# IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENILAIAN KINERJA

**Studi Kasus pada PT. Wahana Aviasi Empat Saka ( WAVES )**

## SKRIPSI

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


**Oleh :**

**Yasinta Adonara Eko**

NIM : 97 2114 159
NIRM : 970051121303120149



PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA


**2002**

**Skripsi**

**IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD**

**SEBAGAI PENILAIAN KINERJA**

**Studi Kasus pada PT. Wahana Aviasi Empat Sakas (WAVES)**

Oleh :

Yasinta Adonara Eko

NIM : 97 2114 159

NIRM : 970051121303120149

Telah disetujui oleh :

Pembimbing I Tanggal : 03 Mei 2002

Drs. JP. Supardiyono, M.Si., Ak.

Pembimbing II Tanggal : 08 Mei 2002

Fr. Reni Retno Anggraini, SE., M.Si., Ak.

Skripsi

IMLEMENTASI BALANCED SCORECARD

SEBAGAI PENILAIAN KINERJA

Studi Kasus pada PT. Wahana Aviasi Empat Saka (WAVES)

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

Yasinta Adonara Eko

NIM : 97 2114 159

NIRM : 970051121303120149

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

Pada tanggal 17 Mei 2002

Dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

| | Nama Lengkap | Tanda tangan |
|---|---|---|
| Ketua | Dra. YF. Gien Agustinawansari, M.M., Ak. | ..... |
| Sekretaris | Ir. Drs. Hansiadi YH., M.Si., Ak. | ..... |
| Anggota | Drs. JP. Supardiyono, M.Si., Ak | ..... |
| Anggota | Fr. Reni Retno Anggraini, SE., M.Si., Ak. | ..... |
| Anggota | Drs. P. Rubiyatno, M.M. | ..... |

Yogyakarta, 24 Mei 2002

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan

Drs. Hg. Suseno TW., M.S.

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

**Allah bersemayam dalam diri kita....**
**Ia berada dalam dirimu setiap saat, 24 jam sehari.**

*"Ketika Hati kita Pedih, Jiwa kita Sedih, Batin kita Perih. Ingat bahwa dalam kepedihan, dalam kesedihan, dan dalam keperihan itupun ada Allah, ada Tuhan. Ia tidak pernah meninggalkan kita."*

Mother Theresa

***Skripsi ini kupersembahkan untuk :***

- *Bapak (alm) dan Mama tercinta*
- *Kakak-kakakku Wenses, Christien, Cecep, Elysabeth, Albertus, Maria sin, Dominica, Etha, Adolfina (alm)*
- *Keponakanku Amelia dan Alvina*

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagain karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 17 Mei 2002

Penulis

Yasinta Adonara Eko

# ABSTRAK

## IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENILAIAN KINERJA
**Studi Kasus pada PT. Wahana Aviasi Empat Saka (WAVES)**

**YASINTA ADONARA EKO**
**UNIVERSITAS SANATA DHARMA**
**YOGYAKARTA**
**2002**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kondisi kinerja PT. Wahana Aviasi Empat Saka (WAVES). Kinerja PT. WAVES akan di ukur dengan menggunakan metode pengukuran *balanced scorecard.*

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus pada PT. WAVES. Teknik pengumpulan data berupa dokumentasi, wawancara, dan kuesioner yang ditujukan kepada para manajer, karyawan dan *customer* PT. WAVES. Teknik analisis data yang digunakan dengan *net profit margin, return on investment, return on equity*, dan *multiattribute atittude metode.*

Hasil analisis data tersebut adalah sebagai berikut: 1) Perspektif Finansial perusahaan dapat dikatakan kurang begitu baik. Hal ini dapat disebabkan karena nilai presentase *net profit margin* yang cukup tinggi menandakan bahwa setiap rupiah penjualan yang terserap dalam biaya tinggi, sehingga yang terjadi untuk laba kecil. Sedangkan meningkatnya *return on investment* selama tiga tahun belum dapat dikatakan baik, karena perbandingan antara total aktiva yang digunakan perusahaan dengan laba yang diperoleh tidak seimbang, hal ini berarti kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dapat dikatakan rendah. *Return on equity* pada tahun 2000 mengalami penurunan karena peningkatan dalam modal sendiri tidak sebanding dengan peningkatan laba yang diperoleh perusahaan.2) Perspektif *Customer* perusahaan dapat dikatakan kurang baik, karena dari ke lima ukuran yang ada dalam *balanced scorecard* seperti pangsa pasar, akuisisi *customer*, retensi *customer*, profitabilitas *customer*, dan kepuasan *customer*, hanya kepuasan *customer* saja yang baik. 3) Perspektif Proses Bisnis Internal perusahaan adalah baik, karena perusahaan mampu melakukan tiga proses yang ada dalam *balanced scorecard* seperti: proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual. 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan perusahaan adalah baik, karena sikap karyawan terhadap atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan pada perusahaan menunjukan skala sangat memuaskan. Begitu pula dengan kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan yang ditujukan kepada manajer terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan menunjukan hasil yang positif.

# ABSTRACT

## THE IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD AS PERFORMANCE EVALUATION
## A Case Study at PT. Wahana Aviasi Empat Saka (WAVES)

**YASINTA ADONARA EKO**
**SANATA DHARMA UNIVERSITY**
**YOGYAKARTA**
**2002**

The aim of this research was to find out the performance condition of PT. Wahana Aviasi Empat Saka (WAVES). The balanced scorecard measurement method was used to measure the performance of PT. WAVES.

The research was a study case at PT. WAVES. The technique of data gathering were by doing documentation, interview, and distributing questionnaire to the managers, the employees, and the customers of PT. WAVES. The techniques of data analysis were Net Profit Margin, Return On Investment, Return On Equity, and Multiattribute Attitude Models.

The result of the analysis of data were: 1) The finance perspective of the company was less good, because ratio presentace of Net Profit Margin was high enough. Such ratio denoted that the net sales in cost was high so that the profit was low. Meanwhile, the increasing of Return On Investment in the last 3 years was not so good, because the comparison of total assets with profit was not equal. It meaned that the company ability to produce profit was low. Return On Equity in 2002 was decreasing because the capital increasing was not equal to the profit increasing. 2) The customer perspective of the company was less good. It is obviously seen from the five measurement of balanced scorecard such as market share, customer acquisition, customer retention, customer profitability, and customer satisfaction. Among such forms of balanced scorecard measurement, only the last one was good. 3) The internal bussines process perspective of the company was good, because the company was able to do three processes in balanced scorecard, such as innovation process, operation process, and postrable service process. 4) The growth and the learning perspective of the company was good, because the employees's attitudes on the attributes of the communication, the reward, and the support to the company was satisfying. The employees capability, the information system and motivation, empowerment and aligment pointed to the manager toward performance company also indicated positive result.

# KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan kasih karunia-Nya, seningga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penyusunan skripsi yang berjudul " Implementasi *Balanced Scorecard* sebagai Penilaian Kinerja", studi kasus pada PT. Wahana Aviasi Empat Saka (WAVES). Penulisan skiripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa tanpa adanya bantuan maupun dorongan dari berbagai pihak, maka skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan banyak terimakasih kepada:

1. Bapak Drs. F. A Joko Siswanto., M.M. Ak., selaku Pembantu Rektor II Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
2. Bapak Drs. Hg Suseno TW., M.S., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
3. Bapak Drs. YP. Supardiyono, M, Si, Ak., selaku Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma serta selaku Pembimbing I, yang telah banyak membantu dan memberikan masukan serta meluangkan waktunya hingga terselesaikannya skripsi ini.
4. Ibu Fr. Reni Retno Anggraini, SE., M., Ak., selaku Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma serta selaku Pembimbing II, yang secara teliti memeriksa dan memperbaiki penulisan skripsi ini hingga terselesaikannya skripsi ini.
5. Bapak Drs. P. Rubiyatno, M.M., selaku Dosen Wali yang telah memberi nasehat dan dorongan sehingga skripsi ini terselesaikan.
6. Dosen-dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan pengetahuan kepada penulis selama menempuh studi.

7. Staf sekretariat Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma yang telah membantu selama proses penelitian sampai terselesaikannnya skripsi ini .
8. Bapak Ir. Indar Atmoko, selaku pimpinan PT. WAVES yang sudah memberikan tempat dan mengijinkan penulis untuk melakukan penelitian.
9. Ibu Oni Nursanti, selaku sekretaris PT. WAVES yang telah banyak membantu serta meluangkan waktunya hingga penulis dapat melakukan penelitian.
10. Staf PT. WAVES yang sudah banyak membantu penulis dalam melakukan penelitian.
11. Bapak (alm) dan Mama tersayang terimakasih atas doa, dan dukungannya baik berupa materi maupun spritual serta kakak-kakakku, Wenses, Anna, Cecep, Elly, Ipur, Nosin, Ina, Etha, Nona (alm), dan Yopi terimakasih atas doa dan perhatian kalian, serta untuk keponakan ku Amelia dan Alvina.
12. Sahabatku Idha, terimakasih atas persahabatan yang telah kita lalui bersama-sama dalam susah maupun senang.
13. lin, Evie, M'Puspa, Sisca, Dewi Krist, Dhewek, M'Bony, M'Cici atas masukan dan dukungannya, *thank you.*
14. Teman-teman Akuntansi-C '97 yang tidak dapat aku sebutkan satu persatu terimakasih atas persahabatannya. *I miss u guys.*
15. Teman-teman Kost Argulo' 07, Hening, Aniel, Atiek, Inoel, Shintut, Yantti,Yoan, k' Jenny, Santi, Errit, Liza.
16. *For someone* yang menyayangiku dan kusayangi terimakasih atas doa dan perhatiannya.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Akhirnya semoga skripsi ini bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 17 Mei 2002

Penulis

# DAFTAR ISI

**Halaman**


HALAMAN JUDUL ..... i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING ..... ii
HALAMAN PENGESAHAN ..... iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN ..... iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ..... v
ABSTRAK ..... vi
ABSTRACT ..... vii
KATA PENGANTAR ..... viii
DAFTAR ISI ..... x
DAFTAR TABEL ..... xiii
DAFTAR GAMBAR ..... xvi
DAFTAR GRAFIK ..... xvii
DAFTAR LAMPIRAN ..... xviii
BAB I PENDAHULUAN ..... 1
A. Latar Belakang ..... 1
B. Rumusan Masalah ..... 3
C. Tujuan Penelitian ..... 4
D. Manfaat Penelitian ..... 4
E. Sistematika Penulisan ..... 5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA ..... 7
A. *Balanced Scorecad* ..... 7
1. Pengertian *Balanced Scorecard* ..... 7
a. Perspektif Keuangan ..... 7
b. Perspektif *Customer* ..... 11
c. Perspektif Proses Bisnis Internal ..... 14

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ..... 16
2. Hubungan Sebab Akibat dalam *Balanced Scorecard* ..... 19
3. Keunggulan *Balanced Scorecard* ..... 21
4. Langkah-Langkah Penyusunan *Balanced Scorecard* ..... 23
B. Kinerja ..... 24
1. Pengertian Kinerja ..... 24
2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi kinerja Karyawan ..... 25
3. Penilaian Kinerja ..... 25
4. Tujuan Penilaian Kinerja ..... 26
5. Indikator Penilaian Kinerja ..... 27
BAB III METODOLOGI PENELITIAN ..... 29
Jenis Penelitian ..... 29
Tempat dan Waktu Penelitian ..... 29
Subjek dan Objek Penelitian ..... 29
Data yang Dibutuhkan ..... 30
Teknik Pengumpulan Data ..... 30
Teknik Analisis Data ..... 32
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN ..... 49
A. Sejarah Berdirinya Perusahaan ..... 49
B. Personalia ..... 52
C. Jasa ..... 53
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN ..... 54
A. Masalah Khusus ..... 55
1. Perspektif Keuangan ..... 55
a. *Net Profit Margin* ..... 55
b. *Return On Investment* ..... 57
c. *Return On Equity* ..... 59
2. Perspektif *Customer* ..... 63
1.1. Kepuasan *Customer* (*Customer Satisfacion*) ..... 63

1. Analisis *Multiattribute Attitude Metode* (*Customer*). 63
2. Analisis Prioritas Kepentingan (*Customer*) ..... 70
1.2. Pangsa Pasar, Akuisisi *Customer*, Rentensi *Customer*, dan Profitabilitas *Customer*..... 73
1. Analisis *Multiattribute Attitude Metode* (Manajer).. 73
2. Analisis Prioritas Kepentingan (Manajer)..... 80
3. Perspektif Bisnis Internal ..... 82
1. Analisis *Multiattribute Attitude Metode* (Manajer)..... 82
2. Analisis Prioritas Kepentingan (Manajer)..... 88
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ..... 89
4.1. Kepuasan Karyawan..... 90
1. Analisis *Multiattribute Attitude Metode* (Karyawan) 90
2. Analisis Prioritas Kepentingan (Karyawan)..... 98
4.2. Kapabilitas Karyawan, Kapabilitas Sistem Informasi, dan Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan..... 100
1. Analisis *Multiattribute Attitude Metode* (Manajer). 100
2. Analisis Prioritas Kepentingan (Manajer)..... 107
B. Masalah Umum..... 109
BAB VI PENUTUP ..... 112
A. Kesimpulan ..... 112
B. Keterbatasan Penelitian..... 115
C. Saran..... 116
DAFTAR PUSTAKA

## DAFTAR TABEL

**Halaman**


Tabel V. 1 Laba Bersih, Penjualan, dan *Net Profit Margin* PT. WAVES Tahun 1998, 1999, dan 2000 ..... 55

Tabel V. 2 Laba Bersih, Aktiva, dan *Return On Investment* PT. WAVES Tahun 1998, 1999, dan 2000 ..... 57

Tabel V. 3 Laba Bersih, Modal, dan *Return On Equity* PT. WAVES Tahun 1998, 1999, dan 2000 ..... 59

Tabel V. 4 *Net Profit Margin, Return On Investment,* dan *Return On Equity* PT. WAVES Tahun 1998, 1999, dan 2000 ..... 61

