu pendekatan yang menyediakan pengukuran dari sisi keuangan dan non keuangan adalah *Balanced Scorecard*.

Dalam *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja dilakukan dalam empat perspektif yang berbeda tetapi masing-masing dikaitkan dengan visi, misi, strategi organisasi, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut telah mewakili indikator kinerja keuangan dan non keuangan yang digunakan sebagai indikator penilaian kinerja.

Melihat pentingnya sistem penilai kinerja yang akurat dalam menilai keberhasilan perusahaan, maka implementasi *Balanced Scorecard* pada perusahaan hendaknya mulai dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang baru.

PT. Virgo Favourite Tours & Travel adalah salah satu bentuk perusahaan jasa yang bergerak di bidang jasa transportasi. Perusahaan ini selain harus mampu meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap kualitas dan harga dari jasa yang ditawarkan juga harus mampu bersaing dengan perusahaan sejenis, serta layanan yang diberikan dapat memuaskan banyak pelanggan yang merupakan visi perusahaan. Jika hal tersebut dapat terlaksana melalui strategi yang mengarah pada pencapaian visi tersebut, maka tujuan perusahaan untuk memperoleh laba dalam jangka panjang akan tercapai. Di samping itu perusahaan perlu untuk melakukan penilaian atas strategi yang telah dijalankan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan tersebut maka penulis tertarik untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* sebagai penilaian kinerja pada PT. Virgo Favourite Tours & Travel sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang Tour & Travel.

#### **A. Rumusan Masalah**

Bagaimana kinerja PT. Virgo Favourite Tours & Travel jika dinilai berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*?

#### **B. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja PT. Virgo Favourite Tours & Travel jika diukur dengan metode penilaian *Balanced Scorecard*.

#### **C. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat bagi:

1. Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi PT. Virgo Favourite Tours & Travel mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

## 2. Universitas Sanata Dharma

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi kepustakaan dan dapat digunakan oleh pihak-pihak yang ingin menulis mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

## 3. Penulis

Penelitian ini diharapkan menjadi sarana untuk pengembangan diri dan menerapkan teori yang telah didapatkan selama masa kuliah serta menambah pengetahuan baru mengenai masalah yang diteliti.

### **D. Sistematika Penulisan**

#### Bab I : Pendahuluan

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### Bab II : Landasan Teori

Bab ini berisi tentang teori-teori yang akan digunakan sebagai dasar dalam penelitian.

#### Bab III : Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subyek dan obyek penelitian, teknik pengumpulan data, sumber data, populasi dan sampel, instrumen pengujian data, operasionalisasi variabel, dan teknik analisis data.

**Bab IV : Gambaran Umum Perusahaan**

Bab ini berisi data-data PT. Virgo Favourite Tours & Travel yang terdiri dari gambaran umum dan data-data lain yang relevan.

**Bab V : Analisis Data dan Pembahasan**

Bab ini berisi pengujian instrumen, analisis data yang diperoleh dari PT. Virgo Favourite Tours & Travel dengan menggunakan metode dan teknik yang sesuai dengan teori-teori yang sudah ada serta pembahasannya.

**Bab VI : Penutup**

Bab ini berisi kesimpulan yang didapat dari analisis data, keterbatasan yang ditemui selama penelitian, dan saran-saran bagi PT. Virgo Favourite Tours & Travel.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Penilaian Kinerja**

##### 1. Definisi Penilaian Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya (Mahsun, dkk, 2007:157). Berikut ini ada beberapa definisi kinerja:

- a. Menurut Robertson (2002): “Suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.”

- a. Menurut Lohman (2003): “Suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi.
- b. Menurut Whittaker (2000): “Suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.”

Dari beberapa definisi kinerja tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat atau menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

## 2. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisiensi melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

### 3. Tahap Penilaian Kinerja

Untuk melakukan penilaian kinerja manajer, tidak dapat dilakukan sekaligus di dalam satu langkah penelitian. Menurut Rudianto (2006: 312) penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap:

- a. Tahap persiapan, adalah seluruh fase perencanaan penilaian kinerja bagi para manajer yang membawahi suatu unit kerja tertentu. Fase ini sekaligus untuk pemberian informasi yang jelas kepada manajer sebelum memulai aktivitasnya. Fase ini dibagi ke dalam tiga langkah persiapan, yaitu:
  - 1) Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab;
  - 2) Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja;
  - 3) Pengukuran kinerja yang sesungguhnya.
- b. Tahap penilaian, adalah seluruh fase pengukuran hasil kerja para manajer dengan membandingkannya dengan ukuran-ukuran yang telah disepakati. Fase ini mencakup beberapa langkah pelaksanaan, yaitu:
  - 1) Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya;
  - 2) Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar;
  - 3) Penegakkan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

#### 4. Kriteria Kinerja

Salah satu langkah dalam tahap persiapan penilaian kinerja adalah menentukan kriteria penilaian kinerja yang dibuat untuk manajer perusahaan. Terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif, yaitu:

- a. Kriteria tunggal, yaitu ukuran penilaian kinerja yang hanya menggunakan satu patokan saja. Misalnya, jumlah penjualan bagi manajer pemasaran, volume produksi bagi manajer produksi, dan sebagainya. Kelemahan dari metode ini adalah diabaikannya ukuran kinerja lainnya, seperti mutu produksi, biaya produksi, dan pemeliharaan peralatan bagi manajer.
- b. Kriteria beragam, yaitu ukuran penilaian kinerja dengan menggunakan berbagai macam ukuran. Tujuan dari penggunaan kriteria beragam adalah supaya manajer divisi mengarahkan kinerjanya pada berbagai ukuran kinerja seperti profitabilitas, pangsa pasar, pengembangan karyawan, tanggungjawab masyarakat dan sebagainya. Masing-masing ukuran diberikan penilaian yang tersendiri dan terpisah.
- c. Kriteria gabungan, yaitu ukuran penilaian kinerja dengan menggunakan metode penilaian gabungan antara beberapa ukuran seperti profitabilitas dan pangsa pasar untuk manajer pemasaran.

## 5. Penerapan Sistem Penilaian Kinerja yang Tepat

Tujuan dari penilaian kinerja bukannya untuk mencari kesalahan karyawan dan memberikan hukuman, tetapi lebih ditekankan untuk memotivasi karyawan agar menghasilkan kerja atau aksi yang tepat. Masing-masing sistem penilaian kinerja memiliki karakteristik tersendiri, yang terpenting adalah kesesuaian atau kecocokan sistemnya dalam organisasi, antara manajer dan karyawan, dan juga bagaimana caranya agar sistem tersebut diterima secara luas didalam organisasi.

### a. Penilaian kinerja yang sederhana

Sebaiknya sistem penilaian kinerja yang diterapkan, terlebih dahulu dirancang semudah dan sesederhana yang bisa diterima dan diterapkan oleh organisasi, dalam hal ini manajer dan karyawan. Yang menjadi dasar pertimbangan adalah apakah sistem tersebut cocok atau tidak dengan keberadaan dan kebutuhan organisasi.

### b. Unsur-unsur penilaian yang baik

Menurut Kaya (2004:70) dalam menerapkan ataupun merubah unsur-unsur yang dipakai dalam melakukan analisa kinerja, para manajer sebaiknya mempertahankan beberapa hal berikut ini:

- 1) Kriteria penilaian yang dibuat harusnya fleksibel. Karena salah satu unsur belum tentu cocok atau sama hasilnya apabila dipakai pada semua kasus.
- 2) Manajer harus mampu bekerjasama dengan karyawan yang menjadi bawahannya. Dalam membuat dan mengembangkan tujuan, manajer dan karyawan harus bisa bekerjasama.
- 3) Tujuan dan standar penilaian yang dibuat atau diterapkan haruslah jelas dan diterima secara menyeluruh oleh karyawan.
- 4) Pelaksanaan penilaian kinerja diusahakan jangan sampai mengganggu waktu produktivitas para karyawan, dan sebaiknya dilaksanakan secara serempak agar memudahkan penilai dalam melakukan penilaian dan pengambilan keputusan.

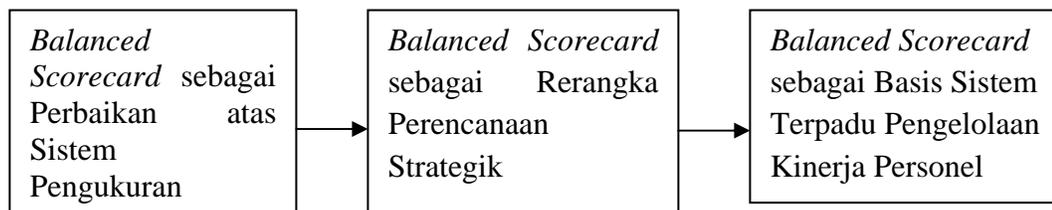
#### ***B. Balanced Scorecard***

Ketidakmampuan kinerja keuangan memberikan gambaran yang utuh tentang potensi organisasi, mendorong orang untuk mencari alternatif pengukuran kinerja organisasi yang lain. Kekurangan alat ukur tersebut mengilhami Kaplan dan Norton (1996) untuk mengembangkan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang dikenal sebagai “***Balanced Scorecard***”.

Menurut Rudianto (2006:327), *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang digunakan untuk menilai kinerja eksekutif

organisasi yang mencakup keuangan, pelanggan, proses bisnis, pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata; *scorecard* (kartu skor) dan *balanced* (berimbang). Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balanced Scorecard* telah mengalami evolusi perkembangan menurut Mulyadi (2007: 4):



Gambar 2.1 Evolusi Perkembangan *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* dapat membantu para manajer dalam mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan organisasi saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak organisasi harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. Pengukuran ini mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para karyawan organisasi yang memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek yaitu melalui perspektif finansial, *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior.

## 1. Perkembangan Konsep *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* diciptakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang pada saat itu menyponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*” dalam *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan, diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut *Balanced Scorecard*, yang dipandang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat berkesinambungan.

Berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan pelanggan, pelaksanaan proses yang produktif dan *cost-effective*, dan/atau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen.

## 2. Definisi *Balanced Scorecard*

Menurut Rudianto (2006:327), *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer untuk menilai kinerja eksekutif organisasi yang

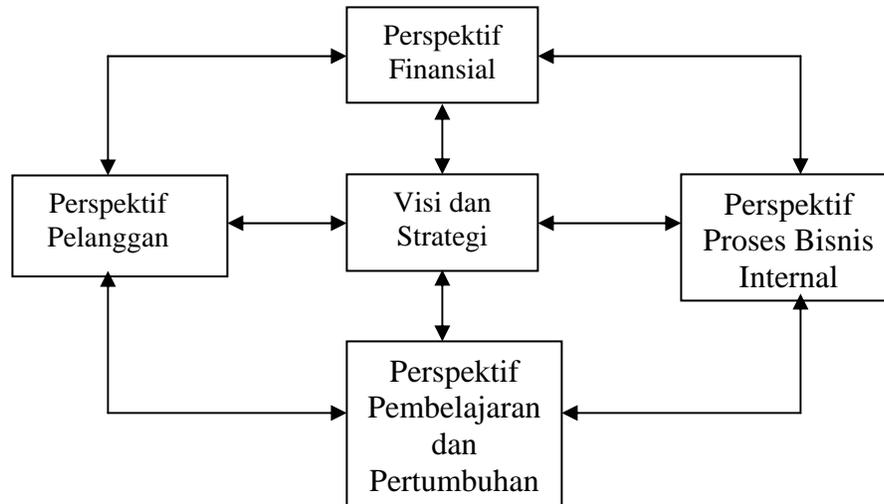
mencangkup keuangan, pelanggan, proses bisnis, pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Mardi (2006:36), *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal

*Balanced Scorecard* memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu.

*Balanced Scorecard* menterjemahkan visi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun dalam empat perspektif (Kaplan dan Norton, 2000: 22):

- a. Perspektif finansial
- b. Perspektif pelanggan
- c. Perspektif proses bisnis internal
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan



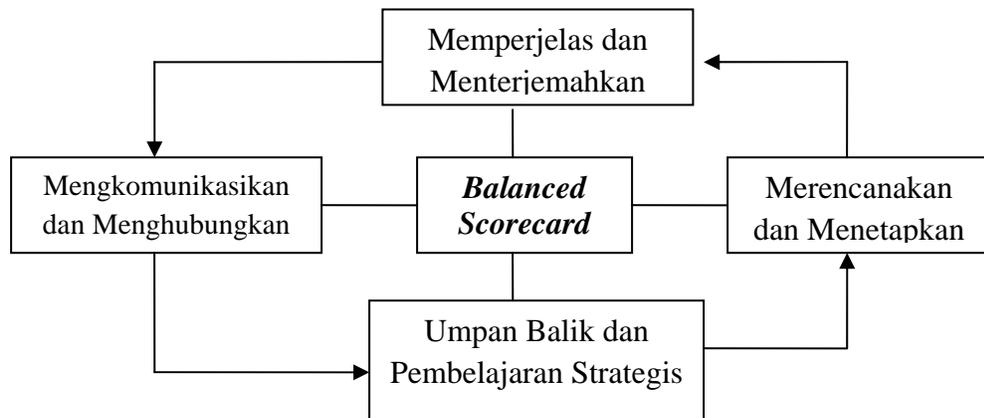
Gambar 2.2 *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif yang saling berhubungan.

Empat perspektif *scorecard* memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:9), organisasi menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu:

- a. Memperjelas dan menterjemahkan visi dan strategi.
- b. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.



Gambar 2.3 *Balanced Scorecard* – Suatu Sistem Manajemen Strategis (Sumber: Kaplan dan Norton, 2000:11)

### 3. Tolok Ukur *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* mengukur kinerja melalui dua pendekatan, yaitu pendekatan finansial dan pendekatan non finansial yang dibagi dalam empat perspektif yang meliputi:

#### a. Perpektif Keuangan (*Financial*)

Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya. *Scorecard* harus menjelaskan strategi organisasi, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, dan kemudian mengkaitkannya dengan berbagai urutan tindakan yang harus diambil berkenaan dengan proses finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan

para pekerja serta sistem untuk menghasilkan kinerja ekonomis jangka panjang yang diinginkan organisasi.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:42), pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan tiga tahap perkembangan industri.

1) Bertumbuh (*growth*)

Organisasi yang sedang bertumbuh pada awal siklus hidup organisasi menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru; membangun dan memperluas fasilitas produksi; membangun kemampuan produksi menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global; dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin beroperasi dengan arus kas yang negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, dan wilayah.

## 2) Bertahan (*sustain*)

Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Tujuan seperti ini dapat dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor. Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis seperti rasio profitabilitas yang meliputi *return on investment*, *return on equity*, dan *net profit margin* adalah contoh ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis.

## 3) Menuai (*harvest*)

Sebagian unit bisnis akan mencapai tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin “menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar – cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

### b. Perspektif Pelanggan (*Customers*)

Dalam perspektif pelanggan, organisasi melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar

merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial organisasi. Perspektif pelanggan juga memungkinkan organisasi menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting seperti kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar. Organisasi yang tidak memahami kebutuhan pelanggan akan memudahkan para pesaing untuk menyerang melalui penawaran produk dan jasa yang lebih baik yang sesuai dengan preferensi pelanggan. Oleh karena itu, banyak organisasi saat ini berpindah fokus secara eksternal, kepada pelanggan.

Pemerolehan pelanggan baru merupakan proses pengelolaan pelanggan yang paling sulit dan memerlukan biaya besar. Organisasi harus mengkomunikasikan nilai yang ditawarkan (seperti harga, kualitas, ketersediaan, layanan, kemitraan, citra) oleh organisasi kepada pelanggan yang menjadi target.

Retensi pelanggan dapat dicapai melalui pembangunan kesetiaan pelanggan. Pelanggan yang setia menghargai kualitas produk dan layanan serta seringkali bersedia untuk membayar harga yang agak tinggi untuk nilai yang tersedia oleh produser.

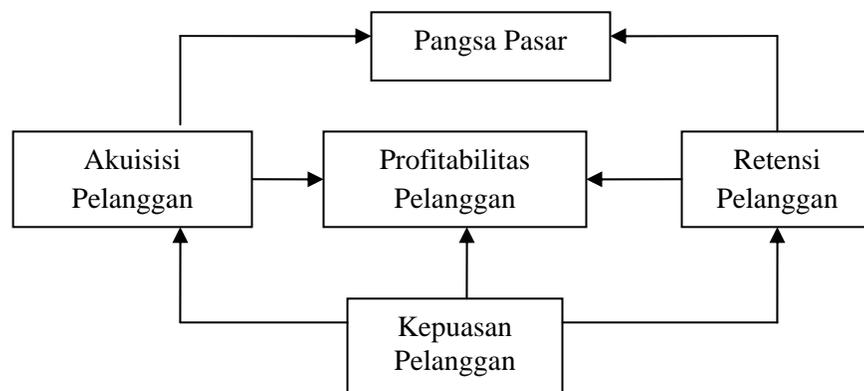
Faktor yang mempunyai nilai lebih tinggi daripada kesetiaan pelanggan adalah (Mulyadi, 2007: 427):

- a. *Customer commitment* adalah kesediaan pelanggan untuk menceritakan kepada pihak lain tentang kepuasannya atas produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi.
- b. *Customer apostle* adalah pelanggan yang memiliki komitmen sangat tinggi sehingga rekomendasinya kepada pihak lain memiliki kekuatan/pengaruh luar biasa.
- c. *Customer owner* adalah sikap pelanggan yang merasa memiliki produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Pelanggan berpartisipasi aktif dalam pendesaignan produk baru dan memberikan rekomendasi untuk peningkatan layanan.

Dalam perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (2000:59-63) kelompok pengukuran ini terdiri dari ukuran:

- a. Pangsa Pasar: Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual.
- b. Retensi Pelanggan: Mengukur tingkat dimana organisasi dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

- c. Akuisisi Pelanggan: Mengukur keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.
- d. Kepuasan Pelanggan: Menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proporsi nilai.
- e. Profitabilitas Pelanggan: Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segemen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.



Gambar 2.4 Ukuran Perspektif Pelanggan(Sumber: Kaplan dan Norton, 2000:60)

### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Urutan ini memungkinkan perusahaan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada

proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan pemegang saham.

Proses penetapan tujuan perspektif proses bisnis internal inilah yang menjelaskan perbedaan yang mencolok antara *Balanced Scorecard* dengan sistem pengukuran kinerja tradisional. Pada pengukuran kinerja tradisional perspektif proses bisnis internal memfokuskan pada proses bisnis yang ada, sedangkan *Balanced Scorecard* memfokuskan pada identifikasi proses baru (proses inovasi) yang dikuasi oleh perusahaan untuk memenuhi tujuan pelanggan dan keuangannya.

Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik. Model bisnis internal terdiri dari tiga proses, yaitu:

- 1) Proses Inovasi

Menurut Mardi (2006:42), terdapat perbedaan antara pengukuran kinerja tradisional dengan *balanced scorecard* terutama dapat dilihat dalam dua aspek. Pertama, dalam hal proses bisnis internal, pendekatan tradisional berusaha memantau dan memperbaiki proses bisnis yang ada sekarang, sedangkan pendekatan *balanced scorecard* biasanya akan mendefinisikan suatu rantai nilai (*value chain*) proses internal yang lengkap, yang dimulai dalam proses identifikasi

kebutuhan-kebutuhan konsumen saat ini dan mendatang, mengembangkan pemecahan-pemecahan baru yang dapat saja berupa penciptaan produk atau pelayanan baru untuk memenuhi kebutuhan konsumen, menyampaikan produk atau pelayanan kepada konsumen, dan berakhir dengan pelayanan purna jual. Kedua, *balanced scorecard* mempersatukan proses inovasi; sementara pendekatan tradisional memfokuskan pada proses penyerahan barang dan jasa kepada pelanggan yang dimilikinya sekarang.

Pada beberapa perusahaan yang menempatkan penelitian pengembangan dalam rantai nilai (*value chain*) hanya sebagai proses pendukung, bukan sebagai elemen utama dalam proses penciptaan nilai. Menurut Mardi (2006:44), penelitian merupakan proses internal yang kritis. Pentingnya proses inovasi telah mengubah pandangan bahwa proses penelitian, desain, dan pengembangan merupakan bagian integral dari proses bisnis internal.