Tabel V. 5 Atribut Harga Butir 1 ..... 65

Tabel V. 6 Atribut Harga Butir 2 ..... 65

Tabel V. 7 Atribut Waktu Butir 1 ..... 66

Tabel V. 8 Atribut Waktu Butir 2 ..... 66

Tabel V. 9 Atribut Mutu Butir 1 ..... 67

Tabel V. 10 Atribut Mutu Butir 2 ..... 67

Tabel V. 11 Atribut Mutu Butir 3 ..... 68

Tabel V. 12 Atribut Mutu Butir 4 ..... 68

Tabel V. 13 Hasil *Belief* rata-rata dan *Ideal* rata-rata setiap Atribut serta Bobot Kepentingan ..... 69

Tabel V. 14 Data Urutan Tingkat Kepentingan ..... 71

Tabel V. 15 Tabel Hasil Peringkat Kepentingan ..... 72

Tabel V. 16 Pangsa Pasar Butir 1 ..... 75

Tabel V. 17 Pangsa Pasar Butir 2 ..... 75

Tabel V. 18 Pangsa Pasar Butir 3 ..... 76

Tabel V. 19 Retensi *Customer* Butir 1 ..... 76

Tabel V. 20 Akuisisi *Customer* Butir 1 ..... 77

Tabel V. 21 Profitabilitas *Customer* Butir 1 ..... 77

Tabel V. 22 Hasil *Belief* rata-rata dan *Ideal* rata-rata Ukuran Perspektif *customer* serta Bobot Kepentingan ..... 78
Tabel V. 23 *Customer* PT. WAVES Tahun 1998, 1999, dan 2000 ..... 80
Tabel V. 24 Data Urutan Tingkat Kepentingan ..... 81
Tabel V. 25 Tabel Hasil Peringkat Kepentingan ..... 82
Tabel V. 26 Proses Inovasi Butir 1 ..... 84
Tabel V. 27 Proses Operasi Butir 1 ..... 85
Tabel V. 28 Proses Operasi Butir 2 ..... 85
Tabel V. 29 Layanan Purna Jual Butir 1 ..... 86
Tabel V. 30 Hasil *Belief* rata-rata dan *Ideal* rata-rata Ukuran Perspektif Bisnis Internal serta Bobot Kepentingan ..... 86
Tabel V. 31 Data Urutan Tingkat Kepentingan ..... 88
Tabel V. 32 Tabel Hasil Peringkat Kepentingan ..... 89
Tabel V. 33 Atribut Komunikasi Butir 1 ..... 92
Tabel V. 34 Atribut Komunikasi Butir 2 ..... 92
Tabel V. 35 Atribut Komunikasi Butir 3 ..... 93
Tabel V. 36 Atribut Komunikasi Butir 4 ..... 93
Tabel V. 37 Atribut Komunikasi Butir 5 ..... 94
Tabel V. 38 Atribut Penghargaan Butir 1 ..... 94
Tabel V. 39 Atribut Penghargaan Butir 2 ..... 95
Tabel V. 40 Atribut Dukungan Butir 1 ..... 95
Tabel V. 41 Atribut Dukungan Butir 2 ..... 96
Tabel V. 42 Atribut Dukungan Butir 3 ..... 96
Tabel V. 43 Hasil *Belief* rata-rata dan *Ideal* rata-rata setiap Atribut serta Bobot Kepentingan ..... 97
Tabel V. 44 Data Urutan Tingkat Kepentingan ..... 98
Tabel V. 45 Tabel Hasil Peringkat Kepentingan ..... 99
Tabel V. 46 Kapabilitas Karyawan Butir 1 ..... 102
Tabel V. 47 Kapabilitas Karyawan Butir 2 ..... 102

Tabel V. 48 Kapabilitas Sistem Informasi Butir 1 ..... 103
Tabel V. 49 Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan Butir 1 ..... 103
Tabel V. 50 Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan Butir 2 ..... 104
Tabel V. 51 Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan Butir 3 ..... 104
Tabel V. 52 Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan Butir 4 ..... 105
Tabel V. 53 Hasil *Belief* rata-rata dan *Ideal* rata-rata Ukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan serta Bobot kepentingan ..... 106
Tabel V. 54 Data Urutan Tingkat Kepentingan ..... 108
Tabel V. 55 Tabel Hasil Peringkat Kepentingan ..... 109

## DAFTAR GAMBAR

**Halaman**

Gambar II. 1 *Core Measurement Group* ..... 12

Gambar II. 2 *Customer Value Proposition* ..... 13

Gambar II. 3 Rantai Sebab-Akibat *Balanced Scorecard* ..... 20

## DAFTAR GRAFIK

**Halaman**


Grafik V. 1 Tingkat Perkembangan *Net Profit Margin* PT. WAVES Tahun 1998, 1999, dan 2000 ..... 57

Grafik V. 2 Tingkat Perkembangan *Return On Investment* PT. WAVES Tahun 1998, 1999, dan 2000 ..... 59

Grafik V. 3 Tingkat Perkembangan *Return On Equity* PT. WAVES Tahun 1998, 1999, dan 2000 ..... 61

## DAFTAR LAMPIRAN

**Halaman**


Lampiran I *Income Statement* PT. WAVES For The Ending Year: 31 December 1998, & *Balance Sheet* PT. WAVES For The Ending Year: 31 December 1998 ..... 118

Lampiran II *Income Statement* PT. WAVES For The Ending Year: 31December 1999, & *Balance Sheet* PT. WAVES For The Ending Year: 31 December 1999 ..... 120

Lampiran III *Income Statement* PT. WAVES For The Ending Year: 31 December 2000, & *Balance Sheet* PT. WAVES For The Ending Year: 31 December 2000 ..... 122

Lampiran IV Kuesioner untuk mengukur Perspektif *Customer,* Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang ditujukan bagi Manajer PT. WAVES..... 124

Lampiran V Kuesioner Kepuasan *Customer* PT. WAVES ..... 129

Lampiran VI Kuesioner Kepuasan Karyawan PT. WAVES..... 133

Lampiran VII Pedoman Wawancara ..... 137

Lampiran VIII Perhitungan Rasio *Net Profit Margin, Return On Investment,* dan *Return On Equity* PT. WAVES Tahun 1998, 1999, dan 2000 ..... 140

Lampiran IX Surat Penelitian dari PT. WAVES..... 141

# BAB I

# PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi memasuki abad XXI dan milenium ketiga, sekarang ini tampak demikian pesat. Adanya perkembangan teknologi ini telah mengakibatkan iklim persaingan bisnis semakin ketat. Hal ini mendorong kebutuhan akan informasi menjadi suatu hal yang sangat essensial, yang mengakibatkan persaingan bisnis yang ada berubah dari persaingan teknologi (*industrial competition*) menjadi persaingan informasi (*information competition*) (Ciptani, Mei, 2000: 22).

Perubahan paradigma tersebut menjadi sesuatu yang essensial karena dengan adanya informasi yang dihasilkan untuk setiap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan akan diperoleh data dan gambaran aktivitas yang telah dilakukan sehingga berdasarkan informasi tesebut dapat diambil suatu keputusan yang mempengaruhi kehidupan dan aktivitas perusahan secara keseluruhan di masa yang akan datang. Suatu keputusan yang baik dapat diambil atas dasar informasi yang akurat, relevan, dan tepat waktu (Ciptani, Mei, 2000: 22).

Dalam era teknologi dan era globalisasi ini, perusahaan-perusahaan menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan dinamis. Persaingan tidak lagi hanya berasal dari perusahaan-perusahaan sejenis dalam industri, namun sudah meluas dari luar industri dan luar negeri dengan cara-cara persaingan yang

kompleks. Bahkan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan hanya sebagai institusi pencipta kekayaan saja tidak cukup, organisasi perusahaan harus mampu menjadi institusi pelipatgandaan kekayaan (*wealth multiplying institution*) untuk dapat bertahan dalam lingkungan bisnis tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus terus berupaya untuk memutuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan (*the winning strategy*) (Mulyadi, 2001). Untuk mengatasi seberapa jauh efektivitas penerapan strategi tersebut, maka perusahaan perlu mengukur kinerja bisnis mereka.

Pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan oleh perusahan yaitu pengukuran secara tradisional yang hanya menitikberatkan pada segi keuangan saja, seperti *net profit margin* (NPM), *return on investment* (ROI), dan *return on equity* (ROE). Pengukuran seperti ini memiliki beberapa kelemahan, yaitu ketidakmampuannya mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*), dan harta-harta intelektual (SDM). Dan lagi, kinerja keuangan tidak mampu 'bercerita' banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik, karena kinerja keuangan dianggap hanya mengejar tujuan kemampulabaan (*profitability*) jangka pendek (Kaplan & Norton, 1996).

Untuk memperbaiki keadaan yang demikian dan berusaha menunjang kebutuhan perusahaan di tingkat persaingan global agar tetap dapat bertahan (*survive*) serta mencapai keberhasilan di masa mendatang maka Kaplan dan

Norton (1996), memperkenalkan pengukuran kinerja bisnis dengan ***Balanced Scorecard.***

*Balanced Scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja bisnis yang memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukuran yang cukup komprehensif karena selain mempertimbangkan kinerja finansial, *balanced scorecard* juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non finansial (Soetjipto, Juni, 1997: 21).

Secara umum terdapat empat perspektif kinerja bisnis yang diukur oleh *Balanced Scorecard* yaitu : perspektif keuangan *(financial)*, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal *(internal business process)* serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *(learning and growth)* (Kaplan & Norton, 1996).

Keseimbangan antara *scorecard* dari masing-masing perspektif dapat menentukan peningkatan kinerja yang berlipat ganda. Hal ini disebabkan karena peningkatan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan mendorong peningkatan kinerja perspektif proses bisnis internal dan perspektif *customer* yang akan mendorong kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan sehingga terjadi pelipatgandaan kinerja (Ciptani, Mei, 2000: 34).

## B. Perumusan masalah

### Masalah Umum

1. Bagaimanakah kinerja PT. WAVES apabila diukur dengan *balanced scorecard* ?

**Masalah Khusus**

1. Bagaimanakah kinerja PT. WAVES dari perspektif keuangannnya ?
2. Bagaimanakah kinerja PT. WAVES dari perspektif *customer*nya ?
3. Bagaimanakah kinerja PT. WAVES dari perspektif proses bisnis internalnya ?
4. Bagaimanakah kinerja PT. WAVES dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhannya ?

## C. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui kondisi kinerja PT. WAVES dalam mengimplementasikan *balanced scorecard* sebagai penilaian kinerja

## D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

   Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat yang berguna bagi perusahaan dalam memecahkan masalah yang dihadapi dan diharapkan dapat memberikan pandangan-pandangan yang bermanfaat bagi perkembangan perusahaan khususnya dalam penerapan b*alanced scorecard.*

2. Bagi Ilmu Pengetahuan

   Penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi ilmu pengetahuan tentang penerapan *balanced scorecard* pada salah satu perusahaan di Indonesia.

## E. Sistematika Penulisan

**Bab I Pendahuluan**

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

**Bab II Landasan Teori**

Bab ini berisi teori-teori yang berkaitan dengan *balanced scorecard*, dan penilaian kinerja yang akan digunakan sebagai dasar penulisan masalah yang akan diteliti.

**Bab III Metodologi Penelitian**

Bab ini berisi jenis penelitian , tempat penelitian dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, data yang dibutuhkan, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

**Bab IV Gambaran Perusahaan**

Bab ini berisi data-data perusahaan yang terdiri dari gambaran umum perusahaan, sejarah berdirinya, jenis usaha, personalia, dan data lain yang relevan.

**Bab V Analisis Data dan Pembahasan**

Bab ini berisi tentang hasil penelitian dan analisis data dengan pengukuran kinerja finansial dan non finansial dari perusahaan, serta pembahasannya.

**Bab VI Penutup**

Bab ini berisi kesimpulan dari seluruh kegiatan penelitian, keterbatasan penulis, dan saran-saran bagi pihak perusahaan berdasarkan hasil penelitian.

# BAB II

# LANDASAN TEORI

## A. *BALANCED SCORECARD*

### 1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Kata "*balanced*" dalam *balanced scorecard* berarti bahwa dalam pengukuran kinerja harus dapat keseimbangan (*balanced*) antara ukuran keuangan dan non keuangan (ukuran operasional) (Mulyadi & Setyawan, 1999: 222).

*Balanced scorecard* adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencangkup empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi & Setyawan, 1999: 222).

#### a. Perspektif Keuangan

Dalam *Balanced Scorecard,* perspektif keuangan tetap dipertahankan dengan tujuan apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan (Kaplan & Norton, 1996: 23). Ukuran yang digunakan dalam perspektif keuangan biasanya dinyatakan dalam profitabilitas, seperti:

1) ***Net Profit Margin* (NPM)**

*Net profit margin* adalah perbandingan antara laba bersih (*net operating income*) dengan penjualan bersih (*net sales*) di mana perbandingannya dinyatakan dalam persentase (%) (Riyanto, 1997: 37).

Secara matematis n*et profit margin* dapat di rumuskan:

$$\textbf{NPM} = \frac{\textbf{Laba Bersih setelah Pajak}}{\textbf{Penjualan}} \times 100\%$$

*Net profit margin* digunakan untuk mengetahui efisiensi perusahaan dengan melihat pada besar kecilnya presentase laba dalam hubungannya dengan penjualan (Riyanto, 1997: 37).

2) ***Return On Investment* (ROI)**

*Return on investment* adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang dimaksudkan untuk dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk operasi perusahaan untuk menghasilkan keuntungan (Munawir, 1983: 89).

Secara matematis r*eturn on investment* dapat dirumuskan:

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

Kegunaan dari analisis ROI adalah sebagai berikut (Munawir, 1983: 91):

a) ROI merupakan pengukuran yang komprehensif dalam segala hal yang mempengaruhi laporan keuangan.

b) ROI dapat digunakan untuk mengukur efisiensi tindakan-tindakan yang dilakukan oleh divisi atau bagian, yaitu dengan mengalokasikan semua biaya dan modal ke dalam bagian-bagian yang bersangkutan

c) ROI dapat digunakan untuk mengukur profitabilitas dari masing-masing produk yang dihasilkan oleh perusahaan

d) ROI dapat digunakan untuk keperluan kontrol dan juga untuk keperluan perencanaan.

3) ***Return On Equity*** **(ROE)**

*Return on equity* adalah perbandingan antara jumlah laba yang tersedia bagi pemilik modal sendiri di satu pihak dan jumlah modal sendiri yang menghasilkan laba tersebut di lain pihak. Atau dengan kata lain ROE adalah kemampuan suatu perusahaan dengan modal sendiri yang bekerja di dalamnya untuk menghasilkan keuntungan (Riyanto, 1997: 44).

Secara matematis *return on equity* dapat dirumuskan:

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

ROE digunakan untuk mengukur efisiensi pengguna modal dalam suatu perusahaan dengan membandingkan antara laba dengan modal yang digunakan.

Menurut kaplan (1996), pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara keuangan maka hal pertama yang harus dilakukan perusahaan adalah mendeteksi keberadaan atau industri atau bisnis yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan daur hidup bisnis (*business life cycle*) menjadi tiga tahapan, yaitu:

**1) Berkembang *(Growth)***

Tahap ini merupakan tahap awal dari siklus hidup usaha, di mana perusahaan-perusahaan yang berada dalam tahap ini umumnya memiliki produk atau jasa yang potensial untuk berkembang baik. Salah satu tolok ukur yang digunakan mengingat tingginya tingkat investasi pada tahap ini ialah tingkat pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari *customer* baru dan atau dari produk dan jasa.

**2) Bertahan *(Sustain)***

Kebanyakan perusahaan pada tahap ini, perhatiannya terpusat pada bagaimana mempertahankan pangsa pasar yang mereka miliki agar dapat terus meraih laba. Tolok ukur yang digunakan pada tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan/ROI.

**3) Panen (*Harvest)***

Tahapan ini merupakan tahapan kematangan (*mature*), di mana perusahaan tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, melainkan hanya melakukan pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan

perluasan atau pembangunan sebagai kapabilitas baru. Tolok ukur yang digunakan dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan.

**b. Perspektif *Customer***

Perspektif *customer* dianggap penting dewasa ini mengingat semakin ketatnya persaingan mempertahankan para *customer* lama dan merebut para *customer* baru (Soetjipto, Juni, 1997: 22). Sebelum tolak ukur kinerja *customer* ditetapkan Kaplan dan Norton (1996) menyarankan agar perusahaan terlebih dahulu menentukan segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran. Tolok ukur kinerja *customer* dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

1) **Kelompok Pengukuran Inti (*Core Measurement Group*)** (Soetjipto, Juni, 1997: 22).

   a) Pangsa Pasar (*Market Share*)

      Menggambarkan porsi penjualan yang dikuasai dalam suatu segmen tertentu (dalam bentuk jumlah *customer*, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual).

   b) Perolehan *Customer* (*Customer Acquisition*)

      Mengukur berapa banyak perusahaan dapat menarik *customer* baru.

   c) *Customer* yang Dipertahankan (*CustomerRetention*)

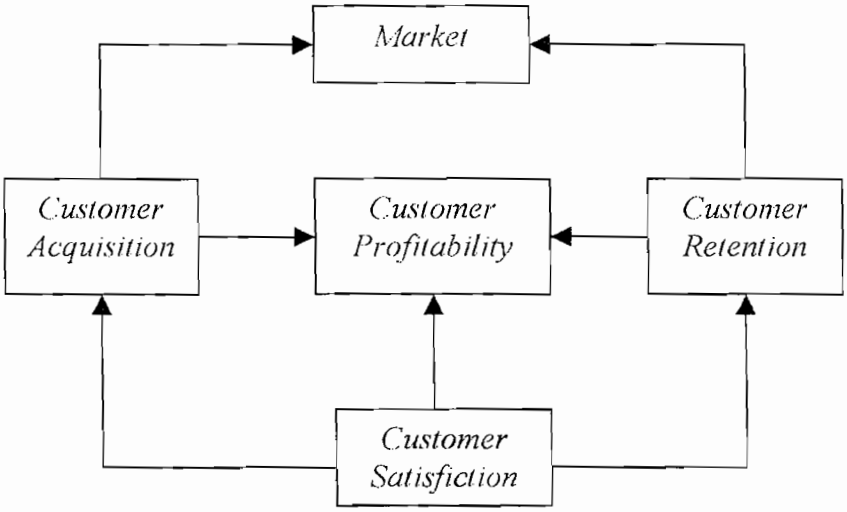
      Mengukur berapa banyak perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan *customer* lamanya.

d) Kepuasan *Customer* (*Customer Satisfaction*)

Mengukur seberapa jauh tingkat kepuasan *customer* terhadap kriteria kinerja tertentu (terhadap layanan perusahaan).

e) Profitabilitas *Customer* (*Customer Profitability*)

Mengukur keuntungan bersih yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para *customer*.




Gambar II.1 *Core Measurement Group*
(Sumber Kaplan,S Robert dan Norton David C, 1996)

**2) Mengukur Proposisi Nilai *Customer* (*Customer Value Proposition*)**

(Mirza, Juni, 1997: 17).

a) Atribut Produk atau Jasa (*Product or Service Attribute*)

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitasnya. Dalam hal ini preferensi *customer* bisa berbeda-beda, ada *customer* yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian yang tepat

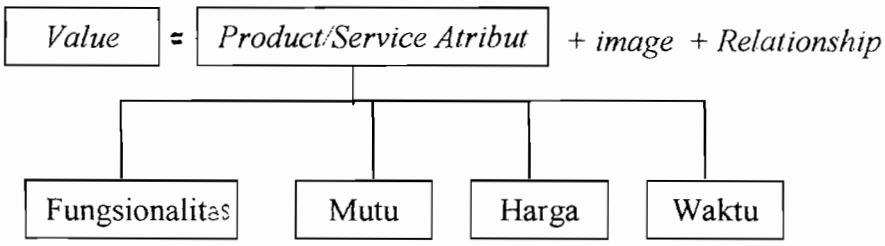
waktu dan harga yang murah (bukan murahan). Di lain pihak ada *customer* yang mau membayar pada tingkat harga yang tinggi untuk ciri dan atribut dari produk atau jasa yang dibelinya.

b) Hubungan *Customer* (*Customer Relationship*)

Mencakup penyampaian produk atau jasa kepada *customer*, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan *customer* setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c) Citra dan Reputasi (*Image and Reputation*)

Menggambarkan faktor-faktor tak berwujud (*intangible*) yang membuat *customer* tertarik untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun citra dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.




Gambar II.2 *Customer Value Proposition*
(Sumber Kaplan,S Robert dan Norton David C, 1996)

**c. Perspektif Proses Bisnis Internal *(internal business proces)***

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk atau jasa yang dapat memberikan kepuasan tertentu kepada *customer* dan juga para pemegang saham (Ciptani, Mei, 2000: 27). Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama, yaitu:

**1) Proses Inovasi**

Proses inovasi adalah proses dimana perusahaan berusaha mencari apa yang menjadi kebutuhan utama bagi *customer* dan kemudian menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Mirza, Juni, 1997: 17).

Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian, yaitu mengidentifikasikan kebutuhan pasar, dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut. Kedua hal ini merupakan bagian yang amat penting dan tidak dapat dipisahkan. Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan (R&D) (Secakusuma, Juni, 1997: 9-10).

Tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dari proses inovasi yang dilakukan perusahaan antara lain: banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan secara relatif jika

dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan (Soetjipto, Juni 1997:23).

**2) Proses Operasi**

Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, dari saat penerimaan order dari *customer*, sampai dengan saat produk atau jasa tersebut dikirimkan pada *customer*. Aktivitas ini dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu (Secakusuma, Juni, 1997: 11-12) :

a) Proses pembuatan produk atau jasa

Proses pembuatan produk ini merupakan sesuatu yang bersifat repetitif, sehingga terdapat banyak teknik-teknik manajemen yang dapat diterapkan dalam proses ini. Secara umum pengukuran ini dibagi menjadi tiga bagian, yaitu pengukuran dalam hal kualitas, biaya, dan waktu.

b) Proses penyampaian produk atau jasa pada *customer*

Proses ini sering disebut dengan istilah aktivitas pemasaran. Aktivitas pemasaran dan penjualan merupakan aktivitas yang dilakukan untuk membujuk dan sekaligus menyediakan sarana, sehingga *customer* dapat membeli barang atau jasa tersebut. Contoh dari aktivitas ini adalah iklan, promosi, tenaga penjualan, penentuan harga, pemeliharaan saluran distribusi, dan lain-lain.

3) **Proses Layanan Purna Jual**

Merupakan jasa pelayanan kepada *customer*, setelah penjualan produk atau jasa yang dibuat perusahaan saat ini. Pelayanan purna jual ini menjadi pengukuran yang cukup penting karena pelayanan purna jual ini bepengaruh terhadap tingkat kepuasan *customer*. Yang termasuk dalam aktivitas purna jual ialah garansi dan aktivitas reparasi, perlakuan terhadap produk cacat atau rusak, proses pembayaran yang dilakukan oleh *customer* pada transaksi penjualan yang dilakukan secara kredit (Ciptani, Mei, 2000: 28).

**d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan *(learning and growth)***

Kaplan dan Norton (1996), mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan para karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan, dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya pengetahuan karyawan akan meningkatkan kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil dari ketiga perspektif di atas dengan tujuan perusahaan.

Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran, yaitu (Kaplan &Norton, 1996: 110-113) :

1) **Kapabilitas Karyawan**

Idealnya suatu perusahaan tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang ada, tetapi memperbaikinya secara terus-menerus.

Perbaikan yang secara terus-menerus hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan karyawan yang langsung terkait dalam proses bisnis internal. Dalam kaitannya dengan para karyawan, ada tiga hal yang perlu ditinjau oleh manajemen, yaitu (Kaplan & Norton, 1996) :

a) Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan bertujuan untuk menyatakan bahwa moral karyawan dan kepuasan karyawan secara keseluruhan pada saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Kepuasan karyawan merupakan pra kondisi bagi meningkatnya produktivitas, tanggungjawab, kualitas atau mutu, dan layanan *customer* (*customer service*).

b) Retensi karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan terbaiknya untuk terus berada dalam perusahaan. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia (SDM) nya akan sia-sia apabila tidak dapat mempertahankan karyawannya untuk seterusnya berada dalam perusahaan. Retensi karyawan pada umumnya diukur dengan presentase keluarnya karyawan yang memegang jabatan kunci.

c) Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi,

proses internal, dan kepuasan *customer*. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para karyawan dengan jumlah karyawan yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

**2) Kemampuan Sistem Informasi**

Motivasi dan keterampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses bisnis internal. Agar para karyawan bekerja seefektif mungkin dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis dewasa ini, karyawan perlu mendapatkan banyak informasi mengenai *customer*, proses bisnis internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan. Pengukuran yang digunakan diantaranya adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

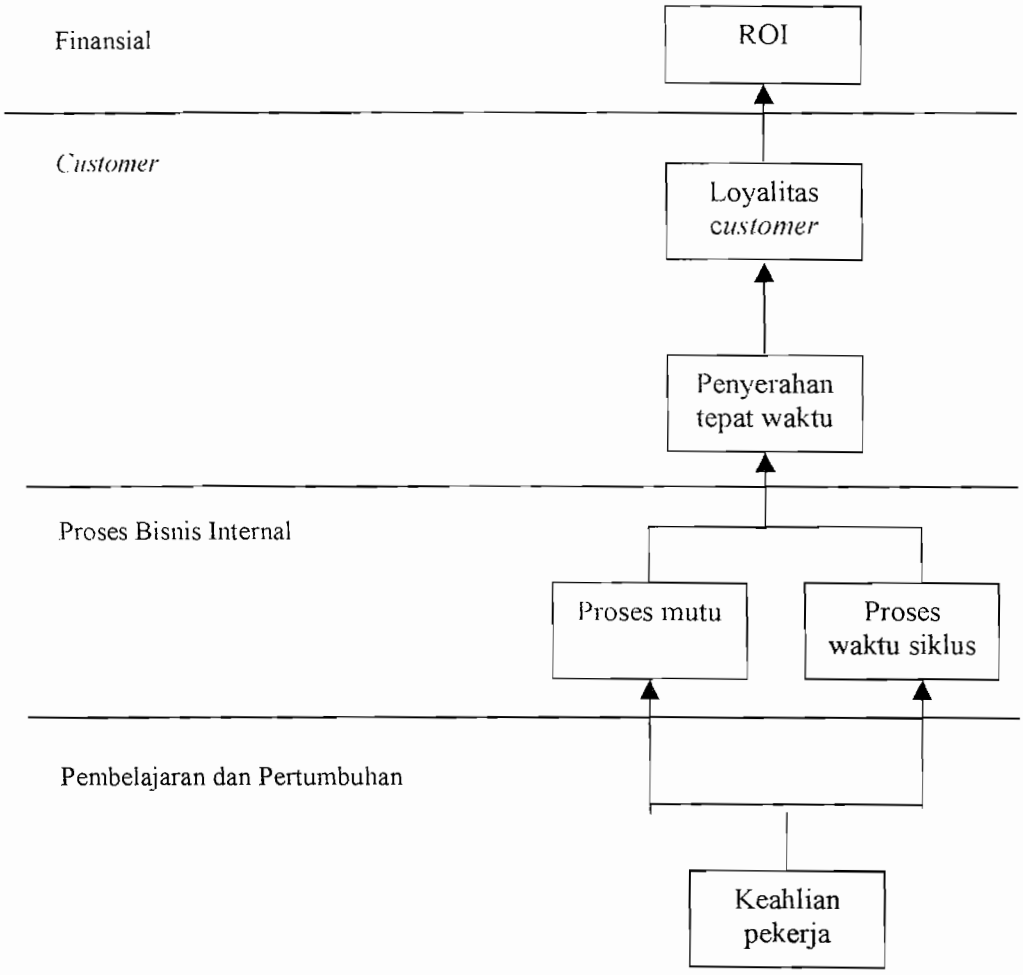
**3) Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan.**

Karyawan yang sempurna dengan informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila karyawan tersebut tidak di motivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila karyawan tersebut tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan atau bertindak. Sehingga perlu dilakukan pengukuran untuk mendukung motivasi karyawan dan inisiatif karyawan.

Pengukuran yang dilakukan seperti jumlah saran per karyawan, jumlah saran yang diimplementasikan atau direalisasikan, jumlah saran yang berhasil guna, serta banyaknya karyawan yang mengetahui dan mengerti tentang visi dan tujuan perusahaan (Soetjipto, Juni, 1997: 23).