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk dan jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Untuk memiliki keunggulan kompetitif, perusahaan harus secara berkelanjutan melakukan inovasi untuk menciptakan produk, jasa, dan proses baru. Inovasi yang berhasil akan memacu

pemerolehan pelanggan baru dan pertumbuhan pelanggan, serta meningkatkan laba dan kesetiaan pelanggan. Tanpa inovasi, nilai yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pelanggan akhirnya dapat ditiru oleh pesaing, yang mengakibatkan perusahaan hanya mengandalkan harga sebagai satu-satunya basis untuk bersaing. Proses inovasi dibagi menjadi empat tahap:

1. Pengidentifikasian peluang untuk produk dan jasa baru.
2. Pengelolaan portofolio riset dan pengembangan.
3. Pendesaingan dan pengembangan produk dan jasa baru.
4. Peluncuran produk dan jasa baru ke pasar.

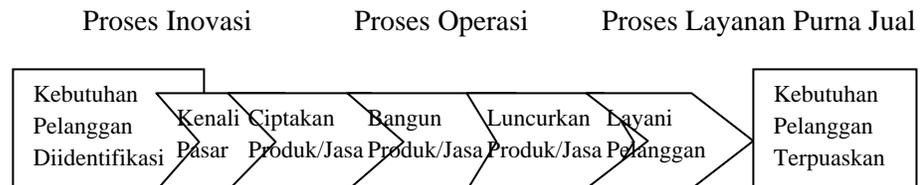
## 2) Proses Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten, dan tepat waktu.

## 3) Proses Layanan Purna Jual

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan akan dikembalikan, serta proses pembayaran, seperti administrasi kartu kredit. Perusahaan yang berupaya untuk memenuhi harapan pelanggan sasaran dapat

mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan menyertakan beberapa dari ukuran waktu, mutu, dan biaya.



Gambar 2.5 Layanan Purna Jual (Sumber: Kaplan dan Norton, 2000:92)

#### d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Upaya meningkatkan kinerja perusahaan dimulai dengan belajar dan bertumbuh terutama dari aspek sumber daya manusianya, yang akan menghasilkan kompetensi pekerja dalam suatu perusahaan. Kompetensi sumber daya manusia ini diharapkan akan memperbaiki proses bisnis internal.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), organisasi yang menginginkan perubahan yang dramatis diperlukan kebutuhan pemberian pelatihan kembali (*reskilling*) bagi sumber daya manusianya. Seberapa besar dan tingginya kebutuhan *reskilling* akan sangat tergantung pada kebutuhan yang diinginkan dengan kenyataan kompetensi sumber daya aktual yang dimiliki. Manakala tingkat kebutuhan *reskilling* rendah, maka pendidikan dan pelatihan normal akan mencukupi. Bagi organisasi yang mengembangkan pengukuran yang baru, yang membutuhkan perubahan pada sumber daya manusia yang sangat penting, maka

pendidikan dan pelatihan normal tidak akan mencukupi, bahkan mungkin membutuhkan pelatihan kembali secara keseluruhan.

Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat tercapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif scorecard yang pertama.

*Balanced Scorecard* menekankan pentingnya menanamkan investasi bagi masa datang, dan bukan dalam bidang investasi tradisional saja, seperti peralatan baru, riset, dan penembangan produk baru. Perusahaan juga harus melakukan investasi dalam infrastruktur seperti para pekerja, sistem dan prosedur jika ingin mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang yang ambisius. *Balanced Scorecard* mengungkapkan tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

1. Kapabilitas Karyawan

- a. Mengukur Kepuasan Karyawan

Tujuan kepuasan karyawan menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini

dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Karyawan yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatkan produktivitas, daya tangkap, mutu, dan layanan pelanggan. Moral karyawan terutama penting bagi banyak perusahaan jasa dimana seringkali para karyawan dengan bayaran dan kemampuan paling rendah berinteraksi langsung dengan pelanggan.

Menurut Mardi (2006:40), beberapa elemen penting untuk mengukur kepuasan karyawan antara lain adalah keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan, penghargaan atas kerja yang baik, akses informasi yang cukup untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik, dorongan aktif untuk kreatif dan menggunakan inisiatif, suatu tingkat dorongan tertentu dari fungsi staf, dan ukuran-ukuran lain yang dianggap penting berupa kepuasan karyawan terhadap perusahaan secara keseluruhan.

#### b. Mengukur Retensi Karyawan

Retensi karyawan pada umumnya diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci. Tujuan retensi karyawan adalah untuk mempertahankan selama mungkin para karyawan yang diminati perusahaan. Teori yang

menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para karyawan sehingga setiap kali ada pekerja berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Para karyawan yang bekerja dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasi, dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan.

c. Mengukur Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para karyawan dengan jumlah karyawan yang dikerahkan untuk menghasilkan output tersebut.

2. Kapabilitas Sistem Informasi

Motivasi dan keahlian karyawan mungkin diperlukan untuk mencapai sasaran yang luas dalam tujuan pelanggan dan proses bisnis internal. Tetapi dengan itu saja tidak cukup. Jika ingin agar para karyawan efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis

dewasa ini, perlu didapat banyak informasi – mengenai pelanggan, proses internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan.

Para pekerja garis depan perlu mendapatkan informasi yang akurat dan tepat waktu tentang setiap hubungan yang ada antara perusahaan dengan pelanggan. Para pekerja garis depan seharusnya juga diberi informasi mengenai segmen dimana pelanggan berada sehingga dapat ditentukan seberapa besar upaya yang harus dijalankan tidak hanya untuk memuaskan pelanggan dalam hubungan atau transaksinya dengan perusahaan saat ini, tetapi juga mempelajari dan berusaha memuaskan kebutuhan pelanggan yang sedang muncul.

### 3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Meskipun pekerja yang terampil dilengkapi dengan akses kepada informasi yang luas, tidak akan memberi kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan, atau jika mereka tidak diberikan kebebasan membuat keputusan dan mengambil keputusan. Menurut Kaplan dan Norton (2000:118-123) pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan dengan cara:

a. Ukuran saran yang diberikan dan dilaksanakan

Adanya para pekerja yang termotivasi, dan yang terberdayakan dapat diukur dengan beberapa cara. Sebuah ukuran yang sederhana, dan banyak digunakan, adalah banyaknya saran yang diberikan per pekerja. Ukuran ini mengukur partisipasi pekerja dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

b. Ukuran Peningkatan

Hasil yang nyata dari dilaksanakannya saran para pekerja tidak hanya terbatas pada penghematan pengeluaran perusahaan. Berbagai peningkatan lain juga dapat dihasilkan, misalnya dalam mutu, waktu, atau kinerja, untuk proses internal dan pelanggan yang spesifik.

Mengukur jumlah saran yang berhasil dilaksanakan dan cepatnya peningkatan yang terjadi dalam proses penting perusahaan adalah ukuran hasil yang baik bagi tujuan keselarasan perusahaan atau perorangan. Ukuran ini memberi indikasi bahwa para pekerja secara aktif berpartisipasi dalam aktivitas peningkatan perusahaan.

c. Ukuran Keselarasan Perorangan dan Perusahaan

Faktor pendorong kinerja keselarasan perorangan dan perusahaan berfokus kepada apakah setiap departemen dan pekerja perusahaan telah menyelaraskan tujuan mereka dengan tujuan perusahaan yang dinyatakan dalam *Balanced Scorecard*. Sebuah perusahaan menjelaskan suatu proses yang terus berkembang di perusahaannya. Ukuran keselarasan perusahaan adalah persentase unit bisnis yang telah berhasil menyelesaikan proses penyelarasan.

d. Ukuran Tim Kerja

Perusahaan saat ini menyadari bahwa memenuhi sasaran yang ambisius untuk pelanggan dan pemegang saham memerlukan proses bisnis internal yang istimewa. Para manajer sering kali percaya bahwa sasaran yang luas dalam kinerja proses bisnis internal tidak dapat dicapai hanya melalui para pekerja yang bekerja lebih keras, lebih pintar, dan lebih terinformasi, tetapi bekerja sendiri-sendiri. Perusahaan menghendaki agar tujuan dan ukuran dapat memotivasi dan memantau keberhasilan pembentukan dan kinerja tim.

#### 4. Implementasi Konsep *Balanced Scorecard*

Perusahaan yang mencoba mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard* mempunyai tujuan untuk memperbaiki kinerja finansial perusahaan serta untuk mempengaruhi perubahan kultur yang ada dalam perusahaan. *Balanced Scorecard* pada dasarnya memiliki fokus yang sama dengan praktek manajemen tradisional, yaitu sama-sama berorientasi pada pelanggan dan efisiensi atas proses produksi, tetapi yang berbeda adalah *Balanced Scorecard* ini memberikan suatu kerangka pengembangan perusahaan untuk melakukan pengukuran dan monitoring semua faktor yang berhubungan dengan hal tersebut secara terus-menerus.

Selain itu *Balanced Scorecard* akan membantu perusahaan dalam menyelaraskan tujuan dengan strategi yang ingin diterapkan, karena *Balanced Scorecard* membantu mengeliminasi berbagai macam strategi manajemen puncak yang tidak sesuai dengan strategi karyawan dengan cara membantu karyawan untuk memahami bagaimana peran serta mereka dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Mattson, salah satu kunci keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* adalah adanya dukungan penuh dari setiap lapisan manajemen yang ada dalam organisasi. *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai laporan saja tetapi harus benar-benar merupakan refleksi dari sebuah

strategi perusahaan serta visi dari organisasi. *Balanced Scorecard* dapat dipandang sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi dan visi organisasi perusahaan secara kontinyu. Langkah-langkah yang dapat diterapkan dalam *Balanced Scorecard* meliputi (Monika, 2000:31):

- a. Memperoleh kesepakatan dan komitmen bersama antara pihak manajemen puncak perusahaan.
- b. Mendesain sebuah model (kerangka) *Balanced Scorecard*, yang memungkinkan perusahaan untuk menentukan beberapa faktor penentu seperti tujuan strategik dan perspektif bisnis.
- c. Mengembangkan suatu program pendekatan yang paling tepat digunakan oleh perusahaan sehingga *Balanced Scorecard* menjadi bagian dari kultur organisasi yang bersangkutan.
- d. Banyak perusahaan sudah mulai menggunakan software computer dalam menentukan elemen-elemen *scorecard* dan mengotomatiskan pendistribusian data ke dalam *scorecard*. Data-data *scorecard*, yang berwujud angka-angka pengukuran tersebut, akan direview dalam periode ke periode secara terus menerus.

Menurut Monika (2000: 32), dalam menerapkan *Balanced Scorecard* banyak permasalahan yang timbul dalam sistem manajemen antara lain:

- a. Desain *scorecard* yang baik pada dasarnya adalah desain yang mencerminkan tujuan strategik organisasi. Tetapi dalam prakteknya,

masih banyak perusahaan yang tidak dapat merumuskan strateginya dan memiliki strategi yang tidak jelas sama sekali. Hal ini yang akan menyulitkan desain *scorecard* yang sesuai dengan tujuan strategik perusahaan yang ingin dicapai.

- b. Banyaknya alat ukur yang dikembangkan oleh perusahaan tidak menjadi masalah yang terpenting adalah bagaimana alat ukur yang ada bisa mencakup keseluruhan strategi perusahaan terutama dapat menjangkau perspektif peningkatan kinerja secara luas dengan pengukuran minimal.
- c. Layak atau tidaknya *scorecard* yang dibentuk oleh perusahaan akan tergantung pada nilai dan orientasi strategi perusahaan yang bersangkutan.
- d. Dalam prakteknya, sangat sulit mengganti sistem manajemen yang lama dengan konsep *Balanced Scorecard*. Tetapi perusahaan diharapkan mampu melakukannya apabila dirasa sistem manajemen yang lama sudah tidak bisa mendukung tujuan organisasi selama ini. Jika memungkinkan dalam menerapkan konsep *Balanced Scorecard* dapat menggabungkan antara sistem yang masih relevan dengan pencapaian tujuan organisasi dengan konsep *Balanced Scorecard*.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yaitu penelitian yang rinci terhadap obyek tertentu pada perusahaan. Data yang diperoleh kemudian diolah dan dievaluasi, selanjutnya dilakukan penarikan kesimpulan yang hanya berlaku untuk perusahaan yang bersangkutan.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT. Virgo Favourite Tours & Travel yang beralamat Jl. Hayam Wuruk no. 37 Yogyakarta.

##### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian dimulai pada bulan September 2009 sampai dengan Oktober 2009.

#### **C. Subyek dan Obyek Penelitian**

##### **1. Subyek Penelitian**

Pada penelitian ini yang menjadi subyek penelitian adalah:

- a. Manajer
- b. Bagian Akuntansi
- c. Pelanggan/Konsumen

a. Karyawan

1. Obyek Penelitian

Obyek yang diteliti adalah data-data yang berkaitan dengan penilaian kinerja berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu:

a. Laporan keuangan tahun 2006-2008

b. Jumlah karyawan tahun 2006-2008;

c. hasil wawancara;

d. hasil kuesioner dengan manajer, karyawan, dan pelanggan.

**A. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Penelitian Lapangan

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data primer dengan cara melakukan penelitian langsung ke lapangan, seperti:

a. Teknik Wawancara

Teknik wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung untuk memperoleh informasi dan masukan mengenai perusahaan dari pihak manajemen dan karyawan.

b. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara memperoleh data yang diperlukan dengan mencatat data yang ada di perusahaan.

c. Kuesioner

Kuesioner adalah metoda pengumpulan data dengan cara menyusun daftar pertanyaan secara tertulis mengenai indikator-indikator yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* dan diberikan pada media tertentu.

2. Penelitian Kepustakaan

Penelitian ini bertujuan mendapatkan data sekunder yang mendukung penelitian dengan cara mengumpulkan dan mempelajari bahan-bahan dari berbagai literatur. Data ini dipergunakan untuk mendapatkan analogi yang berguna dalam perumusan teori-teori dan landasan untuk menganalisis data primer.

**B. Sumber Data**

Penulis menggunakan dua jenis data dalam melaksanakan penelitian yaitu dengan data primer dan data sekunder.

1. Data primer, merupakan data-data yang diperoleh langsung di PT. Virgo Favourite Tours & Travel tentang obyek yang diteliti melalui wawancara

dengan berbagai nara sumber dari pihak manajemen perusahaan maupun melalui observasi. Data primer dalam penelitian ini adalah:

- a. hasil wawancara langsung dengan manajer untuk memperoleh penjelasan tentang beberapa indikator *Balanced Scorecard*;
  - b. hasil jawaban kuesioner dan hasil observasi terhadap aktivitas-aktivitas yang dilakukan di PT. Virgo Favourite Tours & Travel.
2. Data sekunder, merupakan data pendukung yang diperoleh dari hasil laporan perusahaan yang berkaitan dengan topik penelitian. Selain dari perusahaan, data sekunder juga diperoleh dari bahan-bahan rujukan seperti: *literature*, jurnal, *artikel*, dan buku-buku yang berhubungan dengan penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini adalah:
- a. data tentang gambaran umum perusahaan;
  - b. Laporan Keuangan tahun 2006-2008;
  - c. data tentang pelanggan, manajer, dan karyawan yang berkaitan dengan penelitian ini.

## **F. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek dan objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti kemudian dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini, populasi adalah para pelanggan, karyawan, dan manager PT. Virgo Favourite Tours & Travel.

## 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut dimana sample yang diambil harus benar-benar mewakili atau *representative* (Sugiyono, 1999: 73).

Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *convenience sampling* dan *purposive sampling*. *Convenience sampling* yaitu sampel yang dipilih berdasarkan anggota populasi yang mudah diakses atau diperoleh untuk mendapatkan data atau informasi. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.

Metode *purposive sampling* digunakan untuk pengambilan sampel pelanggan dengan pertimbangan bahwa sampel yang dipilih adalah pemakai jasa perusahaan yang baru saja memakai jasa transportasi perusahaan pada awal bulan September, yaitu SMK YAPENDA SLEMAN yang melakukan perjalanan ke Jakarta. Sedangkan metode *convenience sampling* digunakan untuk pengambilan sampel manajer dan karyawan.

Pengambilan sampel dihitung dengan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{[1 + (Ne^2)]}$$

$$n = \frac{39}{(1 + (39 \times 0,1^2))} = 28$$

Keterangan:

N = jumlah populasi

n = jumlah sampel

$e$  = persentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan sampel yang masih dapat ditolerir. Untuk penelitian ini menggunakan persentase kelonggaran ketelitian 10%, artinya tingkat keyakinan bahwa sampel mewakili populasi adalah 90%.

Sampel karyawan diambil berdasarkan karyawan tetap yang mudah diakses sedangkan yang menjadi sampel manajer adalah populasinya. Jumlah sampel yang diambil adalah sebagai berikut:

1. Responden manajer diambil sejumlah manajer yang ada yaitu sebanyak 5 responden.
2. Responden karyawan diambil sebanyak 28 responden.
3. Responden pelanggan diambil sebanyak 100 responden.

## G. Uji Validitas dan Reliabilitas

### 1. Pengujian Validitas

Validitas merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat validitas atau kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid bila instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur.

Uji validitas dilakukan dengan perhitungan dari Karl Pearson yang dikenal dengan sebutan korelasi *product moment*:

Rumus *Product Moment*:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_1 y_1 - (\sum x_1)(\sum y_1)}{\sqrt{\{n \sum x_1^2 - (\sum x_1)^2\} \{n \sum y_1^2 - (\sum y_1)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = koefisien korelasi antara skor tiap-tiap item dengan skor total

$\sum x$  = Skor total tiap item

$\sum y$  = Skor total item

$n$  = jumlah responden

Untuk menentukan apakah instrumen tersebut valid atau tidak digunakan pedoman berikut:

- a. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dengan taraf signifikansi 5% maka instrumen dikatakan valid.
- b. Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel dengan taraf signifikansi 5% maka instrumen dikatakan tidak valid.

Hasil analisis uji validitas dihitung dengan bantuan program SPSS versi 13.

## 2. Reliabilitas

Suatu alat ukur dikatakan baik bila instrumen tersebut sudah valid dan mempunyai tingkat reliabilitas yang tinggi atau baik. Untuk tingkat realibilitas suatu instrumen dikatakan baik jika alat ukur tersebut mempunyai atau memberikan hasil kira-kira sama seandainya yang bersangkutan diukur pada waktu yang berbeda.

Uji realibilitas angket ini menggunakan rumus Alpha dari Cronbach, yaitu sebagai berikut:

$$r_{ii} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \alpha b^2}{\alpha t^2} \right]$$

Dimana:

$r_{ii}$  = reliabilitas

$k$  = banyaknya butir soal atau item

$ab^2$  = jumlah varians butir

$at^2$  = varians total

Untuk menentukan apakah instrumen tersebut reliabel atau tidak digunakan pedoman berikut:

- a. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dengan taraf signifikansi 5% maka instrumen dikatakan reliabel.
- b. Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel dengan taraf signifikansi 5% maka instrumen dikatakan tidak reliabel.

Salah satu metode pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan metode *Alpha-Cronbach*. Standar yang digunakan dalam menentukan reliabel dan tidaknya suatu instrumen penelitian umumnya adalah perbandingan antara nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  pada taraf kepercayaan 95% atau tingkat signifikansi 5%. Apabila dilakukan pengujian reliabilitas dengan metode *Alpha Cronbach*, maka nilai  $r_{hitung}$  diwakili oleh nilai *alpha*. Apabila  $alpha_{hitung}$  lebih besar daripada  $r_{tabel}$  dan  $alpha_{hitung}$  bernilai positif, maka suatu instrumen penelitian disebut reliabel. Tingkat reliabilitas dengan metode *Alpha Cronbach* diukur berdasarkan skala alpha 0 sampai dengan 1. Apabila skala tersebut dikelompokkan ke dalam lima kelas dengan *range* yang sama, maka ukuran kemantapan *alpha* dapat diinterpretasi seperti tabel berikut ini:

Tabel 3.1 Tingkat Reliabilitas Berdasarkan Nilai *Alpha*

<i>Alpha</i>	Tingkat Reliabilitas
0,00 s.d. 0,20	Kurang Reliabel
> 0,20 s.d. 0,40	Agak Reliabel
> 0,40 s.d. 0,60	Cukup Reliabel
> 0,60 s.d. 0,80	Reliabel
> 0,80 s.d. 1,00	Sangat Reliabel

Butir pertanyaan yang tidak reliabel tidak digunakan dalam pengumpulan data. Pelaksanaan perhitungan uji validitas pada penelitian ini menggunakan dengan bantuan komputer program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 13.