**2. Hubungan Sebab-Akibat dalam *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* yang baik haruslah mencerminkan hubungan sebab-akibat yang diperoleh dari strategi yang ditetapkan, yang mencangkup estimasi dari waktu respons dan besarnya hubungan antara pengukuran dalam *balanced scorecard* (Hermawan, September, 1996: 55). Pola pemikiran yang mendasari *balanced scorecard* diilustrasikan dalam gambar II.3. rantai sebab-akibat yang meliputi empat perspektif, yaitu:




Gambar II.3. Rantai sebab-akibat *Balanced Scorecard*
(Sumber Kaplan, Robert. S dan Norton, David. P, 1996)

Dari gambar II.3. terlihat bahwa tujuan keuangan perusahaan adalah untuk meningkatkan tingkat pengembalian investasi perusahaan (ROI), yang diperoleh dari loyalitas *customer*. Loyalitas *customer* timbul karena *customer* merasa terpuaskan oleh produk dan atau pelayanan perusahaan. *Customer*

dapat dikatakan puas apabila barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan berkualitas dan tepat waktu.

Semua ini merupakan hasil proses bisnis internal yang selalu melakukan inovasi sesuai dengan kebutuhan *customer*. Keberhasilan proses bisnis internal berasal dari keahlian karyawan. Keahlian karyawan ini terwujud dari pendidikan dan pelatihan yang tercakup dalam proses *learning and growth* (belajar dan bertumbuh).

### 3. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan saja, maka *balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan, yaitu (Mulyadi, 2001) :

a. Komprehensif

*Balanced Scorecard* menekankan pengukuran kinerja yang tidak hanya pada aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif, yang mana ke empat perspektif tersebut mampu memandang berbagai faktor lingkungan secara menyeluruh. Perluasan dari perspektif tersebut menghasilkan manfaat seperti :

1) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang .
2) Memampukan perusahan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

b. Koheren

Kekoherenan berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat atau *causal relationship* (lihat gambar II.3). Setiap sasaran strategik yang dipilih dalam perspektif non keuangan diarahkan untuk mewujudkan sasaran strategik non keuangan yang lain atau secara langsung diarahkan untuk mewujudkan sasaran strategik di perspektif keuangan. Dengan demikian kekoherenan sasaran strategik menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dirumuskan dalam perencanaan strategik diarahkan pada perspektif keuangan, *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Apabila ke empat perspektif tersebut tidak seimbang akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

d. Terukur

*Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur seperti perspektif *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Namun, dalam pendekatan *balanced scorecard*, sasaran strategik di ke tiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukuran pencapaiannya melalui dua macam ukuran yaitu: ukuran hasil (*outcome measure*) dan ukuran pemacu kinerja (*performance*

*measure*). Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujutan berbagai sasaran strategi keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

**4. Langkah-Langkah Penyusunan *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* merupakan suatu *frame work* yang akan membantu perusahaan dalam menyelaraskan tujuan dengan satu strategi yang ingin diterapkan. *Balanced scorecard* bukan hanya membantu mengimplementasi berbagai macam srategi manajemen puncak yang tidak sesuai dengan strategi karyawan, tetapi juga membantu karyawan dengan cara memahami bagaimana peran serta karyawan dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Langkah-langkah yang ditempuh perusahaan dalam menyusun *balance scorecard* adalah sebagai berikut (Jeno, September-Oktober, 1997: 67) :

a) Perusahaan harus mendefinisikan tujuan strategik jangka panjang dari masing-masing perspektif dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut.
b) Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab-akibat, sehingga jika ditemukannya suatu perbaikan pada suatu hal akan berdampak pada hal lainnya.

c) Adanya keterkaitan dengan keuangan, artinya : strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan *customer* atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

## B. KINERJA

### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan lazim disebut prestasi kerja. W. JS. Poerwotodarminto (1976: 768) mengemukakan prestasi kerja adalah hasil yang telah dicapai, dilakukan, dikerjakan, dan sebagainya.

Simamora (1995: 327) mendefinisikan kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerja. Setiap perusahaan pada umumnya menginginkan dapat mencapai tujuan seoptimal mungkin. Tujuan tersebut dapat tercapai secara optimal apabila kinerja karyawan baik. Begitu pula sebaliknya karyawan yang bekerja di perusahaan dapat mencapai kinerja yang optimal karena dukungan perusahaan. Oleh karena itu sudah selayaknya perusahaan mengupayakan agar karyawan dapat mencapai kinerja yang baik. Selain itu kinerja karyawan dipengaruhi juga oleh faktor internal atau faktor dalam diri karyawan itu sendiri. Bila kondisi karyawan baik, maka kinerjanya akan baik pula dan bila kondisi karyawan buruk maka kinerjanya akan menurun.

## 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Agar tujuan perusahaan tercapai secara optimal, maka perusahaan harus berusaha mendorong karyawannya untuk mencapai kinerja yang baik. Sebaliknya, kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang menunjang. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain:

a. Faktor dalam diri karyawan

1) Faktor psikis seperti, bakat, kemampuan yang dimiliki, kepribadian, kecerdasan, dan sebagainya.

2) Faktor fisik seperti, kesehatan, jenis kelamin, usia dan sebagainya.

b. Faktor di luar diri karyawan (Handoko, 1993: 256)

Faktor-faktor di luar diri karyawan yang mempengaruhi, seperti: gaji, kondisi kerja, hubungan kerja, kebijaksanan pemerintah tentang kenaikan pangkat, dan delegasi wewenang.

## 3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses mengukur sampai sejauh mana manajemen mencapai persyaratan-persyaratan pekerja atau seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan (Harvey, 1996).

Simamora (1995: 327) mendefinisikan penilaian kinerja ialah proses mengukur kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu tugas dan tanggung jawab manajer personalia dan berhubungan

langsung dengan aktivitas-aktivitas yang ada dalam deskripsi pekerjaan. Hasil dari penilaian kinerja tersebut haruslah mencerminkan baik atau tidaknya kualitas pekerjaan seseorang karyawan.

Penilaian kinerja merupakan umpan balik dari perusahaan terhadap pekerjaan karyawan karena mereka telah melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Dengan adanya penilaian tersebut maka karyawan akan merasa puas bila kinerja mereka dihargai sehingga mereka akan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Penilaian terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh bagian kepegawaian secara formal, proses ini sering disebut evaluasi pekerjaan. Dengan adanya evaluasi pekerjaan, maka akan diketahui sejauh mana kinerja seorang karyawan pada jabatan yang dipangkunya.

**4. Tujuan Penilaian Kinerja**

Meskipun penilaian kinerja adalah tugas yang sulit dan tidak menyenangkan, tetapi untuk kepentingan pengendalian, manajemen harus tetap melakukan penilaian. Tujuan pokok penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid, yang berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk evaluasi dan pengembangan.

Manajemen melakukan evaluasi kinerja dengan tujuan (Laela, 1999: 44) :

a) Memberikan masukan untuk keputusan sumber daya manusia seperti promosi, transfer atau mutasi, pengembangan kualitas personil, dan pemutusan hubungan kerja.

b) Memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana pandangan perusahaan akan kinerja mereka.

c) Sebagai dasar dalam pemberian kompensasi yang mencakup peningkatan balas jasa, bonus karyawan, dan kenaikan-kenaikan lainnya dalam gaji.

**5. Indikator Penilaian Kinerja**

Pekerjaan karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Adapun faktor-faktor yang dijadikan sebagai indikator pengukuran kinerja karyawan adalah:

a. Kuantitas dan Kualitas Karyawan

Pengukuran kualitas kerja karyawan berkaitan dengan mutu dari hasil pekerjaan karyawan yang menyangkut baik tidaknya hasil secara fisik. Pengukuran kuantitas menyangkut besarnya hasil yang diperoleh karyawan dalam jumlah satuan tertentu.

b. Keterampilan Kerja

Keterampilan kerja dalam hal ini dikaitkan dengan tingkat pendidikan dan pengalaman yang dimiliki karyawan. Jika tingkat pendidikan dan pengalaman yang dimiliki karyawan memadai, maka kinerja yang dihasilkan akan baik.

c. Tanggung jawab Kerja

Tanggung jawab suatu jabatan adalah (Amstrong, 1998: 185): kewajiban tertentu yang harus dilaksanakan oleh siapa saja yang menjalankan jabatan tersebut. Dalam hal ini pengukuran karyawan di nilai berdasarkan pertanggungjawaban karyawan kepada atasannya atas hasil yang dicapai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Karyawan dikatakan memiliki tanggung jawab yang baik apabila karyawan tersebut mampu menanggung setiap kesalahan yang dibuatnya.

d. Kerjasama

Dalam hal ini baik tidaknya kinerja karyawan dinilai berdasarkan kemampuannya menyelesaikan pekerjaan, apabila pekerjaan tersebut diberikan secara kelompok, karyawan dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila karyawan tersebut mampu memberi sumbangan pada kelompoknya. Selain itu karyawan juga dinilai berdasarkan hubungan kerjanya dengan karyawan lainnya. Hal ini disebabkan karena kinerja karyawan dipengaruhi juga oleh faktor eksternal, misalnya: faktor kerjasama, lingkungan kerja, fasilitas, suhu udara, penghargaan, dan sebagainya.

# BAB III

# METODOLOGI PENELITIAN

## A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus, yaitu penelitian yang dilakukan dengan menggunakan suatu objek tertentu pada perusahaan. Data yang diperoleh kemudian diolah dan dievaluasi, selanjutnya ditarik kesimpulan. Hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh hanya berlaku untuk perusahaan yang bersangkutan.

## B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

   Penelitian dilaksanakan pada : PT. Wahana Aviasi Empat Saka
   Bona Indah Garden A1/29
   Jl. Lebak Bulus I, Jakarta 12440

2. Waktu Penelitian

   Penelitian dilaksanakan pada : Bulan Oktober – November 2001

## C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek penelitian

   Subjek yang akan diteliti adalah manajer keuangan, manajer *quality assurance* (jaminan mutu), manajer *maintanance*, manajer *engineering*.

2. Objek penelitian

   Objek yang diteliti adalah data-data yang meliputi empat perspektif yang ada dalam *balanced scorecard*.

## D. Data yang Dibutuhkan

Data yang dibutuhkan penulis dalam penelitian ini digolongakan menjadi dua bagian yaitu :

1. Data tentang gambaran umum perusahaan meliputi: sejarah berdirinya, lokasi perusahaan, dan data-data lain mengenai perusahaan.
2. Data yang berkaitan dengan langsung dengan masalah yang akan diteliti, yaitu
   a. Laporan keuangan perusahan yaitu Laporan Laba-Rugi dan Neraca.
   b. Kuesioner untuk mengukur kepuasan *customer*.
   c. Kuesioner untuk mengukur kepuasan karyawan.
   d. Kuesioner untuk mengukur kinerja perusahaan yang ditujukan kepada manajer yang terkait.
   e. Wawancara dengan manajer yang terkait.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

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 langsung mengenai keadaan perusahaan.

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 metode pengumpulan data dengan menyusun daftar pertanyaan secara tertulis mengenai indikator-indikator yang terdapat dalam *balanced scorecard.*

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

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*.

## F. Teknik Analisa Data

Langkah-langkah yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah di atas adalah sebagai berikut :

**Masalah Umum**

Untuk menjawab permasalahan umum, penulis menggunakan data-data dari masalah khusus yang akan diolah secara keseluruhan, yang nantinya akan menjawab permasalahan umum.

**Masalah Khusus**

1. Untuk menjawab permasalahan pertama mengenai kinerja perusahaan melalui perspektif keuangan, perhitungannya dilakukan dengan menggunakan :

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

   *Net profit margin* digunakan untuk menghitung berapa besar keuntungan yang dihasilkan dari penjualan. Semakin tinggi ratio NPM, berarti kinerja operasi semakin effisien.

$$\textbf{NPM} = \frac{\textbf{Laba Bersih setelah Pajak}}{\textbf{Penjualan}} \times 100\%$$

*b. Return On Investment* (ROI)

*Return on investment* digunakan untuk memusatkan perhatian manajemen pada pengelolaan asset bisnis agar dapat memberikan hasil yang baik. Semakin tinggi rasio ROI dapat dikatakan semakin baik pula kinerja perusahaan.

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

c. *Return On Equity* ( ROE)

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

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

2. Untuk menjawab permasalahan kedua mengenai kinerja perusahaan yang diukur melalui perspektif *customer*, langkah yang digunakan:

   2.1. Mengukur kepuasan *customer* (*customer satisfaction*) dengan menggunakan ***Multiattribute Attitude Model*** (Engel, 1994: 353)

   a. Membuat ***Multiattribute Attitude Model*** dengan rumus:

$$Ab = \sum_{i=1}^{n} Wi|Ii - Xi|$$

Keterangan:

Ab : Sikap *customer* secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii : Nilai *ideal* rata-rata *customer* pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata *customer* pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

b. Menentukan Wi dengan rumus:

$$Wi = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

c. Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n, begitu seterusnya.

d. Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, urutannya sebagai berikut:

| | | |
|---|---|---|
| 1. | Sangat Puas dan Sangat Berharap | 5 |
| 2. | Puas dan Berharap | 4 |
| 3. | Ragu-Ragu | 3 |
| 4. | Tidak Puas dan Tidak Berharap | 2 |
| 5. | Sangat Tidak Puas dan Sangat Tidak Berharap | 1 |

e. Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut:

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

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

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

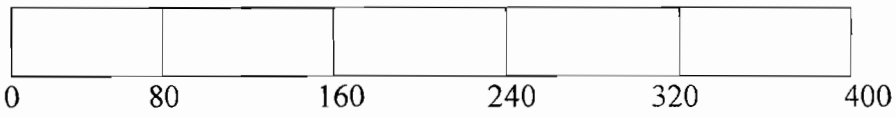
$$\text{Nilai } \textit{ideal} \text{ rata-rata} = \frac{\text{Total nilai } \textit{ideal}}{\text{Responden } \textit{ideal}}$$

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

f. Memasukan data dalam tabel, kemudian masukan kedalam rumus dengan skala likert : (Sugiyono, 1994: 73)

(Sikap – 1) x 100 = X, dan hasilnya (5 – 1) x 100 = 400

Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap dibawah ini,




Keterangan:

0 – 80 = Sangat Puas

80 – 160 = Puas

160 – 240 = Ragu-Ragu

240 - 320 = Tidak puas

320 - 400 = Sangat tidak puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau mendekati nol, maka sikap *customer* secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan *customer* merasa puas terhadap layanan jasa perusahaan yang telah digunakannya atau dimanfaaatkannya, jika skala semakin kekanan, maka sikap *customer* secara keseluruhan relatif tidak baik atau negatif, hal ini dapat dikatakan *customer* merasa tidak puas terhadap layanan jasa perusahaan. Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada 3 atribut, maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan , yakni sebagai berikut:

Urutan tingkat kepentingan : 1 + 2 + 3 = 6

| Nomor Urut | Tingkat Kepentingan | Bobot |
|---|---|---|
| 1 | 3/6 x 100% = 50 | 50 |
| 2 | 2/6 x 100% = 33,33 | 33 |
| 3 | 1/6 x 100% = 16,67 | 17 |

2.2. Untuk pengukuran pangsa pasar, perolehan *customer*, *customer* yang dipertahankan, dan profitabilitas *customer* dilakukan dengan menggunakan analisis ***Multiattribute Attitude Model*** (Engel,1994: 353) yang diperuntukan bagi pihak manajemen yang terkait,

a. Membuat ***Multiattribute Attitude Model*** dengan rumus:

$$Ab = \sum_{i=1}^{n} Wi \left| Ii - Xi \right|$$

Keterangan:

Ab : Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

b. Menentukan Wi dengan rumus:

$$Wi = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

c. Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n, begitu seterusnya

d. Menentukan pengukuran dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, urutannya sebagai berikut:

| | | |
|---|---|---|
| 1. | Sangat Baik dan Sangat Berharap | 5 |
| 2. | Baik dan Berharap | 4 |
| 3. | Ragu-Ragu | 3 |
| 4. | Tidak Baik dan Tidak Berharap | 2 |
| 5. | Sangat Tidak Baik dan SangatTidak Berharap | 1 |

e. Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut:

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

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

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

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

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

f. Memasukan data dalam tabel, kemudian masukan kedalam rumus dengan skala likert : (Sugiyono, 1994: 73)

(Sikap – 1) x 100 = X, dan hasilnya (5 – 1) x 100 = 400

Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap dibawah ini,

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| 0 | 80 | 160 | 240 | 320 | 400 |

Keterangan:

0 – 80 = Sangat Baik

80 – 160 = Baik

160 – 240 = Ragu-Ragu

240 - 320 = Tidak Baik

320 - 400 = Sangat tidak Baik

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau mendekati nol, maka sikap manajer terhadap kegiatan perusahaan secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan manajer merasa puas terhadap hasil

kinerja perusahaan, jika skala semakin kekanan, maka sikap manajer secara keseluruhan relatif tidak baik atau negatif atau dapat dikatakan bahwa manajer tidak puas terhadap hasil kinerja perusahaan.

Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada 4 atribut, maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan, yakni sebagai berikut:

Urutan tingkat kepentingan : 1 + 2 + 3 + 4 = 10

| Nomor Urut | Tingkat Kepentingan | Bobot |
|---|---|---|
| 1 | 4/10 x 100% | 40 |
| 2 | 3/10 x 100% | 30 |
| 3 | 2/10 x 100% | 20 |
| 4 | 1/10 x 100% | 10 |

3. Untuk menjawab permasalahan ketiga mengenai kinerja perusahaan melalui perspektif bisnis internal yang diperuntukan bagi pihak manajemen yang terkait mengenai proses operasi, proses inovasi dan layanan purna jual, dilakukan dengan menggunakan analisis ***Multiattribute Aattitude Model*** (Engel, 1994: 343), dengan langkah-langkah sebagai berikut:.

a. Membuat ***Multiattribute Attitude Model*** dengan rumus:

$$Ab = \sum_{i=1}^{n} Wi \left| Ii - Xi \right|$$

Keterangan:

Ab : Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

b. Menentukan Wi dengan rumus:

$$Wi = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

c. Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n, begitu seterusnya.

d. Menentukan skala dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, urutannya sebagai berikut:

| | | |
|---|---|---|
| 1. | Sangat Baik dan Sangat Berharap | 5 |
| 2. | Baik dan Berharap | 4 |
| 3. | Ragu-Ragu | 3 |
| 4. | Tidak Baik dan Tidak Berharap | 2 |
| 5. | Sangat Tidak Baik dan Sangat Tidak Berharap | 1 |

e. Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut:

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

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

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

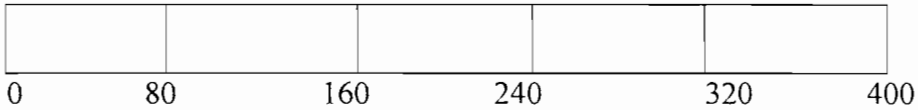
$$\text{Nilai } ideal \text{ rata-rata} = \frac{\text{Total nilai } ideal}{\text{Responden } ideal}$$

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

f. Memasukan data dalam tabel, kemudian masukan kedalam rumus dengan skala likert : (Sugiyono, 1994: 73)

(Sikap – 1) x 100 = X, dan hasilnya (5 – 1) x 100 = 400

Hal ini dapat dilihat dengan skala dibawah ini,




Keterangan:

0 – 80 = Sangat Baik

80 – 160 = Baik

160 – 240 = Ragu-Ragu

240 - 320 = Tidak Baik

320 - 400 = Sangat tidak Baik

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau mendekati nol, maka sikap manajer terhadap kegiatan perusahaan secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan manajer merasa puas terhadap hasil yang dicapai, jika

skala semakin kekanan, maka sikap manajer secara keseluruhan relatif tidak baik atau negatif atau dapat dikatakan manajer tidak puas terhadap hasil kinerja perusahaan.

Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada 3 atribut, maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan yakni sebagai berikut:

Urutan tingkat kepentingan : 1 + 2 + 3 = 6

| Nomor Urut | Tingkat Kepentingan | Bobot |
|---|---|---|
| 1 | 3/6 x 100% = 50 | 50 |
| 2 | 2/6 x 100 %= 33,33 | 33 |
| 3 | 1/6 x 100% = 16,67 | 17 |

4. Untuk menjawab permasalahan keempat mengenai kinerja perusahaan melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, langkah yang digunakan :

4.1. Untuk Mengukur kepuasan karyawan dilakukan dengan menggunakan analisis ***Multiattribute Attitude Model***. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Engel, 1994: 343) :

a. Membuat ***Multiattribute Attitude Model*** dengan rumus:

$$Ab = \sum_{i=1}^{n} Wi \left| Ii - Xi \right|$$

Keterangan:

Ab : Sikap karyawan secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii : Nilai *ideal* rata-rata karyawan pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata karyawan pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

b. Menentukan Wi dengan rumus:

$$Wi = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

c. Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n, begitu seterusnya.

d. Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, urutannya sebagai berikut:

| | | |
|---|---|---|
| 1. | Sangat Puas dan Sangat Berharap | 5 |
| 2. | Puas dan Berharap | 4 |
| 3. | Ragu-Ragu | 3 |
| 4. | Tidak Puas dan Tidak Berharap | 2 |
| 5. | Sangat Tidak Puas dan SangatTidak Berharap | 1 |

e. Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut:

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

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

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

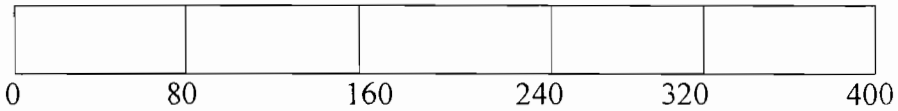
$$\text{Nilai } \textit{ideal} \text{ rata-rata} = \frac{\text{Total nilai } \textit{ideal}}{\text{Responden } \textit{ideal}}$$

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

f. Memasukan data dalam tabel, kemudian masukan kedalam rumus dengan skala likert (Sugiyono, 1994: 73) :

(Sikap – 1) x 100 = X, dan hasilnya (5 – 1) x 100 = 400

Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap dibawah ini,




Keterangan:

0 – 80 = Sangat Puas

80 – 160 = Puas

160 – 240 = Ragu-Ragu

240 - 320 = Tidak Puas

320 - 400 = Sangat Tidak Puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau mendekati nol, maka sikap karyawan secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan karyawan merasa puas terhadap iklim lingkungan kerja dan pekerjaannya, jika skala semakin kekanan, maka sikap karyawan secara keseluruhan relatif tidak baik atau negatif, maka dapat dikatakan karyawan tidak puas.

Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada 3 atribut, maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan, yakni sebagai berikut:

Urutan tingkat kepentingan : 1 + 2 + 3 = 6

| Nomor Urut | Tingkat Kepentingan | Bobot |
|---|---|---|
| 1 | 3/6 x 100% = 50 | 50 |
| 2 | 2/6 x 100% = 33,33 | 33 |
| 3 | 1/6 x 100% = 16,67 | 17 |

4.2. Untuk mengukur kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan yang diperuntukan bagi pihak manajemen yang terkait, pengukurannya dilakukan dengan menggunakan analisis ***Multiattribute Attitude Model*** (Engel, 1994: 343) sebagai berikut :

a. Membuat ***Multiattribute Attitude Model*** dengan rumus:

$$Ab = \sum_{i=1}^{n} Wi \left| Ii - Xi \right|$$

Keterangan:

Ab : Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

b. Menentukan Wi dengan rumus:

$$Wi = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

c. Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n, begitu seterusnya.

d. Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, urutannya sebagai berikut:

| | | |
|---|---|---|
| 1. | Sangat Baik dan Sangat Berharap | 5 |
| 2. | Baik dan Berharap | 4 |
| 3. | Ragu-Ragu | 3 |
| 4. | Tidak Baik dan Tidak Berharap | 2 |
| 5. | Sangat Tidak Baik dan Sangat Tidak Berharap | 1 |

e. Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut:

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

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

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

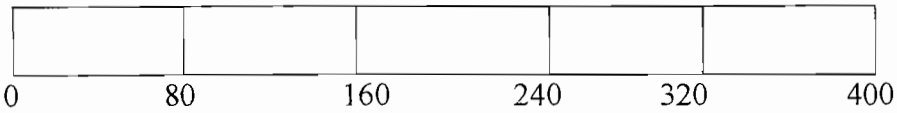
$$\text{Nilai } ideal \text{ rata-rata} = \frac{\text{Total nilai } ideal}{\text{Responden } ideal}$$

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

f. Memasukan data dalam tabel, kemudian masukan kedalam rumus dengan skala likert (Sugiyono, 1994: 73) :

(Sikap – 1) x 100 = X, dan hasilnya (5 – 1) x 100 = 400

Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap dibawah ini,




Keterangan:

0 – 80 = Sangat Baik

80 – 160 = Baik

160 – 240 = Ragu-Ragu

240 - 320 = Tidak Baik

320 - 400 = Sangat tidak Baik

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau mendekati nol, maka sikap manajer terhadap kegiatan perusahaan secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan manajer merasa puas terhadap hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan, jika skala semakin kekanan, maka sikap manajer secara keseluruhan relatif tidak baik atau negatif , hal ini dapat dikatakan manajer tidak puas terhadap hasil kinerja perusahaan.

Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada 3 atribut, maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan, yakni sebagai berikut:

Urutan tingkat kepentingan : 1 + 2 + 3 = 6

| Nomor Urut | Tingkat Kepentingan | Bobot |
|---|---|---|
| 1 | 3/6 x 100% = 50 | 50 |
| 2 | 2/6 x 100% = 33,33 | 33 |
| 3 | 1/6 x 100% = 16,67 | 17 |

# BAB IV

# GAMBARAN PERUSAHAAN

## A. SEJARAH BERDIRINYA PERUSAHAAN

PT. Wahana Aviasi Empat Saka (WAVES) didirikan pada tanggal 28 September 1998, oleh Ir. Bowo Tedjo Prajitno, Ir. Eddy Prayitno. MM, Ir. Indar Atmoko, Ir. SHN. Naibaho, dan Sutopo Suryokusumo, Bsc Ae. Dari berdirinya PT. WAVES hingga saat ini dipimpin oleh Ir. Indar Atmoko.

Maksud dan tujuan keberadaan PT. WAVES yaitu untuk menunjang kegiatan penerbangan yang berhubungan dengan pesawat tetapi tidak *airlanes* atau tidak mengoperasikan melainkan merawat (*maintanance*) pesawat tersebut.

Latar belakang didirikannya PT. WAVES karena komunitas penerbangan di Indonesia telah berubah sejalan dengan perkembangan situasi Negara baru-baru ini atau perkembangan regional dan dunia, karena hal tersebut banyak operator yang menghadapi situasi sulit dan terpaksa mengurangi operasinya, sebagai akibatnya banyak individu yang terampil dan berpengalaman tidak memiliki pekerjaan, padahal permintaan dalam bidang tersebut banyak berdatangan dari pasar Luar Negeri dan Dalam Negeri.

Dilihat dari kesempatan yang ada untuk berkembang baik dari segi pemasaran, Sumber Daya Manusia,, serta modal yang tersedia maka beberapa orang yang mempunyai visi yang sama mengambil kesempatan ini dengan mendirikan sebuah perusahaan yang mengelola dan mengatur "floating-

professional" untuk menghasilkan pekerja yang produktif dan berkualitas yang diharapkan akan dapat membantu operator penerbangan manapun dalam bisnis penerbangan.

Jaringan bisnis PT WAVES pada saat ini meliputi:

- Pemeliharaan Pesawat
- *Ground Handling* → Hangar
- *Suplai Spare Part*
- Penjualan Pesawat
- Perkembangan Sistem, dan
- Operator penerbangan

## B. PERSONALIA

### 1. Tenaga Kerja

a. Bagian Staff (karyawan kantor)

- 20 orang karyawan

b. Bagian Operasional/ Lapangan, terdiri dari:

- 10 orang inspektur berkualitas
- 30 orang ahli mesin berijasah
- 20 orang ahli pelat logam

### 2. Sistem Perekrutan

Sistem yang dilakukan PT. WAVES untuk merekrut tenaga kerja dengan cara membuat pengumuman lowongan kerja diluar perusahaan (iklan).

Jika para pelamar pekerjaan tersebut telah melewati beberapa seleksi dan dinyatakan diterima, maka tenaga kerja tersebut akan diberi masa percobaan selama 3 bulan, setelah itu jika pekerja tersebut dianggap memuaskan maka pihak PT. WAVES dapat mempekerjakannya dengan sistem kontrak untuk bagian operasional dan sistem karyawan tetap untuk bagian kantor.