Hasil analisis uji reliabilitas dihitung dengan bantuan program SPSS versi 13.

## H. Teknik Analisis Data

### 1. Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan menggunakan analisis kuantitatif dengan menggunakan data keuangan perusahaan yang diperoleh melalui perhitungan yang dilakukan dengan menggunakan rasio-rasio keuangan, antara lain:

#### a. *Net Profit Margin* (NPM)

*Net Profit Margin* adalah perbandingan antara *net operating income* dengan *net sales*. Perbandingan dinyatakan dalam persentase. *Net Profit Margin* digunakan untuk mengukur tingkat keuntungan yang dapat dicapai oleh perusahaan dihubungkan dengan penjualan. Semakin tinggi NPM, berarti kinerja operasi semakin efisien.

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Penghasilan netto}} \times 100\%$$

b. *Return on Investment (ROI)*

*Return on Investment* digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan dana yang digunakan dalam aktiva untuk operasi perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Semakin tinggi ROI dapat diartikan semakin baik kinerja perusahaan.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

c. *Return on Equity (ROE)*

*Return on Equity* digunakan untuk mengukur efisiensi penggunaan modal suatu perusahaan dengan membandingkan antara laba dengan modal yang digunakan dalam operasi perusahaan tersebut. Semakin tinggi rasio ROE dapat diartikan semakin baik pula kinerja perusahaan.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

Dari hasil seluruh perhitungan NPM, ROI, ROE diatas kemudian dibandingkan dengan realisasi tahun sebelumnya. Apabila realisasi tahun 2006 lebih kecil dari realisasi tahun 2007 dan realisasi tahun 2007 lebih kecil dari realisasi tahun 2008 berarti kinerja perusahaan dikatakan baik,

begitu pula sebaliknya apabila realisasi tahun 2006 lebih besar dari realisasi 2007 dan realisasi tahun 2007 lebih besar dari realisasi tahun 2008 berarti kinerja perusahaan dikatakan buruk.

## 2. Perspektif Pelanggan

Untuk mencapai ukuran hasil dari perspektif ini teknik analisis yang digunakan yaitu analisis kuantitatif. Empat ukuran yang dicari adalah:

### a. Pangsa Pasar dilihat dari:

- 1) Bertambahnya jumlah pelanggan
- 2) Segmen pasar yang dilayani

### b. Retensi Pelanggan dilihat dari:

- 1) Besarnya jumlah pelanggan lama yang mampu dipertahankan oleh perusahaan.

### c. Akuisisi pelanggan dilihat dari:

- 1) Besarnya jumlah pelanggan baru yang mampu diperoleh perusahaan.

### d. Profitabilitas pelanggan dilihat dari:

- 1) Laba bersih yang diperoleh perusahaan dari segmen pasar yang dilayani.

e. Kepuasan pelanggan

Untuk mengetahui bagaimana sikap pelanggan terhadap keseluruhan atribut produk dan jasa perusahaan digunakan kuesioner yang dibagikan kepada pelanggan. Hasil kuesioner tersebut dianalisis dengan menggunakan:

1) Analisis *Multiattribute Attitude Model* (MAM)

Analisis *Multiattribute Attitude Model* menggunakan rumus berikut ini (Engel 1994: 353):

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i|$$

Keterangan:

Ab = sikap pelanggan secara keseluruhan terhadap suatu obyek

Wi = bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii = nilai *ideal* rata-rata pelanggan pada atribut i

Xi = nilai *belief* rata-rata pelanggan pada atribut i

n = jumlah atribut

Rumus di atas dapat diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut:

a) Menentukan Wi dengan rumus:

$$W_i = \frac{\text{nilai masing - masing atribut}}{\text{jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

Pemberian bobot rata-rata untuk masing-masing atribut sebagai berikut:

Tabel 3.2 Bobot Rata-Rata pada Pespektif Pelanggan

Nomor Urut	Nilai	Bobot
1	3	$3/6 \times 100\% = 50$
2	2	$2/6 \times 100\% = 33$
3	1	$1/6 \times 100\% = 17$
Total	6	100

- b) Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan 5, urutannya sebagai berikut:

Tabel 3.3 Skala Sikap pada Pespektif Pelanggan

No	Jawaban Responden	Skala Sikap
1.	Sangat setuju atau sangat berharap	5
2.	Setuju atau berharap	4
3.	Ragu-ragu	3
4.	Tidak setuju atau tidak berharap	2
5.	Sangat tidak setuju atau sangat tidak berharap	1

- c) Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief* yang menggunakan rumus:

Nilai *ideal* = skor x absolut responden *ideal* masing-masing alternatif jawaban

Nilai *belief* = skor x absolut responden *belief* masing-masing alternatif jawaban

Kemudian mencari nilai *ideal* rata-rata dan nilai *belief* rata-rata:

$$\text{Nilai } \textit{ideal} \text{ rata-rata} = \frac{\text{total nilai } \textit{ideal}}{\text{responden } \textit{ideal}}$$

$$\text{Nilai } \textit{belief} \text{ rata-rata} = \frac{\text{total nilai } \textit{belief}}{\text{responden } \textit{belief}}$$

- d) Memasukkan data di dalam tabel kemudian memasukkan ke dalam rumus dengan skala *Likert*.

(sikap-1) x 100, sehingga jika diterapkan di dalam penelitian diperoleh (5-1) x 100 = 400

Hal ini dapat dilihat dengan skala di bawah ini:

<b>SP</b>	<b>P</b>	<b>CP</b>	<b>TP</b>	<b>STP</b>
0	80	160	240	320
	400			

Keterangan:

0-80 = Sangat puas

81-160 = Puas

161-240 = Cukup puas

241-320 = Tidak puas

321-400 = Sangat tidak puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil/mendekati nol, maka sikap pelanggan secara keseluruhan semakin baik/positif. Hal ini dapat dikatakan bahwa pelanggan merasa puas terhadap produk dan layanan jasa yang diberikan oleh sekolah. Jika skala semakin ke kanan maka sikap pelanggan secara keseluruhan relatif tidak baik/negatif, hal

ini dapat dikatakan bahwa pelanggan merasa tidak puas terhadap produk dan layanan jasa yang diberikan oleh perusahaan.

e) Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis ini digunakan untuk mengetahui atribut-atribut yang paling menentukan sikap pelanggan dalam menggunakan suatu produk/jasa.

Dalam kuesioner, jawaban responden diberi peringkat sebagai berikut:

Peringkat	Bobot
1	3
2	2
3	1

Jawaban responden dari setiap atribut dikalikan dengan bobot yang diberikan dari setiap atribut, kemudian dijumlahkan. Hasil dari perkalian tiap atribut menentukan ukuran-ukuran kepentingan. Hasil yang paling banyak merupakan atribut yang menjadi prioritas utama dalam menggunakan suatu produk/jasa.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk mencapai ukuran hasil dari perspektif ini caranya yaitu memberikan kepuasan kepada pelanggan. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis kualitatif. Dengan melihat apakah kebijakan-kebijakan, khususnya proses inovasi, proses operasi dan pelayanan purna jual, sehingga tercapai efektifitas

dan efisiensi waktu dan biaya. Untuk memperoleh ukuran hasil dari perspektif ini diketahui dari wawancara dengan pihak manajemen.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk mengetahui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, diperoleh data melalui kuesioner yang ditujukan kepada karyawan dan manager PT. Virgo. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis *Multiattitude Attribute Model* (Engel, 1994:353) dengan rumus sebagai berikut:

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i|$$

Keterangan:

Ab = sikap pelanggan secara keseluruhan terhadap suatu obyek

Wi = bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii = nilai *ideal* rata-rata pelanggan pada atribut i

Xi = nilai *belief* rata-rata pelanggan pada atribut i

n = jumlah atribut

Rumus di atas dapat diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut:

a) Menentukan Wi dengan rumus:

$$W_i = \frac{\text{nilai masing - masing atribut}}{\text{jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

Pemberian bobot rata-rata untuk masing-masing atribut sebagai berikut:

Tabel 3.4 Bobot Rata-Rata pada Pespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Nomor Urut	Nilai	Bobot
1	3	$3/6 \times 100\% = 50$
2	2	$2/6 \times 100\% = 33$
3	1	$1/6 \times 100\% = 17$
Total	6	100

- b) Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan 5, urutannya sebagai berikut:

Tabel 3.5 Skala Sikap pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Jawaban Responden	Skala Sikap
1.	Sangat setuju atau sangat berharap	5
2.	Setuju atau berharap	4
3.	Ragu-ragu	3
4.	Tidak setuju atau tidak berharap	2
5.	Sangat tidak setuju atau sangat tidak berharap	1

- c) Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief* yang menggunakan rumus:

Nilai *ideal* = skor x absolut responden *ideal* masing-masing alternatif jawaban

Nilai *belief* = skor x absolut responden *belief* masing-masing alternatif jawaban

Kemudian mencari nilai *ideal* rata-rata dan nilai *belief* rata-rata:

$$\text{Nilai } \textit{ideal} \text{ rata-rata} = \frac{\text{Total nilai } \textit{ideal}}{\text{Responden } \textit{ideal}}$$

$$\text{Nilai } \textit{belief} \text{ rata-rata} = \frac{\text{Total nilai } \textit{belief}}{\text{Responden } \textit{belief}}$$

d) Memasukkan data di dalam tabel kemudian memasukkan ke dalam rumus dengan skala *Likert* (Sugiyono, 1998: 73)

$(\text{sikap}-1) \times 100$ , sehingga jika diterapkan di dalam penelitian diperoleh

$$(5-1) \times 100 = 400$$

Hal ini dapat dilihat dengan skala di bawah ini:

<b>SP</b>	<b>P</b>	<b>CP</b>	<b>TP</b>	<b>STP</b>
0	80	160	240	320
	400			

Keterangan:

0-80 = Sangat puas

81-160 = Puas

161-240 = Cukup puas

241-320 = Tidak puas

321-400 = Sangat tidak puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil/mendekati nol, maka sikap karyawan dan manajer secara keseluruhan semakin baik/positif. Hal ini dapat dikatakan bahwa karyawan dan manajer secara keseluruhan merasa puas terhadap kinerja perusahaan. Jika skala semakin ke kanan maka sikap karyawan dan manajer secara keseluruhan relatif tidak baik/negatif, hal ini dapat dikatakan bahwa karyawan dan manajer merasa tidak puas terhadap kinerja perusahaan.

e) Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis ini digunakan untuk mengetahui atribut-atribut yang paling menentukan sikap karyawan dan manajer dalam menggunakan suatu produk/jasa.

Dalam kuesioner, jawaban responden diberi peringkat sebagai berikut:

Peringkat	Bobot
1	3
2	2
3	1

Jawaban responden dari setiap atribut dikalikan dengan bobot yang diberikan dari setiap atribut, kemudian dijumlahkan. Hasil dari perkalian tiap atribut menentukan ukuran-ukuran kepentingan. Hasil yang paling banyak merupakan atribut yang menjadi prioritas utama dalam menggunakan suatu produk/jasa.

Setelah mengetahui hasil dari analisis kuantitatif dan kualitatif (kuesioner), maka langkah selanjutnya adalah menilai kinerja PT. Virgo Favourite Tours and Travel secara keseluruhan berdasarkan masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*. Untuk mengetahui kriteria baik dan buruk kinerja perusahaan secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

1. Kinerja sangat baik : jika 4 perspektif dinilai baik
2. Kinerja baik : jika 3 perspektif dinilai baik
3. Kinerja kurang baik : jika 2 perspektif dinilai baik
4. Kinerja tidak baik : jika 1 perspektif dinilai baik

Untuk melihat baik buruknya masing-masing perspektif BSC dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.6 Perbandingan Perspektif BSC dengan Perspektif pada PT. Virgo Favourite Tour & Travel

No	Perspektif BSC	Kriteria		Keadaan	Keterangan
		Baik	Buruk		
1.	Perspektif <i>Financial</i>	1) Peningkatan NPM 2) Peningkatan ROI 3) Peningkatan ROE	1) Penurunan NPM 2) Penurunan ROI 3) Penurunan ROE		
2.	Perspektif <i>Customer</i>				
	a. Retensi Pelanggan	Mampu mempertahankan pelanggan yang ada.	Tidak Mampu mempertahankan pelanggan yang ada.		
	b. Akuisisi Pelanggan	Meningkatnya jumlah pelanggan baru.	Menurunnya pelanggan baru.		
	c. Profitabilitas Pelanggan	Meningkatnya laba bersih yang diperoleh	Menurunnya laba bersih yang diperoleh.		
	d. Kepuasan Pelanggan	Mampu memberikan kepuasan terhadap atribut waktu, mutu, harga.	Tidak mampu memberikan kepuasan terhadap atribut waktu, mutu, harga		
3.	Perspektif <i>Internal Business Processes</i>				
	a. Proses Inovasi	Jika perusahaan telah melakukan ketiga proses bisnis utama tersebut dengan baik	Jika perusahaan belum melakukan ketiga proses bisnis utama tersebut dengan baik.		
	b. Proses Operasi				
	c. Pelayanan Purna Jual				

Tabel 3.6 (Lanjutan) Perbandingan Perspektif BSC dengan Perspektif pada PT. Virgo Favourite Tour &amp; Travel

No	Perspektif BSC	Kriteria		Keadaan	Keterangan
		Baik	Buruk		
4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan				
	a. Kemampuan Karyawan	Jika perusahaan mampu memberikan kepuasan kerja dan meningkatkan kualitas karyawan.	Jika perusahaan tidak mampu memberikan kepuasan kerja dan meningkatkan kualitas karyawan.		
	b. Kemampuan Sistem Informasi	Jika sistem informasi yang diberikan oleh pihak perusahaan mampu memberikan informasi yang akurat.	Jika sistem informasi yang diberikan oleh pihak perusahaan tidak mampu memberikan informasi yang akurat.		
	c. Motivasi, Pemberian, dan Pembatasan Wewenang	Manajer mendapat kepuasan untuk atribut kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang.	Manajer tidak mendapat kepuasan untuk atribut kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang.		
	d. Kepuasan Karyawan	Karyawan mendapat kepuasan untuk atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan.	Karyawan tidak mendapat kepuasan untuk atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan.		

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **A. Sejarah Singkat Perusahaan**

Berawal dari didirikannya Aries Travel Service sebagai salah satu biro jasa angkutan wisata di Yogyakarta. Perkembangan perusahaan yang begitu cepat mengakibatkan biro perjalanan ini ingin membuka kantor cabang yang masih di wilayah Yogyakarta. Dalam mendirikan kantor cabang Aries Travel Service bekerja sama dengan perusahaan transportasi angkutan umum yang pada waktu itu merupakan perusahaan angkutan umum terbesar di Yogyakarta yaitu PT. Baker. Tetapi dalam pelaksanaan kerjasama tersebut tidak seperti yang diharapkan, kemudian timbul perselisihan antara kedua belah pihak, sehingga kantor cabang Aries Travel Service yang baru berdiri tersebut ditutup.

Pada tanggal 7 September 1981, pimpinan Aries Travel Service yaitu Bapak H. Idho Sudibjo, SH mendirikan perusahaan biro perjalanan baru yang diberi nama Virgo Travel Service. Pada saat itu mempunyai ruang kerja berukuran 3 x 5 meter dengan armada angkutan yang ada berupa satu buah colt T120 tahun 1979 dan satu buah Toyota Hiece tahun 1979. Dengan melihat perkembangan yang ada, khususnya arus wisatawan yang datang ke Yogyakarta semakin tahun semakin meningkat maka dirasa perlu juga meningkatkan jasa angkutan. Oleh karena itu, pada tahun 1984 perusahaan ini menambah armada angkutan berupa dua bus.

Seiring dengan kemajuan yang telah dicapai oleh perusahaan dalam perkembangannya hingga tahun 1987 nama Virgo Travel Service diganti dengan Virgo Favourite Tour & Travel dan menambah lagi armada angkutannya satu buah Mitsubishi L300 serta dua buah bus Mercedes Benz jenis OH Prima. Pada tahun 1990 surat ijin resmi dari Direktur Jenderal Pariwisata dengan nomor ijin usaha No. 23/D.2/BPV/VII/1990 dengan nama resmi PT. Virgo Favourite Tours & Travel yang beralamatkan di Jalan Hayam Wuruk no. 37 Yogyakarta.

#### **A. Lokasi Perusahaan**

PT. Virgo Favourite Tours & Travel mempunyai dua lokasi perusahaan yaitu satu unit yang digunakan sebagai kantor pusat yang memiliki luas bangunan 200 m<sup>2</sup> dan luas tanah 350 m<sup>2</sup> yang berkedudukan di Jalan Hayam Wuruk no. 37 Yogyakarta. Tempat ini dipilih karena lokasi tersebut sangat strategis dekat dengan jalan raya dan pasar Lempuyangan yang dapat mempermudah konsumen mendapatkan pelayanan jasa yang dibutuhkan. Sedangkan lokasi garasi terletak pada Jalan Kadipaten, Jambon, Desa Nusupan, Trihango, Gamping, Sleman. Pemilihan lokasi tersebut dikarenakan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta bahwa garasi tidak boleh berada di dalam kota.

#### **B. Visi dan Misi Perusahaan**

##### **1. Visi**

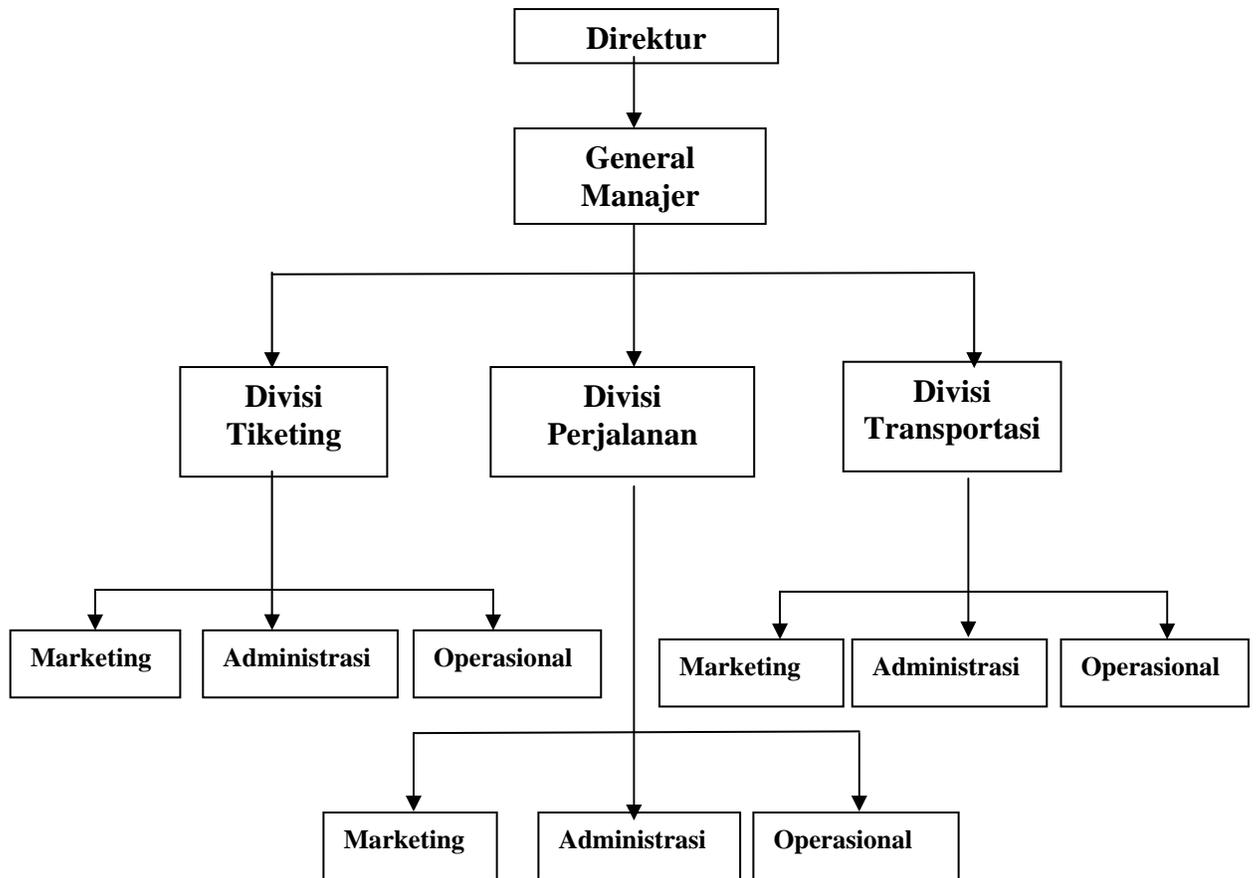
Menjadi yang terdepan dengan menawarkan konsep-konsep perjalanan wisata kepada konsumen dengan tetap memepertimbangkan *budget* ataupun anggaran yang disediakan konsumen.

## 2. Misi

- a. Memberikan pelayanan dan kenyamanan kepada konsumen sehingga tercipta kepuasan konsumen.
- b. Memberikan informasi, saran-saran serta kemudahan-kemudahan dalam perjalanan wisata.
- c. Memberikan alternatif pertimbangan biaya yang paling efisien dalam perjalanan wisata.
- d. Menciptakan rasa kekeluargaan antara *Tour Leader*, *Crew Bus*, dan konsumen sehingga tercipta kepuasan konsumen.

### **C. Struktur Organisasi Perusahaan**

Struktur organisasi merupakan perwujudan yang menunjukkan hubungan diantara fungsi-fungsi dalam suatu organisasi serta wewenang dan tugas jabatan setiap anggota organisasi yang menjalankan tugasnya. Struktur organisasi yang digunakan dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4.1  
Struktur Organisasi  
PT. Virgo Favourite Tours & Travel

Adapun tugas dan wewenang masing-masing bagian dalam organisasi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Tugas General Manager :
  - a. Menjalankan kewenangan, kebijaksanaan dan tanggung jawab atas seluruh aktivitas perusahaan.
  - b. Memelihara disiplin, keharmonisan antar karyawan, serta bertanggung jawab atas terlaksananya tata tertib perusahaan.

- c. Menjaga hubungan baik dengan relasi, dan menjaga nama baik perusahaan serta dapat bertindak cepat, tepat, dan tegas di dalam mengambil keputusan atas apa yang terjadi dengan perusahaan.
  - d. Mengerti, menguasai, dan mampu melaksanakan semua kegiatan setiap divisi sehingga mampu mengatasi masalah-masalah yang terjadi ketika divisi-divisi tersebut mengalami atau menghadapi masalah.
  - e. Memiliki pandangan jauh ke depan, kompetitif, dan inovatif sehingga mampu mempertahankan perusahaan dari persaingan-persaingan antar perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama.
  - f. Bertanggung jawab atas segala sesuatu yang terjadi di perusahaan.
  - g. Melaksanakan koordinasi diantara pimpinan setiap divisi yang dibawah.
  - h. Menentukan kebijaksanaan perusahaan mengenai keuangan, tata kerja dan kepegawaian.
2. Tugas Direktur :
- a. Mempertanggung jawabkan segala kegiatan dan kebijaksanaan perusahaan kepada dewan komisaris/ pimpinan.
  - b. Melaksanakan pimpinan harian dan koordinasi diantara pimpinan setiap divisi.
  - c. Manandatangani perjanjian dan kontrak usaha.
  - d. Menentukan anggaran belanja dan pendapatan perusahaan.
  - e. Mewakili perusahaan dalam keanggotaan asosiasi kepariwisataan atau asosiasi usaha yang lainnya.

- f. Ikut serta mempromosikan produk perusahaan dalam setiap kesempatan.
- g. Melaksanakan tugas-tugas lain yang berkaitan dengan fungsinya.

3. Tugas Divisi Tiketing :

- a. Menjual dan melaksanakan kegiatan divisi tiketing.
- b. Mengadakan koordinasi baik secara vertikal maupun horizontal.
- c. Mempertanggung jawabkan kegiatan divisinya kepada atasan.
- d. Memberikan informasi mengenai harga tiket, *flight schedule*, serta informasi-informasi lain yang dibutuhkan oleh *client*.
- e. Merencanakan atau menyusun *route* perjalanan serta menghitung biayanya.
- f. Memberikan saran dan cara terbaik kepada tamu atau langganan dalam pemakaian jasa angkutan/maskapai.
- g. Melakukan reservasi sesuai dengan yang diminta atau disetujui, sesuai prosedur yang berlaku.
- h. Mencetak tiket setelah mendapatkan kepastian/ konfirmasi pemesanan dan menyerahkan tiket kepada *clien*.
- i. Meneliti pembukuan penumpang *off-line* yang belum *Re-confirm* dan menghubungi untuk meminta kepastian keberangkatannya.
- j. Mengontrol persediaan tiket dan dokumen yang berharga lainnya.
- k. Menerima pembayaran tiket dan mengeluarkan tanda terima atau kwitansi.
- l. Membuat laporan penjualan tiket.

3. Tugas Divisi Tour:

- a. Menjual dan menyelenggarakan kegiatan *tour*.

- b. Mengadakan koordinasi baik secara vertikal dan horizontal.
- c. Mempertanggung jawabkan kegiatan divisinya kepada pimpinan.
- d. Membuat perkiraan atau target penjualan *tour* untuk satu tahun mendatang.
- e. Menjalin hubungan yang baik dengan instansi pemerintahan ataupun organisasi-organisasi yang berkaitan dengan bidangnya.
- f. Menjalin hubungan yang baik dengan *clien* ataupun dengan relasi-relasi.
- g. Melayani semua permintaan dan pengurusan *tour* dari *client*.
- h. Menjual dan menyelenggarakan bermacam-macam *tour*.
- i. Menyusun *route* perjalanan, menghitung harga *tour*, serta menentukan persyaratan-persyaratan untuk diajukan kepada *client*.
- j. Menyesuaikan harga dan persyaratan-persyaratan *tour* sesuai dengan fasilitas dan sarana wisata yang tersedia.
- k. Mempresetasikan paket wisata yang telah diajukan di sekolah atau instansi bila diperlukan.
- l. Menyusun Rencana Anggaran Tour (RAT) untuk setiap *tour* yang akan dilaksanakan.
- m. *Membooking* sarana wisata dan kebutuhan lainnya yang diperlukan di setiap daerah atau tempat yang akan dikunjungi dan *mereconfirmasi* mengenai pelaksanaan *tour*.
- n. Mengatur anggaran biaya operasional *tour* yang berupa deposit dan biaya-biaya lain yang harus dibayar di tempat oleh *tour leader/guide*.

- o. Mengatur penugasan pimpinan perjalanan (*Tour leader*) maupun pemandu wisata (*guide*) dan memberikan informasi serta mengingatkan hal-hal yang harus diperhatikan oleh seorang *tour leader* ataupun *guide* dalam menyertai peserta *tour*.
  - p. Menyiapkan tiket, *travel voucher* dan dokumen-dokumen lain yang diperlukan.
  - q. Melayani dan menyediakan setiap keluhan atau tuntutan dari *clien* dengan sebaik-baiknya.
  - r. Membuat laporan atas *tour* yang telah dilaksanakan.
  - s. Membuat laporan perjalanan dan penyelenggaraan *tour* secara berkala.
4. Tugas Divisi Transportasi:
- a. Menjual dan menyelenggarakan kegiatan divisi transportasi.
  - b. Mengadakan koordinasi baik secara vertikal maupun horizontal.
  - c. Mempertanggung jawabkan kegiatan divisinya kepada pimpinan.
  - d. Menjalin hubungan baik dengan instansi pemerintahan dan relasi-relasi.
  - e. Melayani dan memberikan informasi-informasi mengenai transportasi yang dibutuhkan *client*.
  - f. Mencatat pemesanan atau *booking*-an ke dalam buku pemesanan.
  - g. Merekonfirmasi kepada *clien* apakah pembookingan yang telah dilakukan sebelumnya positif atau tidak.
  - h. Merencanakan, memberi pengarahan dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan *crew bus*.

- i. Memastikan kondisi crew bus dalam keadaan sehat jasmani dan rohani serta memiliki dokumen atau surat ijin beroperasi.
  - j. Menjamin semua kendaraan perusahaan telah sesuai dengan standar yang berlaku untuk kegiatan wisata.
  - k. Menjamin semua armada dalam kondisi yang benar-benar baik dan layak untuk dioperasikan.
  - l. Mengecek dan memastikan semua kendaraan yang dimiliki perusahaan telah mendapatkan perbaikan rutin sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
  - m. Memastikan fasilitas-fasilitas armada seperti TV, radio tape, AC, *reclining seat*, serta toilet dan sebagainya dengan baik.
5. Tugas Bagian Marketing:
- a. Melaksanakan kegiatan pemasaran.
  - b. Mengadakan koordinasi baik secara vertikal maupun horizontal.
  - c. Mempertanggung jawabkan kegiatannya kepada pimpinan perusahaan.
  - d. Mengumpulkan data dan informasi mengenai semua produk yang diperlukan wisatawan/*clien* dan daerah atau negara pasaran dalam pengembangan usaha.
  - e. Menjalin hubungan baik dan mengadakan perjanjian kerjasama dengan berbagai pihak dengan kondisi dan syarat yang saling menguntungkan.
  - f. Menyusun dan menerbitkan *Confidential Tarif* sesuai produk yang dijual, brosur-brosur dan alat promosi lainnya.

- g. Memasarkan semua produk yang dihasilkan secara berencana, terarah dan teratur dengan menyebarluaskan brosur dan alat-alat lainnya, baik melalui masa media maupun travel trade langsung kepada *clien* yang bersangkutan.
  - h. Menyusun rencana anggaran belanja setiap tahun dan membuat laporannya pada akhir periode.
  - i. Membuat laporan secara berkala.
6. Tugas Bagian Administrasi dan keuangan:
- a. Menyusun, melaksanakan dan mengelola keuangan perusahaan.
  - b. Mengadakan koordinasi baik secara vertikal dan horizontal.
  - c. Mempertanggung jawabkan kegiatannya kepada pimpinan perusahaan.
  - d. Menyusun anggaran pendapatan dan biaya tahunan perusahaan.
  - e. Merumuskan dan menyelenggarakan tata administrasi dan akuntansi perusahaan.
  - f. Menyusun dan menyiapkan tata kerja dan peraturan kepegawaian perusahaan.
  - g. Menyediakan dan memelihara semua alat perlengkapan dan investaris perusahaan.
  - h. Menjalin hubungan baik dengan instansi pemerintahan sesuai dengan bidangnya.
  - i. Mengurus ijin-ijin yang berhubungan dengan perusahaan dan mencatat surat-surat yang masuk maupun keluar.

- j. Melakukan pembukuan terhadap segala aktivitas perusahaan agar dapat bekerja dengan lancar dan terkoordinasi dengan baik.
- k. Melakukan pembayaran tenaga kerja, baik tenaga operasional maupun non operasional.

7. Tugas Bagian Operasional:

- a. Berkoordinasi baik secara vertikal dan horizontal.
- b. Mempertanggung jawabkan kegiatan bagiannya kepada pimpinan.
- c. Menjamin kelancaran dan kenyamanan peserta *tour/ clien* dalam perjalanan.
- d. Bertanggung jawab atas pelaksanaan di lapangan.
- e. Mengantar dan mengambil tiket.
- f. Melaksanakan atau melakukan LPP (*Laporan Penjualan Pasasi*) dan LG (*Letter Garante*) ke kantor maskapai.
- g. Bertanggung jawab atas keberhasilan dan kenyamanan kendaraan.
- h. Menampung dan menyelesaikan permasalahan yang muncul ketika berada di lapangan.

**D. Personalia**

Salah satu aspek yang mempengaruhi kualitas perusahaan adalah sumber daya manusia yang ada di dalamnya, yaitu karyawan/pekerja. PT. Virgo Favourite Tours & Travel memiliki banyak karyawan untuk membantu dalam pelaksanaan kegiatan operasionalnya. Jumlah karyawan yang bekerja sampai saat ini dapat dilihat pada perincian sebagai berikut:

Tabel 4.1 Daftar Jumlah Karyawan Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah
1	Direktur	1
2	Genaral Manajer	1
3	Manajer Marketing	1
4	Manajer Administrasi dan Keuangan	1
5	Manajer Operasional	1
6	Staf Transportasi	1
7	Staf Tour	5
8	Staf Tiketing	2
9	Staf Operasional	2
10	Staf Marketing	1
11	Staf Administrasi	1
12	Driver	22

Untuk pembayaran gaji dan upah karyawan dibedakan berdasarkan jabatan dalam perusahaan, yaitu:

1. Tenaga kerja harian lepas yang mempunyai tugas seperti mencuci bus dan membersihkan mesin bus pengupahaannya dihitung hanya bila masuk kerja saja.
2. Tenaga kerja ahli yang berstatus pegawai tetap yang memiliki ketrampilan khusus seperti bagian administrasi dan marketing sistem penggajiannya menggunakan gaji bulanan.
3. Crew bus/awak bus yang terdiri dari supir dan kernet bus sistem pengupahannya berdasarkan tugas yang dijalankan.

Selain gaji dan upah yang diberikan kepada karyawan, perusahaan juga memberikan beberapa kebijakan tambahan seperti:

1. Asuransi keselamatan jiwa setiap karyawan.
2. Bonus pada hari raya lebaran atau pada saat banyak pesanan carteran bus.
3. Membantu setengah biaya perawatan atau pengobatan bila ada karyawan perusahaan yang sakit.

#### **E. Bidang Usaha dan Operasional Perusahaan.**

Berdasarkan keadaan pasar industri jasa angkutan yang semakin meningkat, khususnya angkutan bus pariwisata, maka pemilik PT. Virgo Favourite Tours & Travel merasakan perlunya menambahkan armada untuk memenuhi jumlah permintaan yang meningkat. Jumlah peningkatan penumpang ini jika tidak diimbangi dengan bertambahnya armada, maka banyak penumpang yang akan beralih ke armada lainnya. Hal ini dapat mengakibatkan kerugian yang berdampak pada pendapatan perusahaan. Dengan perluasan usaha tersebut maka sampai tahun 2009 PT. Virgo Favourite Tours & Travel telah memiliki sepuluh buah bus Mercedes Benz yang memiliki kapasitas 30-60 tempat duduk. Sedangkan fasilitas bus yang ada saat ini adalah:

1. Televisi dan video untuk hiburan selama dalam perjalanan.
2. *Air condition* (AC) untuk mengatur suhu udara dalam bus agar penumpang tidak kepanasan selama dalam perjalanan.
3. *Reclining seat* atau tempat duduk penumpang dapat disetel sesuai dengan keinginan dan juga bisa dibuat sesuai dengan posisi duduk.
4. *Tape, amplifief, dan mix* untuk memberikan keterangan kepada penumpang selama dalam perjalanan dari pemandu wisata.

Jam kerja yang berlaku di perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Hari senin-minggu : 07.30 – 21.00
2. *Shift* pagi : 07.30 – 16.00
3. *Shift middle* : 11.00 – 19.00
4. *Shift* siang : 13.00 – 21.00

Daerah yang sering dikunjungi wisatawan yang menggunakan jasa transportasi dari perusahaan ini adalah Jakarta, Bandung, Surabaya, dan Bali tetapi tidak menutup kemungkinan melayani konsumen yang berniat mengadakan perjalanan keluar dari wilayah tersebut.

Pengoperasian kendaraan tidak dapat ditetapkan waktunya mengingat perusahaan hanya dapat beroperasi jika ada pesanan masuk. Apabila tidak ada pesanan, kendaraan tidak beroperasi dan akan berada di bengkel. Kendaraan yang ada di bengkel mendapatkan perawatan agar mesin kendaraan tidak cepat rusak.

## **BAB V**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Untuk mengetahui bagaimana kinerja manajemen PT Virgo Favourite Tours & Travel dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, penulis akan menganalisis masing-masing perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Laporan keuangan PT. Virgo Favourite Tours & Travel periode 2006-2008.
2. Hasil wawancara dengan manajer.
3. Jawaban kuesioner yang ditujukan kepada pelanggan, karyawan, dan manajer.

#### **A. Pengujian Instrumen**

Dalam penelitian ini, telah dibagikan kuesioner kepada 100 responden untuk perspektif pelanggan, 28 responden untuk karyawan, dan 5 responden untuk manajer divisi dan manajer tingkat atas. Dari semua kuesioner yang dibagikan semuanya kembali, artinya *responrate* dari responden adalah 100%. Dari kuesioner tersebut dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas kuesioner.

## 1. Pengujian Validitas

Penelitian ini terdiri dari dua perspektif yang diukur dengan kuesioner yaitu perspektif wajib pajak dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Masing-masing perspektif terdiri dari beberapa indikator permasalahan.

Untuk perspektif pelanggan indikatornya adalah harga, mutu, serta waktu; dan untuk perspektif pembelajaran ada dua kuesioner yang diukur yaitu kepuasan karyawan indikatornya adalah komunikasi, penghargaan, serta dukungan; sedangkan untuk kepuasan manajer indikatornya adalah kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang.

Untuk perspektif pelanggan terdiri dari 14 butir pertanyaan; sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari 13 butir pertanyaan untuk karyawan dan 12 butir pertanyaan untuk manajer. Pengujian validitas menggunakan rumus korelasi *product moment*. Uraian pengujian validitas butir pertanyaan perspektif pelanggan terdapat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.1 Hasil pengujian Validitas pada Perspektif Pelanggan

Nomor Item	$r_{hitung}$		$r_{tabel}$ 5%	Hasil
	<i>Ideal</i>	<i>Belief</i>		
1	0,264	0,255	0,197	Valid
2	0,529	0,352	0,197	Valid
3	0,533	0,390	0,197	Valid
4	0,558	0,282	0,197	Valid
5	0,595	0,540	0,197	Valid
6	0,531	0,459	0,197	Valid
7	0,506	0,453	0,197	Valid
8	0,572	0,479	0,197	Valid
9	0,519	0,483	0,197	Valid
10	0,500	0,410	0,197	Valid
11	0,222	0,297	0,197	Valid
12	0,217	0,393	0,197	Valid
13	0,245	0,352	0,197	Valid
14	0,237	0,429	0,197	Valid

Berdasarkan tabel diatas, ternyata instrumen penelitian sikap pelanggan terhadap kinerja perusahaan diperoleh hasil bahwa semua instrumen pertanyaan adalah valid karena setiap item pertanyaan *ideal* dan *belief* memiliki  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari  $r_{tabel}$  dalam taraf signifikansi 5%.

Sedangkan pengujian validitas untuk instrumen penelitian sikap karyawan terhadap kinerja perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.2 Hasil Pengujian Validitas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Kepuasan Karyawan)

Nomor Item	$r_{hitung}$		$r_{tabel}$ 5%	Hasil
	<i>Ideal</i>	<i>Belief</i>		
1	0,906	0,917	0,374	Valid
2	0,931	0,950	0,374	Valid
3	0,891	0,964	0,374	Valid
4	0,902	0,964	0,374	Valid
5	0,944	0,917	0,374	Valid
6	0,965	0,964	0,374	Valid
7	0,862	0,964	0,374	Valid
8	0,924	0,678	0,374	Valid
9	0,924	0,806	0,374	Valid
10	0,912	0,806	0,374	Valid
11	0,922	0,897	0,374	Valid
12	0,757	0,897	0,374	Valid
13	0,856	0,744	0,374	Valid

Berdasarkan tabel diatas, ternyata instrumen penelitian sikap karyawan terhadap kinerja perusahaan diperoleh hasil bahwa semua instrumen pertanyaan adalah valid karena setiap item pertanyaan *ideal* dan *belief* memiliki  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari  $r_{tabel}$  dalam taraf signifikansi 5%.