**3. Sistem Jam Kerja**

Kebijakan jam kerja yang ditetapkan oleh PT. WAVES adalah:

a. Bagian Kantor

Hari Senin s/d Jumat

Pagi : Pukul 08.00 - 12.00

Istirahat : Pukul 12.00 - 13.00

Siang : Pukul 13.00 - 17.00

b. Bagian Operasional/ Lapangan

Hari Senin s/d Minggu, yang terdiri dari dua (2) shift

Shift ke-1

pagi : Pukul 07.00 - 12.00

Istirahat : Pukul 12.00 -13.00

Siang : Pukul 13.00 - 16.00

Shiftke-2

Sore : Pukul 16.00 - 19.00

Istirahat : Pukul 19.00 -20.00

Malam : Pukul 20.00 - 23.00

Karyawan teknisi pada bagian operasional atau lapangan mendapatkan satu hari libur yang diatur berdasarkan *schedule* atau jadwal yang telah disusun berdasarkan kebijakan PT. WAVES.

**4. Sistem Penggajian**

Sistem Penggajian PT. WAVES disesuaikan dengan status karyawan yaitu berdasarkan jabatan, tingkat pendidikan dan masa kerja. Pelaksanaan penggajian untuk karyawan bagian kantor dan bagian operasional menggunakan sistem bulanan.

**5. Fasilitas**

Fasilitas yang diberikan PT. WAVES kepada karyawan adalah:

a. Asuransi Tenaga Kerja (JAMSOSTEK), seluruh karyawan diikutsertakan dalam program jaminan asuransi tenaga kerja.

b. Tunjangan Makan dan Transportasi, untuk tunjangan ini perusahaan memberikan sekaligus gaji.

c. Tunjangan Hari Raya (THR), tunjangan ini diberikan oleh perusahaan pada hari raya Lebaran atau Natal bagi yang merayakannya..

d. Cuti Tahunan, Perusahaan akan memberikan cuti tahunan selama 12 hari bagi karyawan yang telah bekeja diatas 1 tahun.

**C. JASA**

PT WAVES merupakan perusahan yang bergerak dalam bidang jasa pemeliharaan/*maintenance* pesawat. Jasa yang dapat diberikan oleh PT. WAVES berupa kinerja pelayanan, seperti:

**1. Jasa Teknik Mesin**

PT. WAVES menawarkan jasa teknik mesin dengan memberikan pelyanan '*one stop shop*' yang meliputi setiap kebutuhan operator *airline*.

**2. Dukungan Teknis Lapangan**

PT. WAVES menyediakan keahlian dalam bentuk tim spesialis yang akan memonitor keadaan pesawat, sementara itu juga mempertahankan perlindungan asset yang maksimal dan evaluasi data teknis untuk pemeliharaan landasan dan hangar.

**3. Pelayanan Sistem Informasi**

PT WAVES menggunakan pelayanan sistem informasinya untuk pemeliharaan pesawat. Dengan mengunakan sistem ini maka PT. WAVES dapat memonitor secara konstan mengenai kemajuan fisik dan biaya buruh serta penggunaan material dalam operasi pemeliharan pesawat.

**4. Pelayanan Konsultasi**

PT WAVES menyediakan jasa konsultasi pada setiap segi pemeliharan pesawat dari mulai penelitian, strategi pengembangan sampai pada pemasaran dan analisa struktur biaya.

# BAB V

# ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui bagaimana kinerja PT. WAVES apabila di ukur dengan menggunakan *balanced scorecard*, penulis mencoba untuk menganalisis data dari masalah khusus.

Data yang digunakan untuk penelitian ini adalah data dari laporan keuangan PT. WAVES, yang terdiri dari:

a. Neraca per 31 Desember 1998, 1999, dan 2000

b. Laporan Laba-Rugi untuk tahun yang berakhir 31 Desember 1998, 1999, dan 2000

Untuk menjawab permasalahan dari perspektif keuangan PT.WAVES, penulis melakukan analisis data dengan menggunakan *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Investment* (ROI), dan *Return On Equity* (ROE). Analisis ini digunakan untuk melihat kondisi dan kecenderungan kinerja perusahaan pada tahun-tahun yang diteliti.

Sedangkan untuk menjawab permasalahan dari perspektif non keuangan, penulis menggunakan kuesioner yang ditujukan kepada *customer*, karyawan, dan manajer PT. WAVES, yang selanjutnya data tersebut akan dianalisis dengan *Multiattribute Atitude Model*. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan secara keseluruhan.

A. Untuk menjawab masalah khusus, penulis mencoba untuk menganalisa data dari masing-masing perspektif dalam *balanced sorecard.*

**1. Kondisi Kinerja PT. WAVES apabila di ukur dari Perspektif Finansial.**

Ukuran kinerja keuangan perusahaan dianalisis dengan *net profit margin* (NPM), *return on investment* (ROI), dan *return on equity* (ROE), adalah sebagai berikut:

**1. 1. *Net Profit Margin* (NPM)**

*Net profit margin* perusahaan pada tahun-tahun yang diteliti dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V. 1**
**Laba Bersih, Penjualan, dan *Net Profit Margin***
**PT. WAVES**
**Tahun 1998, 1999, dan 2000**

| Tahun | Laba Bersih (Rp) | Penjualan (Rp) | NPM (%) |
|---|---|---|---|
| 1998 | 113.012.760 | 2.723.255.830 | 4,15 |
| 1999 | 165.930.975 | 6.940.650.000 | 2,39 |
| 2000 | 230.582.422 | 1.854.807.360 | 12,43 |

**Pembahasan**

*Net profit margin* dari tahun 1998, 1999, dan 2000 berturut-turut adalah 4,15%, 2,39%, dan 12,43%. Hal ini berarti bahwa setiap Rp. 1,00 penjulan menghasilkan laba bersih sebesar Rp. 0,042 ; Rp. 0,024 ; dan Rp. 0,124.

Dari tabel perhitungan di atas dapat diketahui bahwa selama tahun 1998 sampai dengan tahun 2000 NPM mengalami fluktuasi. NPM PT. WAVES pada tahun 1998 sampai tahun 1999 mengalami penurunan sebesar 1,76%. NPM tahun 1998 sebesar 4,15% turun menjadi 2,39% pada tahun 1999. Penurunan NPM ini disebabkan karena meningkatnya biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan dari Rp. 1.836.874.173 menjadi Rp. 6.411.298.857 atau sebesar 249,03%.

Sedangkan untuk tahun 1999 sampai tahun 2000, NPM PT. WAVES mengalami peningkatan sebesar 10,04%. NPM pada tahun 1999 sebesar 2,39% naik menjadi 12,43% pada tahun 2000. Peningkatan NPM terjadi karena menurunnya biaya operasional dari Rp. 6.411.298.857 menjadi Rp. 1.280.094.574 atau sebesar 80,03%.

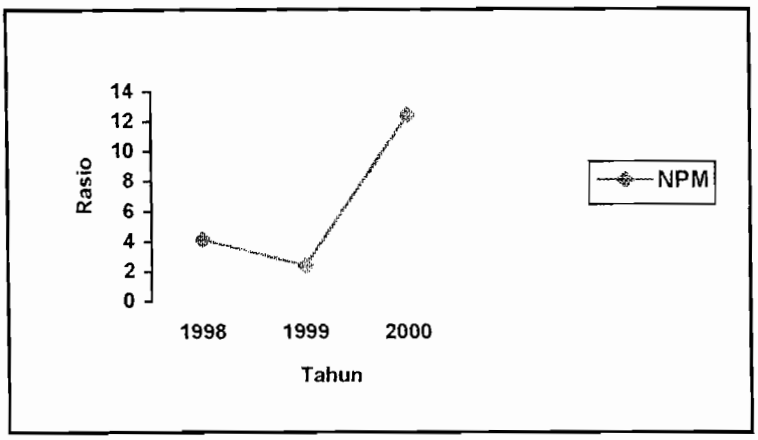
Tingkat perkembangan *net profit margin* PT. WAVES dapat dilihat dari grafik berikut ini.

**Grafik V. 1**

**Tingkat Perkembangan *Net Profit Margin***

**PT. WAVES**

**Tahun 1998, 1999, dan 2000**




## 1.2. *Return On Investment* (ROI)

*Return on investment* perusahaan pada tahun-tahun yang diteliti dapat dilihat pada tabel berikut ini

**Tabel V. 2**

**Laba Bersih, Total Aktiva, dan *Return On Investment***

**PT. WAVES**

**Tahun 1998, 1999, dan 2000**

| Tahun | Laba Bersih (Rp) | Total Aktiva (Rp) | ROI (%) |
|---|---|---|---|
| 1998 | 113.012.760 | 6.846.634.310 | 1,65 |
| 1999 | 165.930.975 | 6.744.090.655 | 2,46 |
| 2000 | 230.582.422 | 8.448.090.477 | 2,73 |

**Pembahasan**

*Return on investment* dari tahun 1998, 1999, dan 2000 berturut-turut adalah 1,65%, 2,46% dan 2,73%. Hal ini berarti bahwa setiap Rp. 1,00 aktiva dapat menghasilkan laba bersih sebesar Rp. 0,017; Rp. 0,025; dan Rp. 0,027.

Dari tabel di atas diketahui bahwa selama tahun 1998 sampai dengan tahun 2000, ROI PT. WAVES mengalami peningkatan. ROI perusahaan selama tahun 1998 sampai tahun 1999 mengalami peningkatan sebesar 0,81%. ROI tahun 1998 sebesar 1,65% naik menjadi 2,46% pada tahun 1999. Kenaikan ROI terjadi karena laba bersih meningkat sebesar 46,82% walaupun total aktiva menurun sebesar 1,50%, tetapi hal ini tidak menyebabkan ROI turun karena meningkatnya laba bersih lebih besar dibanding dengan menurunnya total aktiva.

Untuk tahun 1999 sampai tahun 2000, ROI PT. WAVES mengalami peningkatan sebesar 0,27%. ROI pada tahun 1999 sebesar 2,46% naik menjadi 2,73% pada tahun 2000. Peningkatan ROI pada tahun ini terjadi karena aktiva PT. WAVES meningkat sebesar 25,27% dan diikuti dengan meningkatnya laba bersih sebesar 38,96%.

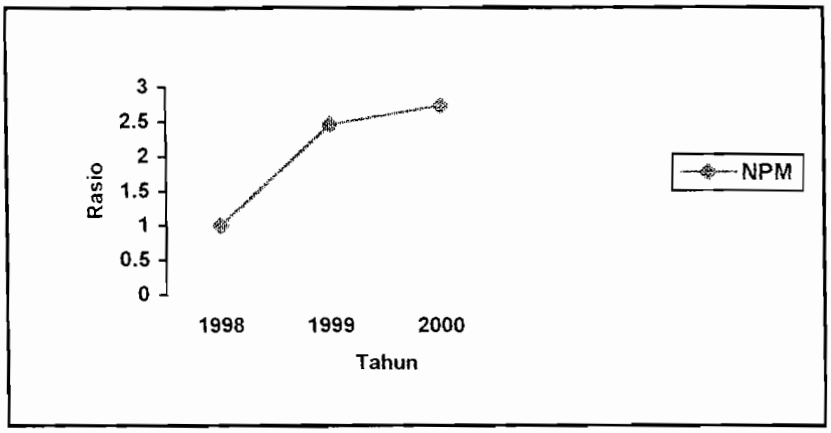
Tingkat perkembangan *return on investment* PT. WAVES dapat dilihat pada grafik berikut ini.

**Grafik V. 2**

**Tingkat Perkembangan *Return On Investment***

**PT. WAVES**

**Tahun 1998, 1999, dan 2000**




### 1.3. *Return On Equity* (ROE)

*Return on equity* perusahaan pada tahun-tahun yang diteliti dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V. 3**

**Laba Bersih, Modal Sendiri, dan *Return On Equity***

**PT. WAVES**

**Tahun 1998, 1999, dan 2000**

| Tahun | Laba Bersih (Rp) | Modal Sendiri (Rp) | ROE (%) |
|---|---|---|---|
| 1998 | 113.012.760 | 2.613.012.760 | 4,32 |
| 1999 | 165.930.975 | 2.778.943.735 | 5,97 |
| 2000 | 230.582.422 | 7.896.513.397 | 2,92 |

**Pembahasan**

*Return on equity* dari tahun 1998, 1999, dan 2000 bertut-turut adalah 4,32%, 5,97%, dan 2,92%. Hal ini berarti bahwa setiap Rp. 1,00 modal sendiri dapat menghasilkan laba bersih sebesar Rp. 0,04; Rp. 0,06; dan Rp. 0,03.

Dari tabel perhitungan di atas dapat diketahui bahwa selama tahun 1998 sampai tahun 1999, ROE PT. WAVES mengalami peningkatan sebesar 1,65%. ROE pada tahun 1998 sebesar 4,32% naik menjadi 5,97% pada tahun 1999. Peningkatan ROE terjadi karena adanya kenaikan laba bersih sebesar 46,82% dengan modal yang dikeluarkan sebesar 6,35% atau dengan kata lain meningkatnya laba bersih yang diperoleh perusahaan lebih besar dibandingkan dengan modal yang dikeluarkan perusahaan, sehingga ROE PT. WAVES mengalami peningkatan.

Sedangkan selama tahun 1999 sampai tahun 2000, ROE PT. WAVES mengalami penurunan sebesar 3,05%. ROE pada tahun 1999 sebesar 5,97% turun menjadi 2,92% pada tahun 2000. Pada tahun 1999 sampai tahun 2000 terdapat peningkatan pada modal yang dikeluarkan perusahaan sebesar 184,16%. Peningkatan modal ini diikuti dengan meningkatnya laba bersih perusahaan sebesar 38,96%, namun peningkatan modal dan laba yang diperoleh perusahaan tidak menyebabkan rasio ROE meningkat tetapi sebaliknya rasio ROE menurun. Hal ini dikarenakan meningkatnya laba bersih yang diperoleh perusahaan lebih kecil dibandingkan dengan modal yang dikeluarkan perusahaan

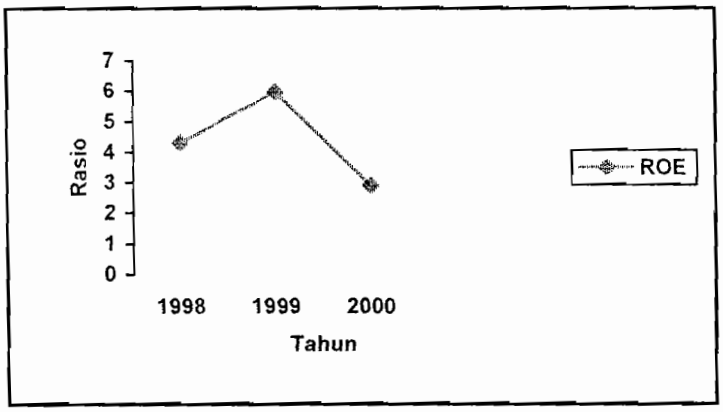
Tingkat perkembangan *return on equity* PT. WAVES dapat dilihat pada grafik berikut ini.