Sedangkan pengujian validitas untuk instrumen penelitian sikap manajer terhadap kinerja perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.3 Hasil Pengujian Validitas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Kepuasan Manajer)

Nomor Item	$r_{hitung}$		$r_{tabel}$ 5%	Hasil
	<i>Ideal</i>	<i>Belief</i>		
1	0,914	0,926	0,878	Valid
2	0,914	0,979	0,878	Valid
3	0,952	0,979	0,878	Valid
4	0,952	0,979	0,878	Valid
5	0,914	0,926	0,878	Valid
6	0,952	0,979	0,878	Valid
7	0,952	0,979	0,878	Valid
8	0,914	0,908	0,878	Valid
9	0,952	0,926	0,878	Valid
10	0,952	0,926	0,878	Valid
11	0,952	0,908	0,878	Valid
12	0,952	0,908	0,878	Valid

Berdasarkan tabel diatas, ternyata instrumen penelitian sikap manajer terhadap kinerja perusahaan diperoleh hasil bahwa semua instrumen pertanyaan adalah valid karena setiap item pertanyaan *ideal* dan *belief* memiliki  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari  $r_{tabel}$  dalam taraf signifikansi 5%.

## 2. Pengujian Reliabilitas

Tingkat reliabilitas suatu instrumen dikatakan baik jika alat ukur tersebut mempunyai dan memberikan hasil yang kira-kira sama seandainya yang bersangkutan diukur pada waktu yang berbeda. Pengujian reliabilitas menggunakan rumus *Alpha* dari *Cronbach* sehingga nilai  $r_{hitung}$  diwakili oleh nilai *alpha*. Apabila  $alpha_{hitung}$  lebih besar daripada  $r_{tabel}$  dan  $alpha_{hitung}$  bernilai positif, maka suatu instrumen dapat dikatakan reliabel. Uraian hasil pengujian

reliabilitas untuk masing-masing perspektif dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 5.4 Rangkuman Hasil Pengujian Reliabilitas

No	Perspektif	$r_{hitung}$		$r_{tabel}$ 5%	Hasil
		<i>Ideal</i>	<i>Belief</i>		
1	Sikap pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT. Virgo Favourite Tours and Travel	0,810	0,782	0,197	Reliabel
2	Sikap manajer terhadap kinerja karyawan PT. Virgo Favourite Tours and Travel	0,984	0,988	0,878	Reliabel
3	Sikap karyawan terhadap kondisi PT. Virgo Favourite Tours and Travel	0,982	0,978	0,374	Reliabel

Tabel di atas menunjukkan bahwa koefisien *alpha* untuk instrumen penelitian kepuasan pelanggan untuk responden *ideal* adalah 0,810 dan responden *belief* adalah 0,782 keduanya lebih besar dibandingkan dengan nilai koefisien  $r_{tabel}$  sebesar 0,197 dengan taraf signifikansi 5% maka dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian tersebut adalah reliabel. Sedangkan untuk instrumen penelitian kepuasan karyawan diperoleh koefisien *alpha* untuk responden *ideal* adalah 0,982 dan untuk responden *belief* adalah 0,978 keduanya lebih besar dibandingkan dengan nilai koefisien  $r_{tabel}$  sebesar 0,374 dengan taraf signifikansi 5% maka dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian tersebut adalah reliabel. Begitu pula untuk instrumen penelitian

sikap manajer diperoleh koefisien *alpha* untuk responden *ideal* adalah 0,984 dan untuk responden *belief* adalah 0,988 keduanya lebih besar dibandingkan dengan nilai koefisien  $r_{\text{tabel}}$  sebesar 0,878 dengan taraf signifikansi 5% maka dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian tersebut adalah reliabel.

## A. Analisis Data

### 1. Perspektif Keuangan

Data yang digunakan untuk menjawab permasalahan dalam perspektif keuangan ini adalah laporan keuangan dari tahun 2006 sampai dengan 2008. Analisis laporan keuangan yang digunakan oleh analisis rasio dengan metode *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Investment* (ROI), dan *Return On Equity* (ROE). Hasil perhitungan dari hasil analisis tersebut digunakan untuk menilai kinerja keuangan PT. Virgo Favourite Tours and Travel dari tahun 2006 sampai dengan 2008.

#### a. *Net Profit Margin* (NPM)

*Net Profit Margin* (NPM) digunakan untuk mengukur tingkat keuntungan yang dapat dicapai oleh perusahaan dihubungkan dengan penjualan. NPM dihitung dengan rumus:

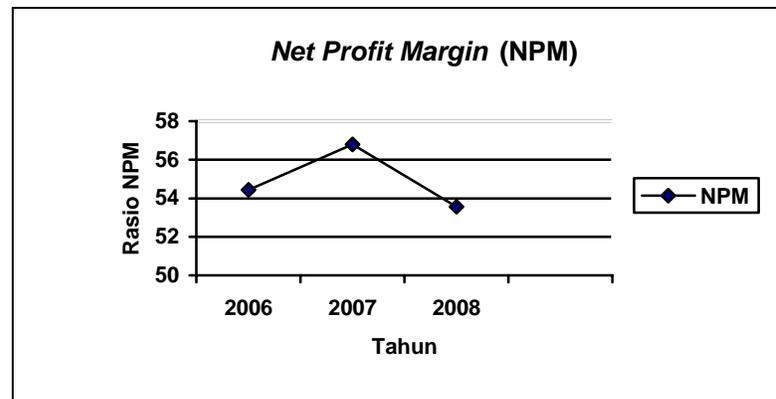
$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penghasilan Netto}} \times 100\%$$

*Net Profit Margin* pada tahun 2006, 2007, dan 2008 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.5  
 Laba bersih, Pendapatan, dan NPM  
 Tahun 2006, 2007, dan 2008  
 PT. Virgo Favourite Tours and Travel Yogyakarta

Tahun	Laba Usaha (Rp)	Pendapatan (Rp)	NPM (%)
2006	397.665.000	724.888.000	54,86
2007	412.175.000	725.631.700	56,80
2008	425.340.000	794.140.000	53,56

Tingkat perkembangan NPM dapat dilihat pada gambar 5.1 berikut.



Gambar 5.1  
 Tingkat Perkembangan *Net Profit Margin* (NPM)  
 PT. Virgo Favourite Tours and Travel Yogyakarta

Gambar diatas dapat dilihat selama tahun 2006 hingga tahun 2008 rasio NPM yang dicapai secara berturut-turut adalah 54,86%, 56,80%, dan 53,56%. Hal ini berarti bahwa setiap Rp1,00 hasil penjualan menghasilkan laba bersih sebesar Rp0,55 pada tahun 2006. Pada tahun 2007 mengalami kenaikan laba bersih sebesar Rp0,57 pada setiap Rp1,00 hasil penjualan. Pada tahun 2008 mengalami penurunan laba bersih sebesar Rp0,54 pada setiap Rp1,00 hasil penjualan. Perusahaan tidak menetapkan target yang ingin dicapai dari indikator NPM sehingga tidak dapat diketahui apakah

NPM perusahaan telah dicapai atau belum. Berdasarkan analisis data diatas, NPM pada tahun 2007 mengalami kenaikan sehingga dapat disimpulkan bahwa keadaan perusahaan dikatakan baik sedangkan NPM pada tahun 2008 mengalami penurunan sehingga dapat disimpulkan bahwa keadaan perusahaan dikatakan buruk.

b. *Return On Investment* (ROI)

*Return On Investment* digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan dana yang digunakan dalam aktiva untuk operasi perusahaan dalam menghasilkan laba bersih. *Return On Investment* dihitung berdasarkan rumus berikut:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

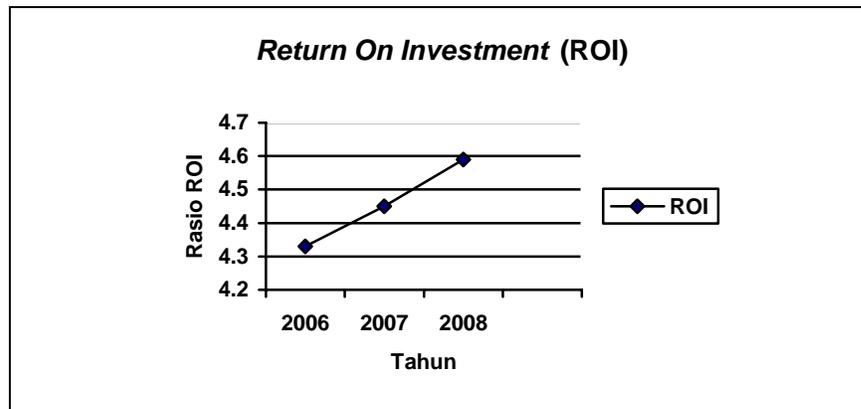
*Return On Investment* pada tahun 2006, 2007, dan 2008 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.6

Laba Bersih setelah Pajak, Total Aktiva, dan *Return On Investment* (ROI)  
Tahun 2006, 2007, dan 2008  
PT. Virgo Favourite Tours and Travel Yogyakarta

Tahun	Laba Bersih setelah Pajak (Rp)	Total Aktiva (Rp)	ROI (%)
2006	397.665.000	9.189.985.290	4,33
2007	412.175.000	9.269.131.444	4,45
2008	425.340.000	9.254.591.644	4,59

Tingkat perkembangan ROI dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 5.2  
Tingkat Perkembangan *Return On Investemen* (ROI)  
Tahun 2006, 2007, dan 2008  
PT. Virgo Favourite Tours and Travel Yogyakarta

Gambar diatas dapat dilihat selama tahun 2006 hingga tahun 2008 rasio ROI yang dicapai mengalami peningkatan. Hal ini dapat dilihat secara berturut-turut adalah 4,33%, 4,45%, dan 4,59%. Artinya setiap Rp1,00 aktiva dapat menghasilkan laba bersih sebesar Rp0,43 pada tahun 2006, laba bersih sebesar Rp0,45 pada tahun 2007, dan laba bersih sebesar Rp0,46 pada tahun 2008. Perusahaan tidak menetapkan target yang ingin dicapai dari indikator ROI sehingga tidak dapat diketahui apakah ROI perusahaan telah dicapai atau belum. Berdasarkan analisis data diatas, ROI mengalami peningkatan setiap tahunnya sehingga dapat disimpulkan bahwa ROI perusahaan secara umum terkategoriikan baik.

c. *Return On Equity* (ROE)

*Return On Equity* (ROE) digunakan untuk mengukur efisiensi penggunaan modal suatu perusahaan dengan membandingkan antara laba dengan modal yang digunakan dalam operasi perusahaan tersebut. *Return On Equity* (ROE) dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

*Return On Equity* tahun 2006, 2007, dan 2008 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.7

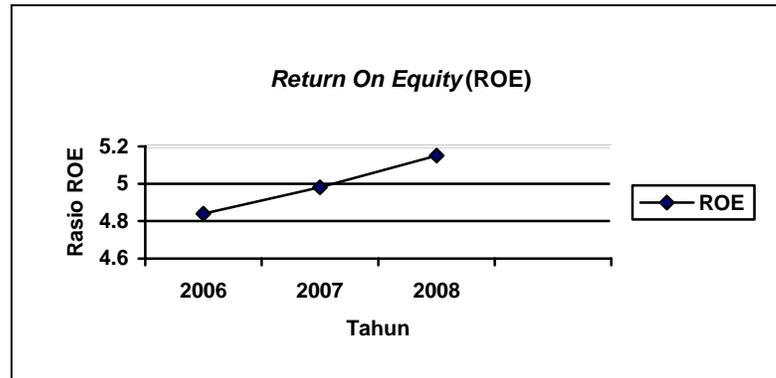
Laba Bersih, Modal Sendiri, dan *Return On Equity* (ROE)

Tahun 2006, 2007, dan 2008

PT. Virgo Favourite Tours and Travel Yogyakarta

Tahun	Laba Bersih setelah Pajak (Rp)	Modal Sendiri (Rp)	ROE (%)
2006	397.665.000	8.213.836.578	4,84
2007	412.175.000	8.278.530.732	4,98
2008	425.340.000	8.254.640.000	5,15

Tingkat perkembangan *Return On Equity* dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 5.3  
Perkembangan *Return On Equity*  
Tahun 2006, 2007, dan 2008  
PT. Virgo Favourite Tours and Travel Yogyakarta

Gambar diatas dapat dilihat selama tahun 2006 hingga tahun 2008 rasio ROE yang dicapai mengalami peningkatan. Hal ini dapat dilihat secara berturut-turut adalah 4,84%, 4,98%, dan 5,15%. Artinya setiap Rp1,00 modal sendiri perusahaan mampu menghasilkan laba bersih sebesar Rp0,48 pada tahun 2006, sebesar Rp0,49 pada tahun 2007, dan sebesar Rp0,52 pada tahun 2008. Perusahaan tidak menetapkan target yang ingin dicapai dari indikator ROE sehingga tidak dapat diketahui apakah ROE perusahaan telah tercapai atau belum. Berdasarkan analisis diatas, ROE mengalami peningkatan setiap tahunnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ROE perusahaan secara umum terkategori baik.

## 2. Perspektif Pelanggan

Untuk menjawab permasalahan berkaitan dengan perspektif pelanggan, digunakan kuesioner yang mencakup atribut harga, mutu, dan waktu yang

didalamnya mencangkup 14 unsur pertanyaan. Dalam penelitian kuesioner dibagikan kepada 100 pelanggan PT Virgo Favourite Tours & Travel..

a. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan digunakan untuk melihat apakah perusahaan mampu mempertahankan pelanggan yang ada. Penulis menggunakan *time series* untuk melihat perkembangan jumlah pelanggan perusahaan berdasarkan tahun dasar 2006.

Tabel 5.8 Perkembangan Jumlah Pelanggan PT. Virgo Favourite Tour & Travel Tahun 2006-2008

Keterangan	2006	2007	2008
Pelanggan Lama	126	126	126
Penambahan Pelanggan	0	17	31
Total Pelanggan	126	143	157
Persentase Pelanggan	100%	113,49%	124,60%

Sumber: Hasil Wawancara

Berdasarkan data perkembangan jumlah pelanggan yang ada, perusahaan mampu mempertahankan jumlah pelanggan yang ada bahkan mampu menambah jumlah pelanggan yang ada. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 5.8, pada tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 perusahaan mampu mempertahankan jumlah pelanggan lama sebanyak 126 atau sebesar 100%. Hal ini berarti perusahaan mampu mempertahankan jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan setiap tahunnya.

b. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan diukur dengan melihat banyaknya jumlah pelanggan baru. Berdasarkan data perkembangan jumlah pelanggan pada

tabel 5.8 di atas, perusahaan telah memperoleh tambahan 17 pelanggan atau kenaikan sebesar 13,49% pada tahun 2007 dan 31 pelanggan atau kenaikan sebesar 24,60% pada tahun 2008 jika dibandingkan dengan tahun 2006. Hal ini berarti perusahaan telah memperoleh jumlah pelanggan baru tiap tahunnya.

c. Profitabilitas Pelanggan

Berdasarkan data keuangan yang diperoleh penulis, bahwa persentase laba bersih perusahaan pada tahun 2007 mengalami kenaikan sebesar 3,65% dan 6,96% pada tahun 2008 jika dibandingkan dengan 2006. Jumlah pelanggan yang diperoleh pada tahun 2007 naik sebesar 13,49% dan sebesar 24,60% pada tahun 2008. Dari analisis tersebut, ternyata pada tahun 2007 dengan adanya peningkatan jumlah pelanggan sebesar 13,49% sehingga mampu meningkatkan laba perusahaan sebesar 3,65% sedangkan pada tahun 2008 peningkatan jumlah pelanggan sebesar 24,60% disertai dengan naiknya laba bersih perusahaan sebesar 6,96%. Profitabilitas pelanggan tidak bisa dihitung karena data biaya yang dikeluarkan untuk pelanggan tidak dapat diperoleh.

d. Kepuasan Pelanggan

1) Analisis *Multiatribut Attitude Model*

Untuk mengukur sikap pelanggan terhadap kinerja perusahaan meliputi atribut harga, mutu, dan waktu digunakan analisis *Multiatribut Attitude Model* dengan menggunakan rumus berikut:

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |l_i - X_i|$$

Keterangan:

- Ab = sikap pelanggan secara keseluruhan terhadap suatu obyek  
 Wi = bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i  
 li = nilai *ideal* rata-rata responden pada atribut i  
 Xi = nilai *belief* rata-rata responden pada atribut i  
 n = jumlah atribut

Langkah-langkah perhitungan analisis *Multitribute Attitude Model*

adalah sebagai berikut:

- a) Menentukan bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap masing-masing atribut dengan rumus:

$$W_i = \frac{\text{nilai masing - masing atribut}}{\text{jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

Nomor Urut	Nilai	Bobot
1	3	$3/6 \times 100 = 50$
2	2	$2/6 \times 100 = 33$
3	1	$1/3 \times 100 = 17$
Total	6	100

- b) Menentukan skala sikap dalam bentuk skor yang terdiri dari angka 1 sampai 5.

Hasil dari jawaban kuesioner yang ditujukan kepada responden masih bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan memberikan skor sebagai berikut:

No	Keterangan	Skor Pernyataan
1	Sangat Setuju/Sangat Berharap	5
2	Setuju/Berharap	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Setuju/Tidak Berharap	2
5	Sangat Tidak Berharap/Sangat Tidak Berharap	1

c) Mencari nilai *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata.

Tabel 5.9  
Rekapitulasi Perhitungan  
*Belief* rata-rata pada Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan	<i>Belief</i>					Jmlh (a)	<i>Belief</i> Rata- rata (b)
	5	4	3	2	1		
	SS	S	RR	TS	STS		
<b>Atribut Harga</b>							
Poin 1	39	54	5	1	1	429	4,29
Poin 2	20	69	10	1	0	408	4,08
Total <i>belief</i> rata-rata= 8,37/2							<b>4,19</b>
<b>Atribut Mutu</b>							
Poin 3	18	69	10	3	0	402	4,02
Poin 4	22	64	13	1	0	407	4,07
Poin 5	32	58	7	3	0	419	4,19
Poin 6	27	62	8	3	0	413	4,13
Poin 7	20	67	10	3	0	404	4,04
Poin 8	28	65	6	1	0	420	4,20
Poin 9	29	64	4	3	0	419	4,19
Poin 10	26	59	12	3	0	408	4,08
Poin 11	27	61	10	2	0	413	4,13
Poin 12	14	79	5	2	0	405	4,05
Total <i>belief</i> rata-rata= 41,1/10							<b>4,11</b>
<b>Atribut Waktu</b>							
Poin 13	19	73	6	2	0	409	4,09
Poin 14	18	69	11	2	0	403	4,03
Total <i>belief</i> rata-rata= 8,12/2							<b>4,06</b>

Tabel 5.10  
Rekapitulasi Perhitungan  
*Ideal* rata-rata pada Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan	<i>Ideal</i>					Jmlh (a)	<i>Ideal</i> Rata-rata (b)
	5 SS	4 S	3 RR	2 TS	1 STS		
Poin 1	37	62	1	0	0	436	4,36
Poin 2	43	50	4	3	0	433	4,33
Total <i>ideal</i> rata-rata= 8,69/2							<b>4,35</b>
Poin 3	39	54	6	1	0	431	4,31
Poin 4	36	56	6	2	0	426	4,26
Poin 5	60	33	4	3	0	450	4,50
Poin 6	49	44	2	5	0	437	4,37
Poin 7	37	56	3	4	0	426	4,26
Poin 8	42	51	4	3	0	432	4,32
Poin 9	54	40	5	1	0	447	4,47
Poin 10	52	42	4	2	0	444	4,44
Poin 11	34	51	12	3	0	416	4,16
Poin 12	32	64	2	2	0	426	4,26
Total <i>ideal</i> rata-rata= 43,35/10							<b>4,34</b>
Poin 13	34	61	3	2	0	427	4,27
Poin 14	36	61	1	2	0	431	4,31
Total <i>ideal</i> rata-rata= 8,58/2							<b>4,29</b>

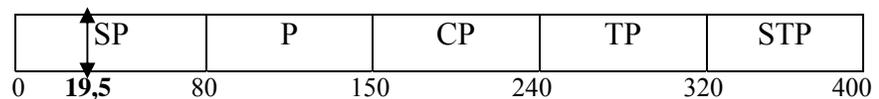
Setelah menghitung total nilai *belief* rata-rata dan total nilai *ideal* rata-rata masing-masing atribut, maka dapat langsung mencari seberapa besar selisih masing-masing dari atribut tersebut kemudian diurutkan dan diberikan bobt kepentingannya. Hal itu dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.11  
 Hasil Selisih Total *Ideal* Rata-Rata dengan Total *Belief* Rata-Rata  
 Masing-Masing atribut serta Bobot Kepentingannya

Atribut	Total <i>Ideal</i> Rata-Rata	Total <i>Belief</i> Rata-Rata	Selisih $ l_i - x_i $	Urutan	Bobot
Harga	4,35	4,19	0,16	1	50
Mutu	4,34	4,11	0,23	2	33
Waktu	4,29	4,06	0,23	3	17

Perhitungan sikap pelanggan secara keseluruhan dapat dihitung menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* berikut ini:

$$\begin{aligned}
 n \\
 Ab &= \sum_{i=1} W_i |l_i - x_i| \\
 &= (50 \times (4,35 - 4,19)) + (33 \times (4,34 - 4,11)) + (17 \times (4,29 - 4,06)) \\
 &= (50 \times 0,16) + (33 \times 0,23) + (17 \times 0,23) \\
 &= 8 + 7,59 + 3,91 \\
 &= 19,5
 \end{aligned}$$



Keterangan:

- 0 – 80 = Sangat Puas
- 81 – 150 = Puas
- 151 – 240 = Cukup Puas
- 241 – 320 = Tidak Puas
- 321 – 400 = Sangat Tidak Puas

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat diartikan bahwa kinerja perusahaan dalam memberikan pelayanan sangat baik yaitu

dalam rentang 0 – 80 (sangat puas) karena mampu memberikan kepuasan yang optimal bagi pelanggan.

d) Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis prioritas kepentingan ini digunakan untuk mengetahui atribut yang paling mempengaruhi kepuasan pelanggan terhadap kinerja perusahaan. Dalam kuesioner, responden diminta memberikan peringkat terhadap atribut yang ada sesuai dengan atribut yang dirasakan paling mempengaruhi kepuasan pelanggan terhadap kinerja perusahaan. Dalam hal ini atribut yang merupakan prioritas pertama diberi bobot 3, prioritas kedua diberi bobot 2, dan prioritas ketiga diberi bobot 1. Hasil urutan kepentingan pelanggan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.12  
Urutan Kepentingan Atribut Harga, Mutu, dan Waktu

Atribut	Urutan Kepentingan		
	1	2	3
Bobot	3	2	1
1. Atribut Harga	12	73	15
2. Atribut Mutu	78	14	8
3. Atribut Waktu	10	13	77

Kemudian dari hasil urutan kepentingan pelanggan dikalikan dengan bobot masing-masing atribut kemudian hasil kali tersebut dijumlahkan. Hasil perhitungannya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.13  
Urutan Kepentingan, Hasil Kali, dan Bobot Masing-masing Atribut

No.	Atribut	Hasil Kali	Urutan Kepentingan
1	Harga	$(12 \times 3) + (73 \times 2) + (15 \times 1) = 197$	2
2	Mutu	$(78 \times 3) + (14 \times 2) + (8 \times 1) = 270$	1
3	Waktu	$(10 \times 3) + (13 \times 2) + (77 \times 1) = 133$	3

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai untuk atribut harga sebesar 197, atribut mutu sebesar 270, dan atribut waktu sebesar 133. Maka dari hasil perhitungan tersebut dapat dibuat urutan kepentingan menurut pelanggan yaitu atribut mutu merupakan prioritas pertama, atribut harga merupakan prioritas kedua, dan atribut waktu merupakan prioritas ketiga.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Penulis melakukan wawancara dengan manajer perusahaan untuk menjawab permasalahan yang ada mengenai penilaian kinerja PT. Virgo Favourite Tours & Travel dari perspektif proses bisnis internal digunakan dengan cara membandingkan keadaan perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* mengenai proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual. Hal ini dilakukan untuk melihat apakah PT. Virgo Favourite Tours & Travel melakukan proses internal dengan baik. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.14 Tabel Proses Internal pada PT. Virgo Favourite Tours &amp; Travel

No	Proses Bisnis Internal pada BSC	Proses Bisnis Internal pada PT. Virgo Favourite Tours & Tarvel	Penjelasan	Keterangan
1.	<b>Proses Inovasi</b> Perusahaan meneliti apa yang menjadi keinginan atau kebutuhan pelanggan dan menciptakan produk/jasa untuk memenuhi kebutuhan tersebut.	<b>Proses Inovasi</b> Perusahaan meneliti kebutuhan pelanggan dengan cara: a. Hingga tahun 2008 perusahaan sudah mempunyai armada bus sebanyak sepuluh buah Mercedes Benz sehingga dapat selalu memenuhi permintaan pelanggan yang selalu meningkat. b. Menanyakan kepada pelanggan mengenai kebutuhan yang diperlukan untuk kenyamanan pelanggan dalam perjalanan. c. Standar keamanan seperti kelengkapan perijinan, kondisi kelayakan jalan seperti kondisi mesin, rem, pintu darurat, pemadam dan alat lain yang mendukung. d. Menyediakan fasilitas yang lengkap seperti TV, video, <i>reclaining seat</i> , <i>tape</i> , <i>amplifier</i> , <i>mix</i> , AC, dan karoeko.	Manajemen PT. Virgo Favourite Tours & Travel telah menjalankan proses inovasi dengan baik	BAIK

Sumber: Hasil Wawancara

Tabel 5.14 (Lanjutan) Tabel Proses Internal pada PT. Virgo Favourite Tours &amp; Travel

No	Proses Bisnis Internal pada BSC	Proses Bisnis Internal pada PT. Virgo Favourite Tours & Tarvel	Penjelasan	Keterangan
2.	<p><b>Proses Operasi</b> Proses ini dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk/jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk/jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten, dan tepat waktu.</p>	<p><b>Proses Operasi</b> Salah satu startegi yang digunakan oleh perusahaan adalah memberikan penjelasan kepada konsumen yang ingin melakukan pesanan mengenai produk/jasa yang ada di dalam perusahaan. Jika ada pelanggan yang sudah melakukan pesanan dengan perusahaan maka perusahaan dengan cepat mempersiapkan pesanan sesuai dengan permintaan yang telah disepakati dengan pelanggan. Hal ini dilakukan agar konsumen merasa nyaman dan aman.</p>	Manajemen PT. Virgo Favourite Tours & Travel telah menjalankan proses operasi dengan baik	BAIK
3.	<p><b>Layanan Purna Jual</b> Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk/jasa yang tidak maksimal.</p>	<p><b>Layanan Purna Jual</b> Layanan purna jual yang diberikan perusahaan kepada pelanggan yang telah memakai jasa perusahaan adalah sebagai berikut: a. Melayani pelanggan yang menyampaikan keluhan dengan memberikan ganti rugi dan akan melakukan perbaikan pada pelayanan berikutnya. b. Menjalin hubungan kekeluargaan dengan pelanggan yang telah menggunakan jasa perusahaan.</p>	Manajemen PT. Virgo Favourite Tours & Travel telah menjalankan layanan purna jual dengan baik.	BAIK

Sumber: Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil analisis data diatas, perspektif proses bisnis internal PT. Virgo Favourite Tours & Travel sudah mencapai proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual yang baik. Maka dapat dikatakan kinerja PT. Virgo Favourite Tours & Travel dari perspektif proses bisnis internal sudah baik.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk menjawab permasalahan yang ada mengenai pengukuran kinerja PT. Virgo Favourite Tours & Travel dengan *Balanced Scorecard* melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, digunakan kuesioner yang ditujukan kepada karyawan dan manajer.

##### a. Kepuasan Karyawan

###### 1) Analisis *Multiatribut Attitude Model*

Untuk mengukur sikap karyawan terhadap kinerja perusahaan meliputi atribut komunikasi, atribut penghargaan, dan atribut dukungan digunakan analisis *Multiatribut Attitude Model* dengan menggunakan rumus berikut:

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i|$$

Keterangan:

- Ab = sikap pelanggan secara keseluruhan terhadap suatu obyek
- Wi = bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i
- Ii = nilai *ideal* rata-rata responden pada atribut i
- Xi = nilai *belief* rata-rata responden pada atribut i

n = jumlah atribut

Langkah-langkah perhitungan analisis *Multiattribute Attitude Model* adalah sebagai berikut:

a) Menentukan bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap masing-masing atribut dengan rumus:

$$W_i = \frac{\text{nilai masing - masing atribut}}{\text{jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

Nomor Urut	Nilai	Bobot
1	3	$3/6 \times 100 = 50$
2	2	$2/6 \times 100 = 33$
3	1	$1/3 \times 100 = 17$
Total	6	100

b) Menentukan skala sikap dalam bentuk skor yang terdiri dari angka 1 sampai 5.

Hasil dari jawaban kuesioner yang ditujukan kepada responden masih bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan memberikan skor sebagai berikut:

No	Keterangan	Skor Pernyataan
1	Sangat Setuju/Sangat Berharap	5
2	Setuju/Berharap	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Setuju/Tidak Berharap	2
5	Sangat Tidak Berharap/Sangat Tidak Berharap	1

c) Mencari nilai *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata

Hasil jawaban dari responden dijadikan dasar perhitungan nilai *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata yang dapat dilihat pada tabel

berikut:

Tabel 5.15  
Rekapitulasi Perhitungan  
Nilai *Ideal* Rata-rata  
Kepuasan Karyawan

Perspektif Kepuasan Karyawan	<i>Ideal</i>					Jml (a)	Nilai <i>Ideal</i> Rata- Rata (b)
	5	4	3	2	1		
	SB	B	RR	TB	STB		
Point 1	13	13	2	0	0	123	4,39
Point 2	15	12	1	0	0	126	4,50
Point 3	12	14	1	1	0	121	4,32
Point 4	12	15	1	0	0	123	4,39
Point 5	12	15	1	0	0	123	4,39
Point 6	10	17	1	0	0	121	4,32
Point 7	9	17	2	0	0	119	4,25
Total <i>ideal</i> rata-rata= 30,56/7							<b>4,36</b>
Point 8	8	19	1	0	0	119	4,25
Point 9	10	16	1	1	0	119	4,25
Point 10	11	17	0	0	0	123	4,39
Total <i>ideal</i> rata-rata= 12,89/3							<b>4,29</b>
Point 11	14	12	2	0	0	124	4,43
Point 12	13	14	1	0	0	124	4,24
Point 13	10	16	2	0	0	120	4,29
Total <i>ideal</i> rata-rata= 12,96/3							<b>4,32</b>

Tabel 5.16  
Rekapitulasi Perhitungan  
Nilai *Belief* Rata-rata  
Kepuasan Karyawan

Perspektif Kepuasan Karyawan	<i>Belief</i>					Jml (a)	Nilai <i>Belief</i> Rata- Rata (b)
	5 SB	4 B	3 RR	2 TB	1 STB		
<b>Atribut Komunikasi</b>							
Point 1	12	12	3	0	1	118	4,21
Point 2	9	13	4	1	1	112	4,00
Point 3	7	16	3	1	1	111	3,96
Point 4	8	13	4	2	1	109	3,89
Point 5	4	13	8	2	1	101	3,61
Point 6	3	15	7	2	1	101	3,61
Point 7	5	17	4	0	2	107	3,82
Total <i>belief</i> rata-rata= 27,10/7							<b>3,87</b>
<b>Atribut Penghargaan</b>							
Point 8	0	13	8	6	1	89	3,18
Point 9	8	15	4	1	0	114	4,07
Point 10	5	16	5	2	0	108	3,86
Total <i>belief</i> rata-rata= 11,11/3							<b>3,70</b>
<b>Atribut Dukungan</b>							
Point 11	9	12	6	1	0	113	4,04
Point 12	5	19	3	1	0	112	4,00
Point 13	8	14	6	0	0	114	4,07
Total <i>belief</i> rata-rata=12,11/3							<b>4,04</b>

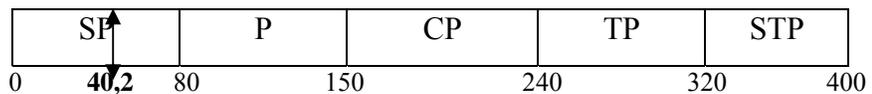
Setelah menghitung total nilai *belief* rata-rata dan total nilai *ideal* rata-rata masing-masing atribut, maka dapat langsung mencari seberapa besar selisih masing-masing dari atribut tersebut kemudian diurutkan dan diberikan bobot kepentingannya. Hal itu dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.17  
 Hasil Selisih Total *Ideal* Rata-Rata dengan Total *Belief* Rata-Rata  
 Masing-Masing Atribut serta Bobot Kepentingannya

Atribut	Total <i>Ideal</i> Rata-Rata	Total <i>Belief</i> Rata-Rata	Selisih	Urutan	Bobot
Komunikasi	4,36	3,87	0,49	2	33
Penghargaan	4,29	3,70	0,59	3	17
Dukungan	4,32	4,04	0,28	1	50

Perhitungan sikap karyawan secara keseluruhan dapat dihitung menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* berikut ini:

$$\begin{aligned}
 n \\
 Ab &= \sum_{i=1} W_i |I_i - X_i| \\
 &= (50 \times (4,32 - 4,04)) + (33 \times (4,36 - 3,87)) + (17 \times (4,29 - 3,70)) \\
 &= (50 \times 0,28) + (33 \times 0,49) + (17 \times 0,59) \\
 &= 14 + 16,17 + 10,03 \\
 &= 40,2
 \end{aligned}$$



Keterangan:

- 0 – 80 = Sangat Puas
- 81 – 150 = Puas
- 151 – 240 = Cukup Puas
- 241 – 320 = Tidak Puas
- 321 – 400 = Sangat Tidak Puas

Berdasarkan hasil perhitungan diatas kepuasan karyawan terletak pada rentang (0 – 80), sehingga dapat diartikan bahwa

karyawan sangat puas terhadap kinerja PT. Virgo Favourite Tours & Travel pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perusahaan mampu memberikan kepuasan yang optimal bagi karyawannya yaitu apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan mampu dipenuhi oleh perusahaan. Hal ini mampu mendorong meningkatnya retensi dan produktivitas kerja dalam menghasilkan pelayanan yang terbaik.

d) Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis prioritas kepentingan ini digunakan untuk menentukan bobot rata-rata tiap atribut. Selanjutnya bobot rata-rata untuk tiap-tiap atribut dihitung berdasarkan urutan kepentingan yang diberikan pada karyawan dalam pengisian kuesioner. Hasil urutan kepentingan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5.18  
Urutan Kepentingan Komunikasi, Penghargaan, dan Dukungan

Atribut	Urutan Kepentingan		
	1	2	3
Bobot	3	2	1
1. Komunikasi	6	12	10
2. Penghargaan	5	10	13
3. Dukungan	17	6	5

Kemudian dari hasil urutan kepentingan karyawan dikalikan dengan bobot masing-masing atribut kemudian hasil kali tersebut dijumlahkan. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5.19  
Urutan Kepentingan, Hasil Kali,  
dan Bobot Masing-Masing Atribut

No.	Atribut	Hasil Kali	Urutan Kepentingan
1	Komunikasi	$(6 \times 3) + (12 \times 2) + (10 \times 1) = 52$	2
2	Penghargaan	$(5 \times 3) + (10 \times 2) + (13 \times 1) = 48$	3
3	Dukungan	$(17 \times 3) + (6 \times 2) + (5 \times 1) = 68$	1

Dari hasil perhitungan pada tabel diatas diperoleh nilai untuk atribut komunikasi sebesar 52, atribut penghargaan sebesar 48, dan atribut dukungan sebesar 68. Maka dari hasil perhitungan tersebut dapat dibuat urutan kepentingan menurut karyawan yaitu atribut dukungan merupakan prioritas pertama, atribut komunikasi prioritas kedua, serta atribut penghargaan merupakan prioritas ketiga.

b. Kepuasan Manajer

Selain kepuasan karyawan penulis juga melihat bagaimana kepuasan manajer terhadap keseluruhan kinerja PT. Virgo Favourite Tours & Travel dilihat dari atribut kemampuan karyawan, atribut kemampuan sistem informasi, serta atribut motivasi, pemberian dan pembatasan wewenang.

1) Analisis *Multiatribut Attitude Model*

Untuk mengukur sikap karyawan terhadap kinerja perusahaan meliputi atribut komunikasi, atribut penghargaan, dan atribut dukungan digunakan analisis *Multiatribut Attitude Model* dengan menggunakan rumus berikut:

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |l_i - X_i|$$

Keterangan:

- Ab = sikap pelanggan secara keseluruhan terhadap suatu obyek  
 Wi = bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i  
 li = nilai *ideal* rata-rata responden pada atribut i  
 Xi = nilai *belief* rata-rata responden pada atribut i  
 n = jumlah atribut

Langkah-langkah perhitungan analisis *Multiattribute Attitude Model* adalah sebagai berikut:

- a) Menentukan bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap masing-masing atribut dengan rumus:

$$W_i = \frac{\text{nilai masing – masing atribut}}{\text{jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

Nomor Urut	Nilai	Bobot
1	3	3/6 x 100 = 50
2	2	2/6 x 100 = 33
3	1	1/3 x 100 = 17
Total	6	100

- b) Menentukan skala sikap dalam bentuk skor yang terdiri dari angka 1 sampai 5.

Hasil dari jawaban kuesioner yang ditujukan kepada responden masih bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan memberikan skor sebagai berikut:

No	Keterangan	Skor Pernyataan
1	Sangat Setuju/Sangat Berharap	5
2	Setuju/Berharap	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Setuju/Tidak Berharap	2
5	Sangat Tidak Berharap/Sangat Tidak Berharap	1

c) Mencari nilai *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata

Hasil jawaban dari responden dijadikan dasar perhitungan nilai *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.20  
Perhitungan Nilai *Belief* Rata-rata Manajer

Perspektif	Total <i>belief</i> rata-rata=19,20/5						<del>3,84</del>
Kepuasan Manajer	5	4	3	2	1	(a)	<i>Belief</i> Rata-rata (b)
	SS	S	RR	TS	STS		
<b>Atribut Kemampuan Karyawan</b>							
Poin 1	0	2	2	1	0	16	3,20
Poin 2	0	3	1	1	0	17	3,40
Poin 3	0	3	1	1	0	17	3,40
Poin 4	0	3	1	1	0	17	3,40
Poin 5	0	2	2	1	0	16	3,20
Total <i>belief</i> rata-rata=16,60/5							<b>3,32</b>
<b>Atribut Kemampuan Sistem Informasi</b>							
Poin 6	0	3	1	1	0	17	3,40
Poin 7	0	3	1	1	0	17	3,40
Total <i>belief</i> rata-rata=6,80/2							<b>3,40</b>
<b>Atribut Motivasi, Pemberian dan Pembatasan Wewenang</b>							
Poin 8	0	3	2	0	0	18	3,60
Poin 9	2	2	1	0	0	21	4,20
Poin 10	2	2	1	0	0	21	4,20
Poin 11	0	3	2	0	0	18	3,60
Poin 12	0	3	2	0	0	18	3,60

Tabel 5.21  
Perhitungan Nilai *Ideal* Rata-rata Kepuasan Manajer

Perspektif Kepuasan Manajer	<i>Ideal</i>					Jml (a)	Nilai <i>Ideal</i> Rata-rata (b)
	5	4	3	2	1		
	SS	S	RR	TS	STS		
<b>Atribut Kemampuan Karyawan</b>							
Poin 1	1	3	1	0	0	20	4,00
Poin 2	1	3	1	0	0	20	4,00
Poin 3	1	4	0	0	0	21	4,20
Poin 4	1	4	0	0	0	21	4,20
Poin 5	1	3	1	0	0	20	4,00
Total <i>ideal</i> rata-rata=20,40/5							<b>4,08</b>
<b>Atribut Kemampuan Sistem Informasi</b>							
Poin 6	1	4	0	0	0	21	4,20
Poin 7	1	4	0	0	0	21	4,20
Total <i>ideal</i> rata-rata=8,40/2							<b>4,20</b>
<b>Atribut Motivasi, Pemberian dan Pembatasan Wewenang</b>							
Poin 8	1	3	1	0	0	20	4,00
Poin 9	1	4	0	0	0	21	4,20
Poin 10	1	4	0	0	0	21	4,20
Poin 11	1	4	0	0	0	21	4,20
Poin 12	1	4	0	0	0	21	4,20
Total <i>ideal</i> rata-rata=20,80/5							<b>4,16</b>