**Grafik V. 3**

**Tingkat Perkembangan *Return On Equity***

**PT. WAVES**

**Tahun 1998, 1999, dan 2000**




Secara keseluruhan ketiga rasio tersebut dapat dilihat pada tabel V. 4

**Tabel V. 4**

***Net Profit Margin* (NPM), *Return On Investment* (ROI), dan *Return On Equity* (ROE)**

**PT. WAVES**

**Tahun 1998, 1999, dan 2000**

| Rasio / Tahun | NPM | ROI | ROE |
|---|---|---|---|
| 1998 | 4,15% | 1,65% | 4,32% |
| 1999 | 2,39% | 2,46% | 5,97% |
| 2000 | 12,43% | 2,73% | 2,92% |

Berdasarkan dari hasil perhitungan di atas, profitabilitas PT. WAVES dapat dikatakan kurang baik. Hal ini dapat dilihat dari penurunan ROE yang terjadi pada tahun 1999-2000 sebesar 3,05% yang disebabkan oleh kenaikan yang terjadi pada modal perusahaan tidak sebanding dengan kenaikan laba bersih yang diperoleh perusahaan. Selain daripada itu peningkatan laba yang terjadi pada tahun 2000 bukan merupakan suatu peningkatan yang baik karena peningkatan yang terjadi diakibatkan adanya peningkatan pada modal perusahaan sehingga dapat dikatakan wajar apabila modal semakin besar maka keuntungan yang diperolehpun diharapkan meningkat. Lain halnya apabila dengan modal yang sama perusahaan dapat meningkatkan laba maka bisa dikatakan perusahaan cukup berhasil dalam melaksanakan operasinya. Selain itu jika dilihat dari analisis dengan menggunakan ROI, juga bisa diketahui bahwa meskipun ROI meningkat tetapi peningkatan itu diakibatkan karena adanya peningkatan dalam jumlah aktiva perusahaan yang tidak sebanding dengan peningkatan laba yang diperoleh perusahaan. Bisa dikatakan dengan jumlah aktiva yang cukup besar, laba yang dihasilkan perusahaan masih relatif kecil. Ini memberikan indikasi bahwa adanya inefisiensi dalam penggunaan aktiva perusahaan. Jika dilihat dari rasio NPM juga dapat diketahui bahwa kinerja PT. WAVES dari perspektif finansialnya kurang baik, karena nilai presentase NPM yang cukup tinggi menandakan bahwa setiap rupiah penjualan yang terserap dalam biaya tinggi sehingga yang tersedia untuk laba kecil. Tetapi rasio yang tinggi mungkin tidak hanya disebabkan oleh faktor intern yang dapat dikendalikan oleh manajemen,

tetapi juga faktor ekstern, misalnya faktor harga yang sulit dikendalikan oleh manajemen.

**2. Kondisi Kinerja PT. WAVES ditinjau dari Perspektif *Customer***

Untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif ini penulis menggunakan kuesioner yang ditujukan bagi *customer* dan manajer PT. WAVES, yang selanjutnya data tersebut akan di analisis dengan *Multiattribute Atitude Model*. Kuesioner yang diberikan kepada *customer* digunakan untuk menilai kepuasan *customer* terhadap layanan jasa yang diberikan perusahaan. Sedangkan kuesioner yang diberikan kepada manajer digunakan penulis untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan terhadap *customer*.

**2.1. Kepuasan *Customer***

**1. Analisis Sikap *Customer* dengan *Multiattribute Attitude Model*.**

Analisis ini digunakan penulis untuk mengukur sikap *customer* secara keseluruhan terhadap atribut harga, waktu, dan mutu dari PT. WAVES

Rumus *Multiattribute Attitude Model*, sebagai berikut:

$$\mathbf{Ab = \sum Wi \mid Ii - Xi \mid}$$

Keterangan:

Ab : Sikap *customer* secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii : Nilai *ideal* rata-rata *customer* pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata *customer* pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

**Langkah-langkah Perhitungan sikap secara keseluruhan adalah:**

a. Perhitungan bobot untuk tiap-tiap atribut

Bobot untuk tiap-tiap atribut diberikan sesuai dengan urutan tingkat kepentingan yang diberikan, sebagai berikut :

$$Wi = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

| Urutan Kepentingan | Nilai | | Bobot |
|---|---|---|---|
| 1 | 3 | 3/6 x 100% = 50 | 50 |
| 2 | 2 | 2/6 x 100% = 33,33 | 33 |
| 3 | 1 | 1/6 x 100% = 16,67 | 17 |
| | 6 | | 100 |

b. Perhitungan nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata

Data dari jawaban responden yang bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor, yaitu:

| No. | Jawaban | Skor |
|---|---|---|
| 1. | Sangat Puas (SP) atau Sangat Berharap (SB) | 5 |
| 2. | Puas (P) atau Berharap (B) | 4 |
| 3. | Ragu-Ragu (R ) | 3 |
| 4. | Tidak Puas (TP) atau Tidak Berharap (TB) | 2 |
| 5. | Sangat Tidak Puas (STP) atau Sangat Tidak Berharap (STB) | 1 |

Hasil dari jawaban responden dengan kuesioner bagian pertama sebagai dasar perhitungan *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata.

1. **Atribut Harga**

**Tabel V. 5**

**Atribut Harga Butir 1**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SP/SB | 5 | 1 | 5 | 2 | 10 |
| P/B | 4 | 1 | 4 | 0 | 0 |
| R | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TP/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STP/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 2 | 9 | 2 | 10 |

*Belief* rata-rata butir 1 = 9/2 = 4,5
*Ideal* rata-rata butir 1 = 10/2 = 5

**Tabel V. 6**

**Atribut Harga Butir 2**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SP/SB | 5 | 2 | 10 | 2 | 10 |
| P/B | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| R | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TP/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STP/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 2 | 10 | 2 | 10 |

*Belief* rata-rata butir 1 = 10/2 = 5
*Ideal* rata-rata butir 1 = 10/2 = 5

$$\textbf{Total } \textbf{\textit{Belief}} \textbf{ rata-rata} = \frac{4{,}5 + 5}{2} = 4{,}75$$

$$\textbf{Total } \textit{Ideal} \textbf{ rata-rata} = \frac{5+5}{2} = 5$$

**2. Atribut Waktu**

**Tabel V. 7**

**Atribut Waktu Butir 1**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SP/SB | 5 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| P/B | 4 | 2 | 8 | 1 | 4 |
| R | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TP/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STP/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 2 | 8 | 2 | 9 |
| *Belief* rata-rata butir 1 = 8/2 = 4<br>*Ideal* rata-rata butir 1 = 9/5 = 4,5 | | | | | |

**Tabel V. 8**

**Atribut Waktu Butir 2**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SP/SB | 5 | 2 | 10 | 2 | 10 |
| P/B | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| R | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TP/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STP/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 2 | 10 | 2 | 10 |
| *Belief* rata-rata butir 2 = 10/2 = 5<br>*Ideal* rata-rata butir 2 = 10/2 = 5 | | | | | |

$$\textbf{Total } \textbf{\textit{Belief}} \textbf{ rata-rata} = \frac{4+5}{2} = 4{,}5$$

$$\text{Total } \textit{Ideal} \text{ rata-rata} = \frac{4{,}5+5}{2} = 4{,}75$$

**3. Atribut Mutu**

**Tabel V. 9**

**Atribut Mutu Butir 1**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SP/SB | 5 | 2 | 10 | 2 | 10 |
| P/B | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| R | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TP/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STP/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 2 | 10 | 2 | 10 |
| *Belief* rata-rata butir 1 = 10/2 = 5<br>*Ideal* rata-rata butir 1 = 10/2 = 5 | | | | | |

**Tabel V. 10**

**Atribut Mutu Butir 2**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SP/SB | 5 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| P/B | 4 | 2 | 8 | 1 | 4 |
| R | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TP/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STP/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 2 | 8 | 2 | 9 |
| *Belief* rata-rata butir 2 = 8/2 = 4<br>*Ideal* rata-rata butir 2 = 9/2 = 4,5 | | | | | |

**Tabel V. 11**

**Atribut Mutu Butir 3**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SP/SB | 5 | 0 | 0 | 2 | 10 |
| P/B | 4 | 2 | 8 | 0 | 0 |
| R | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TP/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STP/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 2 | 8 | 2 | 10 |
| *Belief* rata-rata butir 3 = 8/2 = 4<br>*Ideal* rata-rata butir 3 = 10/2 = 5 | | | | | |

**Tabel V. 12**

**Atribut Mutu Butir 4**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SP/SB | 5 | 2 | 10 | 2 | 10 |
| P/B | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| R | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TP/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STP/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 2 | 10 | 2 | 10 |
| *Belief* rata-rata butir 4 = 10/2 = 5<br>*Ideal* rata-rata butir 4 = 10/2 = 5 | | | | | |

$$\textbf{Total } \textbf{\textit{Belief}} \textbf{ rata-rata} = \frac{5 + 4 + 4 + 5}{4} = 4{,}5$$

$$\textbf{Total } \textbf{\textit{Ideal}} \textbf{ rata-rata} = \frac{5 + 4{,}5 + 5 + 5}{4} = 4{,}88$$

Setelah menghitung nilai total *belief* dan *ideal* rata-rata tiap atribut, maka dapat dicari seberapa besar selisihnya. Hasil dari selisih untuk masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel V. 13**

**Hasil *Belief* rata-rata dan I*deal* rata-rata setiap Atribut serta Bobot Kepentingan**

| Atribut | *Ideal* (Ii) | *Belief* (Xi) | Selisih \| Ii - Xi \| | Urutan | Bobot |
|---|---|---|---|---|---|
| Harga | 5 | 4,75 | 0,25 | 1 | 50 |
| Waktu | 4,75 | 4,5 | 0,25 | 2 | 33 |
| Mutu | 4,88 | 4,5 | 0,38 | 3 | 17 |

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa atribut yang berpengaruh adalah atribut harga yang mempunyai selisih paling kecil, artinya atribut tersebut merupakan atribut yang keadaannya *(belief)* paling mendekati harapan atau keinginan *(ideal) customer* kemudian disusul oleh atribut waktu, dan mutu . Perhitungan sikap *customer* secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model*

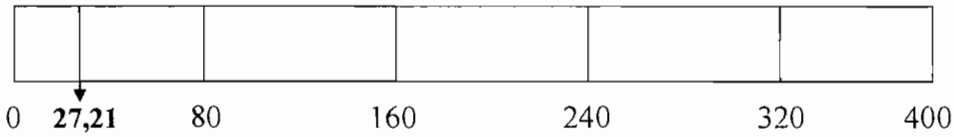
$$Ab = \sum Wi \mid Ii - Xi \mid$$

$$Ab = 50 \times \mid 5 - 4{,}75 \mid + 33 \times \mid 4{,}75 - 4{,}5 \mid + 17 \times \mid 4{,}88 - 4{,}5 \mid$$

$$= (50 \times 0{,}25) + (33 \times 0{,}25) + (17 \times 0{,}38)$$

= 12,5 + 8,25 + 6,46

= 27,21




Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai sikap secara keseluruhan sebesar 27,21. Nilai ini menggambarkan sikap *customer* terhadap keadaan atau kondisi kinerja PT. WAVES adalah sangat puas, krn berada pada rentang nilai 0 - 80. Hal ini dapat diartikan apa yang diinginkan *customer* relatif sama dengan keadaan atau kondisi yang ada di perusahaan atau dengan kata lain manajemen PT. WAVES dapat memberikan kepuasan yang terbaik bagi *customer*nya.

**2. Analisis Prioritas Kepentingan**

Analisis ini diunakan untuk menjawab permasalahan tentang atribut yang paling diprioritaskan atau diutamakan *customers* setelah menggunakan jasa PT. WAVES. Dalam penelitian ini *customer* diminta untuk memberi urutan tingkat kepentingan (prioritas). Ranking pertama diberi nilai 3, ranking ke dua diberi nilai 2, dan ranking ke tiga diberi nilai 1.

**Tabel V. 14**

**Data Urutan Tingkat Kepentingan**

| Ranking / Atribut / Nilai | **1** | **2** | **3** |
|---|---|---|---|
| | **3** | **2** | **1** |
| 1. Harga | 0 | 0 | 2 |
| 2. Waktu | 0 | 2 | 0 |
| 3. Mutu | 2 | 0 | 0 |

Setelah mengetahui jawaban *customer* tentang urutan kepentingan dari masing-masing atribut, kemudian dilakukan nilai jumlah hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab adalah sebagai berikut:

1. Harga

   = (3 x 0) + (2 x 0) + (1 x 2)

   = 0 + 0 + 2

   = 2

2. Waktu

   = (3 x 0) + (2 x 2) + (1 x 0)

   = 0 + 4 + 0

   = 4

3. Mutu

   = (3 x 2) + (2 x 0) + (1 x 0)

   = 6 + 0 + 0

   = 6

**Tabel V.15**

**Tabel Hasil Peringkat Kepentingan**

| Atribut | Hasil | Peringkat |
|---|---|---|
| 1. Harga | 2 | 3 |
| 2. Waktu | 4 | 2 |
| 3. Mutu | 6 | 1 |

Dari perhitungan prioritas kepentingan seperti yang terlihat di atas dapat diketahui bahwa atribut mutu merupakan atribut yang paling kuat menentukan sikap *customer* dalam menggunakan jasa PT. WAVES. Hal ini menunjukan bahwa untuk jasa *maintanance* pesawat, *customer* lebih mengutamakan kualitas atau kenyamanan dan keamanan untuk perusahaan mereka. Selanjutnya diurutan kedua adalah waktu. Waktu dipandang sebagai hal yang penting, karena penyelesaian yang tidak tepat waktu merupakan hal yang tidak menguntungkan untuk jasa perusahaan ini. Setelah *customer* melihat mutu dan waktu penyelesaian jasa yang diberikan perusahaan, selanjutnya *customer* akan melihat pada kesesuaian harga dari hasil yang diberikan oleh PT. WAVES.