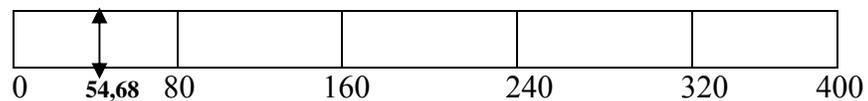
Setelah menghitung total nilai *belief* rata-rata dan total nilai *ideal* rata-rata masing-masing atribut, maka dapat langsung mencari seberapa besar selisih masing-masing dari atribut tersebut, kemudian diurutkan dan dibobot. Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata masing-masing atribut serta bobot kepentingannya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.22  
 Hasil Selisih Total *Ideal* Rata-Rata dengan Total *Belief* Rata-Rata  
 Masing-Masing Atribut serta Bobot Kepentingannya

Atribut	Total <i>Ideal</i> Rata- Rata	Total <i>Belief</i> Rata- Rata	Selisih $ I_i - X_i $	Urutan	Bobot
Kemampuan Karyawan	4,08	3,32	0,76	2	33
Kemampuan Sistem Informasi	4,20	3,40	0,8	3	17
Motivasi, Pemberian dan Pembatasan Wewenang	4,16	3,84	0,32	1	50

Perhitungan kepuasan manajer secara keseluruhan dapat  
 dihitung menggunakan rumus *Multiatribut Attitude Model* berikut  
 ini:

$$\begin{aligned}
 Ab &= \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i| \\
 &= (50 \times (4,16 - 3,84)) + (33 \times (4,08 - 3,32)) + (17 \times (4,20 - 3,32)) \\
 &= (50 \times 0,32) + (33 \times 0,76) + (17 \times 0,8) \\
 &= 16 + 25,08 + 13,6 \\
 &= 54,68
 \end{aligned}$$



Keterangan:

0 – 80 = Sangat Puas

81 – 150 = Puas

151 – 240 = Cukup Puas

241 – 320 = Tidak Puas

321 – 400 = Sangat Tidak Puas

Berdasarkan hasil perhitungan diatas kepuasan manajer terletak pada rentang (0 – 80), sehingga dapat diartikan bahwa manajer sangat puas terhadap kinerja PT. Virgo Favourite Tours & Travel pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

d) Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis prioritas kepentingan ini digunakan untuk menentukan bobot rata-rata tiap atribut. Selanjutnya bobot rata-rata untuk tiap-tiap atribut dihitung berdasarkan urutan kepentingan yang diberikan yang diberikan kepada para manajer dalam pengisian kuesioner. Hasil urutan kepentingan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5.23

Urutan Atribut Kemampuan Karyawan, Atribut Kemampuan Sistem Informasi, serta Atribut Motivasi, Pemberian, dan Pembatasan Wewenang

Atribut	Urutan Kepentingan		
	1	2	3
Bobot	3	2	1
1. Kemampuan Karyawan	5	0	0
2. Kemampuan Sistem Informasi	0	1	4
3. Motivasi, Pemberian, dan Pembatasan Wewenang	0	4	1

Kemudian dari hasil urutan kepentingan dikalikan dengan bobot masing-masing atribut kemudian hasil kali tersebut dijumlahkan. Hasil perhitungannya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5.24  
Urutan Kepentingan, Hasil Kali,  
dan Bobot Masing-Masing Atribut

No.	Atribut	Hasil Kali	Urutan Kepentingan
1	Kemampuan Karyawan	$(5 \times 3) + (0 \times 2) + (0 \times 1) = 15$	1
2	Kemampuan Sistem Informasi	$(0 \times 3) + (1 \times 2) + (4 \times 1) = 6$	3
3	Motivasi, Pemberian, dan Pembatasan Wewenang	$(0 \times 3) + (4 \times 2) + (1 \times 1) = 9$	2

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai untuk atribut kemampuan karyawan sebesar 15, atribut kemampuan sistem informasi sebesar 6, serta atribut motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang sebesar 9. Maka dari hasil perhitungan tersebut dapat diurutkan kepentingan menurut manajer yaitu atribut kemampuan karyawan menjadi prioritas pertama, atribut kemampuan sistem informasi menjadi prioritas ketiga, serta atribut motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang menjadi prioritas kedua.

Secara keseluruhan kinerja PT. Virgo Favourite Tours & Travel berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.25  
Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja

No	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Kriteria	Keadaan	Keterangan
1.	<b>Perspektif Keuangan</b> a. Pertumbuhan tingkat laba	Peningkatan NPM, ROI, dan ROE	<p>Rasio NPM pada tahun 2006 rasio NPM sebesar 54,44%. Pada tahun 2007 mengalami peningkatan 56,80% sedangkan pada tahun 2008 mengalami penurunan sebesar 53,56%. Hal ini dikarenakan adanya peningkatan laba bersih dan pendapatan.</p> <p>Rasio ROI mengalami peningkatan secara terus menerus dari tahun 2006-2008. Pada tahun 2006 sebesar 4,33% sedangkan pada tahun 2007 dan 2008 mengalami peningkatan sebesar 4,45% dan 4,59%. Hal ini disebabkan karena adanya peningkatan laba bersih yang sebanding dengan peningkatan aktiva.</p> <p>Sedangkan rasio ROE yang mengalami peningkatan dari tahun 2006-2008 sebesar 4,84%; 4,98%; dan 5,15% disebabkan oleh kenaikan laba bersih yang sebanding dengan penambahan modal.</p>	CUKUP BAIK

Tabel 5.25 (Lanjutan)  
Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja

No	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Kriteria	Keadaan	Keterangan
2.	<b>Perspektif Pelanggan</b>			
	a. Retensi Pelanggan	Mampu mempertahankan pelanggan yang ada.	Perusahaan mampu mempertahankan jumlah pelanggan lama sebanyak 126 atau 100% pada tahun 2006 sampai dengan tahun 2008.	BAIK
	b. Akuisisi Pelanggan	Meningkatkan pelanggan baru.	Perusahaan mampu menambah jumlah pelanggan baru sebesar 17 pelanggan pada tahun 2007 dan 31 pelanggan pada tahun 2008.	BAIK
	c. Profitabilitas Pelanggan	Meningkatkan laba bersih yang diperoleh.	Perusahaan mampu meningkatkan laba dengan jumlah pelanggan yang ada. Peningkatan jumlah laba sebesar 3,65% pada tahun 2007 dan 6,96% pada tahun 2008 disertai dengan peningkatan jumlah pelanggan sebesar 13,49% pada tahun 2007 dan 24,60% pada tahun 2008.	BAIK
	d. Kepuasan Pelanggan	Mampu memberikan kepuasan terhadap atribut harga, mutu, dan waktu.	Pelanggan puas terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan dengan rumus MAM sebesar 19,5 (rentang 0-80) yang artinya pelanggan puas terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan.	BAIK

Tabel 5.25 (Lanjutan)  
Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja

No	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Kriteria	Keadaan	Keterangan
3.	<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b> Proses Inovasi	Kemampuan perusahaan melakukan proses inovasi sehingga dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan.	Proses inovasi yang telah dilakukan oleh perusahaan adalah menambah armada bus hingga tahun 2008 sudah berjumlah sepuluh buah yang bisa digunakan untuk memenuhi permintaan pelanggan; menanyakan kepada pelanggan mengenai kebutuhan untuk kenyamanan pelanggan selama perjalanan; mempunyai standar keamanan; serta menyediakan fasilitas yang dapat digunakan pelanggan selama perjalanan.	BAIK
	Proses Operasi	Kemampuan perusahaan melakukan proses operasi secara cepat dan tepat terhadap jasa yang diberikan.	Proses operasi yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan memberikan layanan yang cepat sesuai dengan pesanan yang telah disepakati serta menyediakan bis dengan kondisi yang baik dan menjalankan kendaraan dengan kecepatan yang baik agar menjaga keamanan dan kenyamanan pelanggan.	BAIK

Tabel 5.25 (Lanjutan)  
Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja

No	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Kriteria	Keadaan	Keterangan
	c. Layanan Purna Jual	Kemampuan perusahaan memberikan layanan purna jual terhadap jasa yang diberikan	Melayani pelanggan yang menyampaikan keluhan dengan memberikan ganti rugi dan akan melakukan perbaikan pada pelayanan berikutnya dan menjalin hubungan kekeluargaan dengan pelanggan yang telah menggunakan jasa perusahaan.	BAIK
4.	<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b> a. Kepuasan Karyawan	Kemampuan perusahaan memenuhi kepuasan karyawan melalui atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan.	Perusahaan dapat memberikan kepuasan kepada karyawan melalui atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan dengan rumus MAM sebesar 40,2 yang terletak pada rentang 0-80 (sangat puas).	BAIK
	b. Kepuasan Manajer	Manajer mendapat kepuasan untuk atribut kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang.	Manajer mendapatkan kepuasan untuk atribut kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang. Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan dengan rumus MAM sebesar 54,68 yang terletak pada rentang 0-80 (sangat puas).	BAIK

Berdasarkan hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja PT Virgo Favourite Tours & Travel menunjukkan hasil yang baik jika diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* karena kinerja tiga perspektif menunjukkan hasil yang baik sedangkan satu perspektif, yaitu perspektif *financial* memperoleh hasil yang cukup baik karena hasil *Return On Investment* (ROI) dan *Return On Equity* (ROE) menunjukkan hasil yang baik karena mengalami kenaikan dari tahun ke tahun sedangkan *Net Profit Margin* (NPM) mengalami kenaikan pada tahun 2007 dan pada tahun 2008 mengalami penurunan.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

Berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya, pada bab ini penulis mencoba untuk mengambil kesimpulan serta memberikan beberapa saran dan menuliskan beberapa keterbatasan dalam penulisan ini.

#### **A. Kesimpulan**

Adapun hasil penelitian pada masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

##### **1. Perspektif Keuangan**

Kinerja perusahaan ditinjau dari tahap bertahan pada perspektif keuangan memberikan hasil yang cukup baik. Berdasarkan hasil analisis rasio *Net Profit Margin* pada tahun 2007 NPM mengalami kenaikan sebesar 1,94% dibandingkan dengan tahun 2006. Pada tahun 2008 NPM mengalami penurunan sebesar 3,24% jika dibandingkan dengan tahun 2007.

Dengan menggunakan analisis *Return On Investment* dari tahun 2006-2008 mengalami kenaikan tiap tahunnya. Pada tahun 2006 sebesar 4,33%, sebesar 4,45% pada tahun 2007. Hal ini berarti pada tahun 2007 rasio ROI mengalami peningkatan sebesar 0,12% jika dibandingkan dengan tahun 2006. Sedangkan tahun 2008 rasio ROI naik sebesar 4,59% atau naik sebesar 0,14% jika dibandingkan dengan tahun 2007.

Untuk analisis *Return On Equity* dari tahun 2006-2008 mengalami kenaikan tiap tahunnya. Pada tahun 2006 rasio ROE sebesar 4,84%, sebesar

4,98% pada tahun 2007, serta tahun 2008 sebesar 5,15%. Hal ini berarti ada peningkatan rasio ROE sebesar 0,14% pada tahun 2007 jika dibandingkan dengan tahun 2006 dan kenaikan sebesar 0,17% pada tahun 2008 jika dibandingkan dengan tahun 2007.

Meskipun dalam hal ini ada dua analisis rasio yang mengalami peningkatan yaitu rasio ROI dan ROE sedangkan rasio NPM mengalami fluktuasi, tetapi secara umum dapat disimpulkan bahwa perspektif keuangan perusahaan dikategorikan cukup baik walaupun perusahaan tidak memberikan target untuk masing-masing rasio.

#### 1. Perspektif Pelanggan

Kinerja perusahaan ditinjau dari perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik karena perusahaan mampu memberikan kepuasan kepada pelanggannya. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan kuesioner dengan rumus *Multiatribut Attitude Model* yang menghasilkan nilai 19,5 yang artinya pelanggan sangat puas karena berada pada rentang 0-80 (sangat puas) terhadap pelayanan jasa yang diberikan oleh perusahaan. Pada retensi pelanggan, perusahaan mampu mempertahankan jumlah pelanggan yang ada dalam perusahaan, hal tersebut dapat ditunjukkan dengan jumlah pelanggan lama sebesar 126 pada tahun 2007 dan tahun 2008. Pada akuisisi pelanggan, perusahaan mampu menambah jumlah pelanggan sebesar 17 pelanggan pada tahun 2007 dan sebesar 31 pelanggan pada tahun 2008. Jika dilihat dari atribut tersebut, hal itu dapat membawa persentase laba bersih perusahaan yang stabil

bagi perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari laba perusahaan yang meningkat setiap tahunnya pada tahun 2007 sebesar 3,65% dan 6,96% pada tahun 2008.

## 2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja perusahaan berdasarkan perspektif proses bisnis internal dapat dinilai baik. Hal ini terbukti dari ketiga perspektif proses bisnis internal yaitu proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual yang mampu diberikan oleh perusahaan.

Perusahaan telah melakukan proses inovasi yaitu dengan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Proses inovasi yang telah dilakukan perusahaan adalah menambah armada bus sehingga sampai tahun 2008 berjumlah sepuluh buah. Hal tersebut dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Selain itu, peralatan bus yang lengkap serta merawat *body* bus.

Proses operasi perusahaan berusaha untuk memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan, menyediakan bus dengan kondisi sebaik mungkin dan selalu memenuhi order sesuai dengan yang telah disepakati bersama. Sedangkan untuk layanan purna jual perusahaan berusaha untuk menerima keluhan pelanggan dengan menanggapi keluhan tersebut dengan memberikan ganti rugi jika konsumen merasa tidak puas dengan layanan yang diberikan perusahaan.

## 3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja perusahaan jika dinilai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah baik. Hal ini dapat dilihat dari kepuasan karyawan terhadap keseluruhan kinerja perusahaan. Pada kepuasan karyawan dilihat dari atribut komunikasi, atribut penghargaan, dan atribut dukungan pada tabel menunjukkan hasil 40,2 yang artinya, karyawan merasa sangat puas terhadap kinerja perusahaan karena terletak pada rentang 0-80 (sangat puas). Hal ini mampu mendorong meningkatnya retensi dan produktivitas kerja dalam menghasilkan pelayanan yang baik.

Untuk kepuasan manajer terhadap keseluruhan kinerja perusahaan dapat dilihat dari atribut kemampuan karyawan, atribut kemampuan sistem informasi, dan atribut motivasi, pemberian dan pembatasan wewenang menunjukkan hasil 54,68 yang artinya, manajer merasa sangat puas terhadap kinerja perusahaan karena terletak pada rentang 0-80 (sangat puas).

## **B. Keterbatasan**

1. Informasi aspek keuangan yang diperoleh oleh penulis sangat terbatas sehingga penulis kesulitan dalam mengembangkan penelitian terutama dalam menganalisis penyebab perubahan rasio-rasio keuangan perusahaan.
2. Penulis tidak dapat menghitung pangsa pasar yang dimiliki perusahaan karena keterbatasan informasi yang diperoleh penulis dari perusahaan dan instansi terkait. Pada profitabilitas pelanggan, penulis hanya bisa diketahui profit perusahaan saja dikarenakan tidak diketahuinya biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pelanggan tersebut.

3. Pada perspektif proses bisnis internal, penulis menggunakan wawancara oleh salah satu manajer perusahaan sehingga penulis tidak dapat mengetahui kebenaran data.
4. Pihak manajemen PT. Virgo Tours & Travel belum menetapkan target pencapaian rasio NPM, ROI, dan ROE sehingga peneliti tidak mengetahui apakah sudah mencapai target atau belum.

### **C. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti dapat memberikan saran-saran sebagai berikut:

#### **1. Perspektif Keuangan**

Perusahaan diharapkan dapat membuat strategi bisnis yang lebih baik lagi agar rasio keuangan NPM, ROI, dan ROE yang diperoleh dapat lebih baik dan stabil. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan penekanan pada biaya operasional yang digunakan, melakukan efisiensi dalam penggunaan modal kerja dan aktiva tetap yang digunakan sehingga rasio profitabilitas perusahaan dapat stabil atau mengalami kenaikan. Selain itu, perusahaan diharapkan menentukan target pencapaian dari analisis rasio keuangan.

#### **2. Perspektif Pelanggan**

Besarnya persentase responden yang merasa puas terhadap pelayanan perusahaan diharapkan tidak membuat pihak manajemen perusahaan cepat puas karena masih banyak pelayanan yang perlu ditingkatkan agar pelayanan yang diberikan perusahaan semakin mendekati kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Untuk itu, diperlukan upaya yang terus-menerus dan terprogram dari manajemen untuk meningkatkan pelayanan.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Data yang telah dikumpulkan dengan wawancara dengan manajer perusahaan terlihat bahwa perspektif ini telah mampu melaksanakan proses inovasi, operasi, dan pelayanan purna jual dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan tetap melakukan survei untuk mengetahui kebutuhan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut sehingga dapat memuaskan pelanggan yang menggunakan jasa perusahaan.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pembenahan yang perlu dilakukan dalam perspektif ini adalah dengan memperhatikan kompensasi yang diberikan untuk karyawan dan melakukan penilaian kinerja karyawan secara rutin dengan memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi sehingga dapat memicu kinerja karyawan dalam bekerja.

### 5. Bagi Penulis Berikutnya.

Penulis berikutnya diharapkan dapat melengkapi kekurangan data seperti memperoleh laporan keuangan sehingga dapat mengetahui informasi biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pelanggan, serta memperoleh data untuk menghitung pangsa pasar seperti perkembangan jumlah konsumen yang menggunakan industri tour & travel sehingga penulisan berikutnya dapat lebih lengkap.

## DAFTAR PUSTAKA

- Brigham, dan Houston. (2006). *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Ciptani, Monika Kussetya. (2000). Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Mei 2, 1, 21-35.
- Engel, James F. and Vlackwel, Roger and Miniard, Paul W. (1994). *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gunawan, Barbara. (2000). Balanced Scorecard: Perspektif Baru Dalam Menilai Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*. Januari, 1, 1, 45-57.
- Husnan, Suad. (1989). *Pembelajaran Perusahaan (Dasar-Dasar Manajemen Keuangan)*. Yogyakarta: Liberty.
- Kaplan, Robert S., dan David P. Norton. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kaya, Paul. (2004). Penilaian Kinerja Memastikan Peningkatan Kinerja Karyawan Guna menciptakan Keunggulan Kompetitif. *Javanisi*. 7, 1, 63-75.
- Mulyadi. (2001, Edisi3). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba 4.
- Rudianto. (2006). *Akutansi Manajemen*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Riyanto, Bambang. (1995). *Dasar-dasar Pembelajaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Sartono, Agus. (1990). *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi*. Edisi 1. Yogyakarta: BPFE.
- Srimindarti, Ceacilia. (2004). Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja. *Fokus Ekonomi*. April, 3.1, 52-64.
- Sugiyono. 1998. *Metode Penelitian Administratif*. Bandung: Alfa Beta.

- Trinton. 2006. *SPSS 13.0 Terapan Riset Statistika Parametrik*. Yogyakarta: Andi.
- Umar, Husein. 1997. *Riset Akuntansi: Panduan lengkap untuk Membuat Skripsi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mardi. (2006). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Wahana Akuntansi Jurnal Ilmiah*. 1, 1, 35-52.
- Yuwono, Sony., Edy Sukarno., dan Muhammad Ichsan. (2002). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.

*LAMPIRAN 1*  
*PEDOMAN WAWANCARA*  
*dan*  
*KOESIONER*

## DAFTAR PERTANYAAN

### SEJARAH PERUSAHAAN

1. Pendirian Perusahaan
  - a. Kapan perusahaan berdiri?
  - b. Apa alasan pemilihan nama perusahaan?
  - c. Siapakah pimpinan perusahaan pertama kali sampai sekarang?
  - d. Kapan perusahaan mulai beroperasi?
  - e. Darimana modal perusahaan diperoleh?
  - f. Apakah perusahaan mengadakan kerjasama dengan perusahaan lain?
2. Lokasi Perusahaan
  - a. Dimana perusahaan didirikan?
  - b. Atas dasar apa pemilihan lokasi tersebut?
  - c. Berapa lusa bangunan perusahaan dan berapa luas tanah perusahaan?
  - d. Apakah perusahaan memiliki lokasi di tempat lain?
3. Organisasi dan Bentuk Perusahaan
  - a. Apa bentuk perusahaan?
  - b. Bagaimana struktur organisasi perusahaan?
  - c. Bagaimana wewenang, tugas, dan tanggungjawab tiap bagian dalam perusahaan?
4. Tujuan, Visi dan Misi Perusahaan
  - a. Apa tujuan dan visi didirikannya perusahaan?
  - b. Bagaimana misi yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan dan visi tersebut?
5. Personalia
  - a. Berapa karyawan yang bekerja dalam perusahaan?
  - b. Berapa macam tenaga kerja yang ada?
  - c. Bagaimana sistem upah yang diberikan?
  - d. Jaminan apa yang diberikan pada karyawan perusahaan?
6. Keuangan
  - a. Dari sumber mana saja perusahaan mendapatkan dana kas?
  - b. Dalam hal apa saja perusahaan menggunakan dana kas?

### BALANCED SCORECARD

#### A. Perspektif Pelanggan

##### Pangsa Pasar

1. Siapa saja yang menjadi sasaran segmen pasar perusahaan ini?
2. Saat ini kira-kira berapa luas pasar yang telah dikuasai oleh perusahaan?
3. Faktor apa saja yang mempengaruhi volume penjualan?

##### Retensi Pelanggan

4. Sampai saat ini berapa jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan?
5. Usaha apa saja yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan para pelanggan agar tetap menggunakan produk atau jasa perusahaan?

6. Kebijakan atau tindakan apa saja yang diambil perusahaan untuk mengatasi persaingan?
7. Bagaimana cara perusahaan untuk menciptakan hubungan baik dengan pelanggan?

#### Akuisisi Pelanggan

8. Apakah tahun ini perusahaan mendapatkan tambahan pelanggan baru dan berapa banyak jumlah pelanggan baru yang menggunakan produk atau jasa perusahaan?
9. Usaha apa saja yang dilakukan perusahaan untuk menarik para pelanggan agar menggunakan produk atau jasa perusahaan?
10. Apakah dengan meningkatkan jumlah pelanggan diikuti dengan meningkatnya pertumbuhan bisnis?
11. Bila jumlah pelanggan meningkat apakah income perusahaan mengalami peningkatan dan (jika Ya) apakah pertumbuhan income tersebut mempunyai pengaruh terhadap perusahaan?

#### Profitabilitas Pelanggan

12. Apakah perusahaan dapat secara berkelanjutan menciptakan dan meningkatkan value (nilai) bagi pelanggan?
13. Kebijakan seperti apa yang diambil oleh perusahaan bagi pelanggan lama yang kurang menguntungkan?
14. Berapa besar tingkat laba yang diperoleh perusahaan dari satu target atau segmen pasar yang dilayani?

### **B. Perspektif Proses Bisnis Internal**

- a. Apakah perusahaan membuat kebijakan tertentu dalam rangka memuaskan pelanggan?
- b. Berupa apa kebijakan tersebut?
- c. Apakah kebijakan tersebut memberikan nilai tambah bagi pelanggan?
- d. Apakah dengan adanya kebijakan tersebut juga diikuti dengan meningkatnya jumlah pelanggan?
- e. Apakah kebijakan yang dibuat perusahaan sudah optimal atau perlu adanya perbaikan yang lebih baik lagi?

#### Proses Inovasi

- f. Apakah perusahaan meneliti apa yang menjadi kebutuhan pelanggan?
- g. Usaha apa saja yang dilakukan perusahaan setelah mengetahui kebutuhan pelanggan?
- h. Apakah tiap tahun perusahaan mengeluarkan tambahan atau perbaikan untuk produk atau jasa yang ditawarkan kepada pelanggan?
- i. Apakah perusahaan mampu mengidentifikasi apa yang menjadi kebutuhan pelanggan dimasa yang akan datang?

#### Proses Operasi

- j. Apakah pelanggan melakukan pesanan untuk memperoleh produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan?

- k. Berapa lama pesanan sampai diterima oleh pelanggan?
- l. Cara seperti apa yang digunakan perusahaan dalam menyampaikan produk atau jasa?

#### Layanan Purna Jual

- m. Apakah perusahaan memberikan layanan setelah penjualan dan bila ya, apakah bentuk dari pelayanan tersebut?
- n. Apakah perusahaan merasa layanan tersebut sudah maksimal untuk memenuhi kepuasan pelanggan?

### **C. Pespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

#### Kemampuan Pekerja

- 1. Berapakah jumlah tenaga kerja yang ada sekarang?
- 2. Bagaimana sistem perekrutan karyawan?
- 3. Apakah perusahaan membuat kebijakan dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan?
- 4. Bagaimana cara perusahaan untuk menjalin hubungan yang baik dengan karyawan?
- 5. Bagaimana cara perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang mempunyai kompetensi tinggi dalam perusahaan?

#### Kemampuan Sistem Informasi

- 6. Apakah perusahaan memberikan pelatihan ulang bagi karyawan?
- 7. Apakah informasi yang disampaikan dari pihak perusahaan kepada para karyawan dapat dilaksanakan dengan baik?
- 8. Bagaimana usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan informasi yang handal?

#### Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

- 9. Apakah karyawan yang memiliki kinerja yang baik mendapatkan penghargaan dari perusahaan dan bila ya, apa bentuk dari penghargaan tersebut?
- 10. Apakah perusahaan memberikan jaminan sosial untuk masa depan karyawan serta tunjangan bagi karyawan?

### **D. Penilaian kinerja saat ini.**

- 1. Apakah saat ini perusahaan melakukan penilaian kinerja?
- 2. Jika ya, bagaimana penilaian kinerja yang ada saat ini?



No	Pertanyaan	Kinerja yang Sesungguhnya ( <i>belief</i> )					Kinerja yang Diharapkan ( <i>ideal</i> )				
		SS	S	RR	TS	STS	SB	B	RR	TB	STB
7.	Karyawan mampu memahami kebutuhan Anda dengan baik.										
8.	Karyawan mempunyai pengetahuan dan ketrampilan dalam memberikan pelayanan.										
9.	Anda merasakan kenyamanan selama menerima pelayanan.										
10.	Kesiapan dan kesediaan karyawan dalam memberikan pelayanan.										
11.	Karyawan menanggapi dan memberikan jawaban atas keluhan Anda dengan ramah dan baik.										
12.	Karyawan bersikap ramah saat melayani Anda.										
13.	<b>Atribut Waktu</b> Ketepatan waktu dalam penyerahan produk dan jasa.										
14.	Kecepatan karyawan dalam memberikan pelayanan.										

Berilah angka 1 sampai 3 sesuai dengan prioritas yang Anda anggap paling penting. (1= Sangat penting; 2= Penting; 3= Sangat tidak penting).

Atribut	Prioritas
Harga	
Mutu	
Waktu	

**TERIMAKASIH**





Berilah angka 1 sampai dengan 3 sesuai dengan prioritas yang dianggap paling penting.

(1= Sangat penting; 2= Penting; 3= Sangat tidak penting).

<b>Atribut</b>	<b>Prioritas</b>
Komunikasi	
Penghargaan	
Dukungan	

*TERIMAKASIH*



No	Pertanyaan	Kinerja yang Sesungguhnya ( <i>belief</i> )					Kinerja yang Diharapkan ( <i>ideal</i> )					
		SS	S	RR	TS	STS	SB	B	RR	TB	STB	
8.	<b>Atribut Motivasi, Pemberian, dan Pembatasan Wewenang</b> Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.											
9.	Karyawan diberi kesempatan untuk menyampaikan saran dan pendapat.											
10.	Kondisi lingkungan kerja yang baik dalam perusahaan.											
11.	Karyawan diberi wewenang tetapi disertai tanggungjawab.											
12.	Pemberian wewenang yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan <i>job description</i> .											

Berilah angka 1 sampai 3 sesuai dengan prioritas yang Anda anggap paling penting. (1= Sangat Penting; 2= Penting; 3= Sangat Tidak Penting).

Atribut	Prioritas
Kemampuan karyawan	
Kemampuan sistem informasi	
Motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang	

**TERIMAKASIH**

*LAMPIRAN 2*

*HASIL PENGISIAN KUESIONER*

**DATA BELIEF KEPUASAN KARYAWAN**

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	5	3	4	4	3	3	5	3	5	4	3	5	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	1	4	2	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5
5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	2	3	4	5	5	5
7	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
8	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
9	5	4	4	3	5	4	4	4	3	4	5	4	3
10	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5
11	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	2	4	4	4	2	5	5	5	4	3
13	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5
14	5	5	5	5	3	4	4	2	4	2	4	4	5
15	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
16	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4
17	1	1	1	1	1	4	1	1	4	2	4	2	3
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
20	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4
21	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5
22	4	4	4	2	2	4	3	3	4	4	3	4	4
23	4	2	2	4	2	2	1	2	4	4	2	5	5
24	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3
25	5	5	5	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4
26	4	5	4	4	4	2	4	2	4	4	4	5	5
27	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	4	4
28	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3

**DATA IDEAL KEPUASAN KARYAWAN**

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	4
8	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
9	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	3
10	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5
11	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
12	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4
13	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5
16	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
17	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
21	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
23	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
26	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
27	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	3	5	5
28	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5

**DATA *BELIEF* KEPUASAN MANAJER**

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
5	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3

**DATA *IDEAL* KEPUASAN MANAJER**

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4

**DATA IDEAL KEPUASAN PELANGGAN**

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	4	2	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4
2	4	2	4	4	2	2	2	4	3	2	5	5	5	5
3	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4
4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4
5	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	5	4	4	4
6	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
7	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
8	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5
9	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4
11	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4
12	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5
13	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5
14	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4
15	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	2	2	2	2
16	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4
17	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	2	2	2	2
18	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
19	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4
20	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5
21	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
22	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4
23	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3	3	3
24	4	3	3	3	3	2	2	2	5	5	2	4	4	4
25	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4
26	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5
27	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	3	4	4	4
28	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
29	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5
30	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4
31	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4
32	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4
33	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5
34	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4
35	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
36	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5
37	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4
38	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
39	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4
40	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5
41	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4
42	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4
43	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4
44	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5
45	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
46	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4
47	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
48	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5
49	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
50	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5
51	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4
52	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4
53	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5
54	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
55	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5
56	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5
57	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
58	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4
59	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5
60	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4
61	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
62	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5
63	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4
64	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	3	5
65	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
66	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
67	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5
68	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5
69	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4
70	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4
71	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5
72	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4
73	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
74	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5
75	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5
76	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4
77	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
78	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
79	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5
80	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4
81	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4
82	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4
83	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5
84	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
85	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
86	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5
87	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4
88	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4
89	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5
90	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4
91	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4
92	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
93	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4
94	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4
95	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
96	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
97	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5
98	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4
99	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5
100	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5

**DATA BELIEF KEPUASAN PELANGGAN**

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	4	3	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	3
2	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3
3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4
5	4	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
6	1	3	2	3	3	4	3	3	5	3	4	4	4	4
7	5	3	5	5	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4
9	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	2	4	4	2	2	2	4	3	2	4	4	4	3
12	2	3	2	3	2	4	2	3	2	5	3	3	5	4

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
13	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5
14	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	5	4	4
15	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4
16	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4
17	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4
18	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4
19	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
20	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4
21	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
22	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
23	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
24	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	3
25	5	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4
26	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4
28	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
29	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
30	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4
31	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3
32	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5
33	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4
34	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4
35	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5
36	4	4	3	5	4	5	4	4	5	3	5	4	4	4
37	5	4	4	4	5	3	5	4	4	5	4	4	4	4
38	5	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4
39	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5
40	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3
41	3	5	5	3	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4
42	5	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5
43	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
44	4	4	4	4	5	3	5	4	4	5	3	4	5	4
45	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
46	4	3	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4
47	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
48	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
49	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
50	5	4	4	4	5	4	3	4	5	3	5	4	4	4
51	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4	3
52	5	5	3	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4



No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
93	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
95	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
96	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
99	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4
100	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4

*LAMPIRAN 3*  
*HASIL PENGUJIAN*  
*VALIDITAS DAN RELIABILITAS KUESIONER*

***Ideal Pelanggan*****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.810	14

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Q1	4.35	.500	100
Q2	4.33	.697	100
Q3	4.31	.631	100
Q4	4.26	.661	100
Q5	4.50	.718	100
Q6	4.23	.723	100
Q7	4.26	.705	100
Q8	4.32	.695	100
Q9	4.47	.643	100
Q10	4.44	.671	100
Q11	4.16	.748	100
Q12	4.26	.597	100
Q13	4.27	.617	100
Q14	4.31	.598	100

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
60.47	24.635	4.963	14

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	56.12	23.117	.264	.809
Q2	56.14	20.788	.529	.790
Q3	56.16	21.146	.533	.791
Q4	56.21	20.834	.558	.789
Q5	55.97	20.272	.595	.785
Q6	56.24	20.629	.531	.790
Q7	56.21	20.875	.506	.792
Q8	56.15	20.553	.572	.787
Q9	56.00	21.152	.519	.792
Q10	56.03	21.100	.500	.793
Q11	56.31	22.499	.222	.816
Q12	56.21	23.036	.217	.813
Q13	56.20	22.808	.245	.811
Q14	56.16	22.924	.237	.812

***Belief Pelanggan*****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.782	14

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Q1	4.21	.671	100
Q2	4.08	.580	100
Q3	4.02	.635	100
Q4	4.07	.624	100
Q5	4.19	.692	100
Q6	4.13	.677	100
Q7	4.04	.650	100
Q8	4.20	.586	100
Q9	4.19	.647	100
Q10	4.07	.700	100
Q11	4.13	.661	100
Q12	4.05	.520	100
Q13	4.09	.570	100
Q14	4.03	.611	100

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
57.50	20.455	4.523	14

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	53.29	18.531	.255	.783
Q2	53.42	18.367	.352	.773
Q3	53.48	17.949	.390	.770
Q4	53.43	18.551	.282	.779
Q5	53.31	16.903	.540	.755
Q6	53.37	17.407	.459	.764
Q7	53.46	17.564	.453	.764
Q8	53.30	17.747	.479	.763
Q9	53.31	17.428	.483	.761
Q10	53.43	17.561	.410	.768
Q11	53.37	18.336	.297	.779
Q12	53.45	18.432	.393	.770
Q13	53.41	18.406	.352	.773
Q14	53.47	17.868	.429	.767

**Ideal Karyawan****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	28	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	13

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Q1	4.39	.629	28
Q2	4.50	.577	28
Q3	4.32	.723	28
Q4	4.39	.567	28
Q5	4.39	.567	28
Q6	4.32	.548	28
Q7	4.25	.585	28
Q8	4.39	.567	28
Q9	4.25	.585	28
Q10	4.39	.497	28
Q11	4.43	.634	28
Q12	4.43	.573	28
Q13	4.29	.600	28

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
56.75	30.194	5.495	13

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	52.36	24.831	.793	.909
Q2	52.25	25.157	.812	.909
Q3	52.43	24.550	.715	.912
Q4	52.36	24.831	.892	.906
Q5	52.36	26.016	.667	.914
Q6	52.43	25.958	.705	.913
Q7	52.50	25.741	.692	.913
Q8	52.36	27.127	.465	.921
Q9	52.50	26.778	.507	.920
Q10	52.36	26.016	.775	.911
Q11	52.32	26.448	.513	.920
Q12	52.32	26.152	.634	.915
Q13	52.46	27.073	.442	.923

***Belief Karyawan*****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	28	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	13

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Q1	4.25	.799	28
Q2	4.04	.881	28
Q3	4.00	.816	28
Q4	3.93	.940	28
Q5	3.64	.870	28
Q6	3.75	.645	28
Q7	3.93	.716	28
Q8	3.93	.663	28
Q9	4.11	.685	28
Q10	3.86	.803	28
Q11	4.04	.838	28
Q12	4.00	.667	28
Q13	4.07	.716	28

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
51.54	46.702	6.834	13

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	47.29	37.619	.861	.881
Q2	47.50	37.889	.741	.887
Q3	47.54	37.739	.827	.883
Q4	47.61	37.655	.708	.889
Q5	47.89	38.470	.693	.889
Q6	47.79	42.471	.453	.900
Q7	47.61	39.433	.751	.887
Q8	47.61	42.396	.448	.900
Q9	47.43	41.365	.552	.896
Q10	47.68	41.634	.427	.902
Q11	47.50	41.074	.459	.901
Q12	47.54	42.258	.461	.899
Q13	47.46	41.591	.498	.898

**Ideal Manajer****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	5	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	5	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.984	12

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Q1	4.00	.707	5
Q2	4.00	.707	5
Q3	4.20	.447	5
Q4	4.20	.447	5
Q5	4.00	.707	5
Q6	4.20	.447	5
Q7	4.20	.447	5
Q8	4.00	.707	5
Q9	4.20	.447	5
Q10	4.20	.447	5
Q11	4.20	.447	5
Q12	4.20	.447	5

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
49.60	36.800	6.066	12

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	45.60	29.300	.914	.984
Q2	45.60	29.300	.914	.984
Q3	45.40	31.800	.952	.982
Q4	45.40	31.800	.952	.982
Q5	45.60	29.300	.914	.984
Q6	45.40	31.800	.952	.982
Q7	45.40	31.800	.952	.982
Q8	45.60	29.300	.914	.984
Q9	45.40	31.800	.952	.982
Q10	45.40	31.800	.952	.982
Q11	45.40	31.800	.952	.982
Q12	45.40	31.800	.952	.982

***Belief Manajer*****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	5	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	5	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.988	12

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Q1	3.20	.837	5
Q2	3.40	.894	5
Q3	3.40	.894	5
Q4	3.40	.894	5
Q5	3.20	.837	5
Q6	3.40	.894	5
Q7	3.40	.894	5
Q8	3.60	.548	5
Q9	4.20	.837	5
Q10	4.20	.837	5
Q11	3.60	.548	5
Q12	3.60	.548	5

**Scale Statistics**

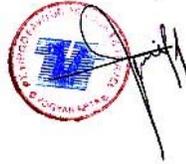
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
42.60	81.800	9.044	12

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	39.40	68.300	.926	.987
Q2	39.20	66.700	.979	.986
Q3	39.20	66.700	.979	.986
Q4	39.20	66.700	.979	.986
Q5	39.40	68.300	.926	.987
Q6	39.20	66.700	.979	.986
Q7	39.20	66.700	.979	.986
Q8	39.00	73.000	.908	.988
Q9	38.40	68.300	.926	.987
Q10	38.40	68.300	.926	.987
Q11	39.00	73.000	.908	.988
Q12	39.00	73.000	.908	.988

Laporan Keuangan Pada PT. Virgo Favourite Tours & Travel

Keterangan	2006	2007	2008
Laba Bersih	397,665,000	412,175,000	425,340,000
Pendapatan	724,888,000	725,631,700	794,140,000
Total Aktiva	9,189,985,290	9,269,131,444	9,254,591,644
Modal	8,213,636,578	8,278,530,732	8,254,640,000





Perkembangan Pelanggan pada PT. Virgo Favourite Tours & Travel

<b>TAHUN</b>	<b>PELANGGAN LAMA</b>	<b>PELANGGAN BARU</b>	<b>TOTAL PELANGGAN</b>
2005	126	0	126
2006	126	0	126
2007	126	17	143
2008	126	31	157

BIRO PERJALANAN WISATA

**VIRGO TOUR**

PT VIRGO FAVOURITE TOUR & TRAVEL  
IZIN : 23/D.2/BPW/VII/90



**SURAT KETERANGAN**  
**Nomor : 009/VFTTIX/2009**

Yang bertanda tangan dibawah ini saya :

Nama : H. Idha Sudibjo, SH  
Jabatan : Direktur  
Alamat : Pilahan Permai B. 20 RT. 34, RW XI  
Rejowinangun, Kota Gede – Yogyakarta

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Teresia Regina  
NIM : 042114019  
Fakultas : Ekonomi Jurusan Akuntansi

Telah menyelesaikan penelitian di perusahaan kami PT. Virgo Favourite Tour & Travel Yogyakarta yang beralamat di Jl. Hayam Wuruk No. 37.

Demikian surat keterangan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 12 November 2009

PT. Virgo Favourite

H. Idho Sudibyo, SH  
Pimpinan

Alamat : Jl. Hayam Wuruk 37 Yogyakarta Telepon (0274) 557 557 (HUNTING) Fax. (0274) 586901