Sehingga dari hasil analisis prioritas kepentingan di atas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa atribut mutu merupakan prioritas utama bagi *customer* dalam menggunakan jasa PT. WAVES dan selanjutnya disusul oleh atribut waktu dan harga.

## 2.2. Pangsa Pasar, Retensi *Customer*, Akuisisi *Customer*, dan Profitabilitas *Customer*.

### 1. Analisis Sikap *Customer* dengan *Multiattribute Attitude Model*.

Analisis ini digunakan untuk melihat sikap manajer secara keseluruhan terhadap pangsa pasar, retensi *customer*, akuisisi *customer*, profitabilitas *customer* PT. WAVES.

Rumus *Multiattribute Attitude Model*, sebagai berikut:

$$\mathbf{Ab = \sum Wi \mid Ii - Xi \mid}$$

Keterangan:

Ab : Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

**Langkah-langkah perhitungan secara keseluruhan adalah :**

a. Perhitungan bobot untuk tiap-tiap atribut

Bobot untuk tiap-tiap atribut diberikan sesuai dengan urutan tingkat kepentingan yang diberikan, sebagai berikut :

$$Wi = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

| Urutan Kepentingan | Nilai | | Bobot |
|---|---|---|---|
| 1 | 4 | 4/10 x 100% = | 40 |
| 2 | 3 | 3/10 x 100% = | 30 |
| 3 | 2 | 2/10 x 100% = | 20 |
| 4 | 1 | 1/10 x 100% = | 10 |
| | 10 | | 100 |

b. Perhitungan nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata

Data dari jawaban responden yang bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor, yaitu:

| No. | Jawaban | Skor |
|---|---|---|
| 1. | Sangat Baik (SBk) atau Sangat Berharap (SB) | 5 |
| 2. | Baik (Bk) atau Berharap (B) | 4 |
| 3. | Ragu-Ragu (R ) | 3 |
| 4. | Tidak Baik (TB) atau Tidak Berharap (TB) | 2 |
| 5. | Sangat Tidak Baik (STBk) atau Sangat Tidak Berharap (STB) | 1 |

Hasil dari jawaban responden dengan kuesioner bagian pertama sebagai dasar perhitungan *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata.

1. **Pangsa Pasar**

**Tabel V. 16**

**Pangsa Pasar Butir 1**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SBk/SB | 5 | 0 | 0 | 4 | 20 |
| Bk/B | 4 | 2 | 8 | 0 | 0 |
| R | 3 | 2 | 6 | 0 | 0 |
| TBk/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STBk/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 4 | 14 | 4 | 20 |
| *Belief* rata-rata butir 1 = 14/4 = 3,5<br>*Ideal* rata-rata butir 1 = 20/4 = 5 | | | | | |

**Tabel V. 17**

**Pangsa Pasar Butir 2**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SBk/SB | 5 | 0 | 0 | 2 | 10 |
| Bk/B | 4 | 0 | 0 | 2 | 8 |
| R | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TBk/TB | 2 | 4 | 8 | 0 | 0 |
| STBk/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 4 | 8 | 4 | 18 |
| *Belief* rata-rata butir 2 = 8/4 = 2<br>*Ideal* rata-rata butir 2 = 18/4 = 4,5 | | | | | |

**Tabel V. 18**

**Pangsa Pasar Butir 3**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SBk/SB | 5 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| Bk/B | 4 | 0 | 0 | 3 | 12 |
| R | 3 | 1 | 3 | 0 | 0 |
| TBk/TB | 2 | 3 | 6 | 0 | 0 |
| STBk/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 4 | 9 | 4 | 17 |
| *Belief* rata-rata butir 3 = 9/4 = 2,25<br>*Ideal* rata-rata butir 3 = 17/4 = 4,25 | | | | | |

$$\textbf{Total } \textit{Belief} \textbf{ rata-rata} = \frac{3{,}5 + 2 + 2{,}25}{3} = 2{,}58$$

$$\textbf{Total } \textit{Ideal} \textbf{ rata-rata} = \frac{5 + 4{,}5 + 4{,}25}{3} = 4{,}58$$

**2. Retensi *Customer***

**Tabel V. 19**

**Retensi *Customer* Butir 1**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SBk/SB | 5 | 0 | 0 | 4 | 20 |
| Bk/B | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| R | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TBk/TB | 2 | 4 | 8 | 0 | 0 |
| STBk/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 4 | 8 | 4 | 20 |
| **Total *Belief* rata-rata butir 1 = 8/ 4 = 2**<br>**Total *Ideal* rata-rata butir 1 = 20/4 = 5** | | | | | |

3. **Akuisisi *Customer***

**Tabel V. 20**

**Akuisisi *Customer* Butir 1**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SBk/SB | 5 | 0 | 0 | 4 | 20 |
| Bk/B | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| R | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TBk/TB | 2 | 2 | 4 | 0 | 0 |
| STBk/STB | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 4 | 6 | 4 | 20 |

**Total *Belief* rata-rata butir 1 = 6/4 = 1,5**

**Total *Ideal* rata-rata butir 1 = 20/4 = 5**

4. **Profitabilitas *Customer***

**Tabel V. 21**

**Profitabilitas *Customer* Butir 1**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SBk/SB | 5 | 0 | 0 | 4 | 20 |
| Bk/B | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| R | 3 | 3 | 9 | 0 | 0 |
| TBk/TB | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 |
| STBk/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 4 | 11 | 4 | 20 |

**Total *Belief* rata-rata butir 1 = 11/4 = 2,75**

**Total *Ideal* rata-rata butir 1 = 20/4 = 5**

Setelah menghitung nilai total *belief* dan *ideal* rata-rata tiap ukuran dalam perspektif *customers*, maka dapat dicari seberapa besar selisihnya. Hasil dari selisih untuk masing-masing ukuran dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel V. 22**

**Hasil *Belief* rata-rata dan *Ideal* rata-rata ukuran Perspektif *customer* serta Bobot Kepentingan**

| Ukuran | *Ideal* (Ii) | *Belief* (Xi) | Selisih \|Ii - Xi\| | Urutan | Bobot |
|---|---|---|---|---|---|
| Pangsa Pasar | 4,58 | 2,58 | 2 | 1 | 40 |
| Retensi *Customer* | 5 | 2 | 3 | 3 | 20 |
| Akusisi *Customer* | 5 | 1,5 | 3,5 | 4 | 10 |
| Profitabilitas *Customer* | 5 | 2,75 | 2,25 | 2 | 30 |

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa ukuran dalam perspektif *customers* yang berpengaruh adalah pangsa pasar karena mempunyai selisih paling kecil, artinya pangsa pasar merupakan ukuran yang keadaannya *(belief)* paling mendekati harapan atau keinginan *(ideal)* manajer kemudian disusul profitabilitas *customer*, retensi *customer* dan akuisisi *customer*. Untuk mengukur sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model.*

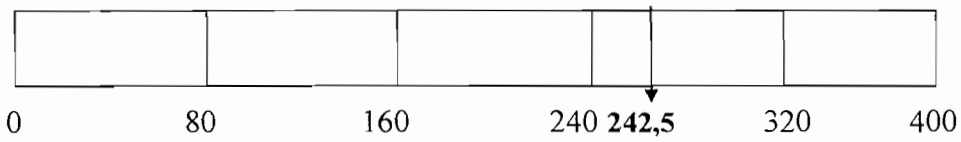
$$Ab = \sum Wi \mid Ii - Xi \mid$$

$$Ab = 40 \times |4,58 - 2,58| + 30 \times |5 - 2,75| + 20 \times |5 - 2| + 10 \times |5 - 1,5|$$

= (40 x 2) + (30 x 2,25) + (20 x 3) + (10 x 3,5)

= 80 + 67,5 + 60 + 35

= 242,5




Berdasarkan perhitungan di atas maka diperoleh nilai sikap manajer secara keseluruhan sebesar 242,5. Nilai sikap ini termasuk dalam kategori tidak puas, karena terletak diantara rentang nilai 240 - 320. Hal ini dapat dikatakan bahwa manajemen PT. WAVES dilihat dari perspektif *customer* adalah buruk.

Keadaan seperti ini dapat diketahui dari jumlah *customer* yang menggunakan jasa perusahaan dari tahun 1998-2000 pada tabel V. 23 di bawah ini.

**Tabel V. 23**

***Customers* PT. WAVES**

**Tahun 1998, 1999, dan 2000**

| Tahun | *Customers* |
|---|---|
| 1998 | 1. Indopelita Aircraft Service (IAS)<br>2. Air North Indonesia (ANI) |
| 1999 | 1. Indopelita Aircraft Service (IAS)<br>2. Air North Indonesia (ANI)<br>3. Garuda Maintenance Facility (GMF)<br>4. Bayu Indonesia Air (BIA) |
| 2000 | 1. Bayu Indonesia Air (BIA)<br>2. Indopelita Aircraft Service (IAS) |

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa PT. WAVES mengalami penurunan jumlah *customer*. Hal ini disebabkan karena perusahaan tidak dapat mempertahankan *customer* lama dan juga tidak mendapatkan *customer* baru sehingga perusahaan tidak mampu mempertahankan pangsa pasarnya.

**2. Analisis Prioritas Kepentingan**

Analisis ini digunakan untuk menjawab permasalahan tentang ukuran dalam perspektif *customer* yang paling kuat untuk menentukan sikap manajer terhadap kegiatan perusahaan. Dalam penelitian ini responden diminta untuk memberi urutan tingkat kepentingan (prioritas). Ranking pertama diberi nilai 4, ranking ke dua diberi nilai 3, ranking ke tiga diberi nilai 2, dan ranking ke satu diberi nilai 1.

**Tabel V. 24**

**Data Urutan Tingkat Kepentingan**

| Ranking / Ukuran / Nilai | **1** | **2** | **3** | **4** |
|---|---|---|---|---|
| | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 1. Pangsa Pasar | 2 | 1 | 1 | 0 |
| 2. Retensi *Customer* | 0 | 0 | 2 | 2 |
| 3. Akuisisi *Customer* | 2 | 1 | 0 | 1 |
| 4. Profitabilitas *Customer* | 0 | 2 | 1 | 1 |

Setelah mengetahui jawaban manajer tentang urutan kepentingan dari masing- masing ukuran tersebut, kemudian dilakukan jumlah nilai hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab adalah sebagai berikut:

1. **Pangsa pasar**

   = (4 x 2) + (3 x 1) + (2 x 1) + (1x 0)

   = 8 + 3 + 2 + 0

   = 13

2. **Retensi *Customer***

   = (4 x 0) + (3 x 0) + (2 x 2) + (1 x 2)

   = 0 + 0 + 4 + 2

   = 6

3. **Akuisisi *Customer***

   = (4 x 2) + (3 x 1) + (2 x 0) + (1 x 1)

   = 8 + 3 + 0 + 1

   = 12

**4. Profitabilitas *Customer***

= (4 x 0) + (3 x 2) + (2 x 1) + (1 x 1)

= 0 + 6 + 2 + 1

= 9

**Tabel V. 25**

**Tabel Hasil Peringkat Kepentingan**

| Ukuran | Hasil | Peringkat |
|---|---|---|
| 1. Pangsa pasar | 13 | 1 |
| 2. Retensi *Customer* | 6 | 4 |
| 3. Akuisisi *Customer* | 12 | 2 |
| 4. Profitabilitas *Customer* | 9 | 3 |

Dari hasil perhitungan analisis prioritas kepentingan di atas diketahui bahwa pangsa pasar menempati peringkat pertama, hal ini menunjukan bahwa pangsa pasar merupakan ukuran dalam perspektif *customer* yang dianggap penting bagi manajer.

**3. Kondisi Kinerja PT. WAVES ditinjau dari Perspektif Bisnis Internal**

Untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif ini penulis menggunakan kuesioner yang ditujukan bagi manajer PT. WAVES, yang selanjutnya data tersebut akan di analisis dengan *Multiattribute Atittude Model*. Kuesioner yang diberikan kepada manajer digunakan penulis untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan.

**1. Analisis Sikap Manajer dengan *Multiattribute Attitude Model.***

Analisis ini digunakan untuk mengukur sikap manajer terhadap proses inovasi, proses operasi ,dan layanan purna jual.

Rumus *Multiattribute Attitude Model*, sebagai berikut:

$$\mathbf{Ab} = \sum \mathbf{Wi} \mid \mathbf{Ii} - \mathbf{Xi} \mid$$

Keterangan:

Ab : Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

**Langkah-langkah perhitungan sikap secara keseluruhan adalah:**

a. Perhitungan bobot untuk tiap-tiap atribut

Bobot utnuk tiap-tiap atribut diberikan sesuai dengan urutan tingkat kepentingan yang diberikan, sebagai berikut :

$$Wi = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

| Urutan Kepentingan | Nilai | | Bobot |
|---|---|---|---|
| 1 | 3 | 3/6 x 100% = 50 | 50 |
| 2 | 2 | 2/6 x 100% = 33,33 | 33 |
| 3 | 1 | 1/6 x 100% = 16,67 | 17 |
| | 6 | | 100 |

b. Perhitungan nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata

Data dari jawaban responden yang bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor, yaitu:

| No. | Jawaban | Skor |
|---|---|---|
| 1. | Sangat Baik (SBk) atau Sangat Berharap (SB) | 5 |
| 2. | Baik (Bk) atau Berharap (B) | 4 |
| 3. | Ragu-Ragu (R ) | 3 |
| 4. | Tidak Baik (TB) atau Tidak Berharap (TB) | 2 |
| 5. | Sangat Tidak Baik (STBk) atau Sangat Tidak Berharap (STB) | 1 |

Hasil dari jawaban responden dengan kuesioner bagian pertama sebagai dasar perhitungan *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata.

1. **Proses Inovasi**

**Tabel V. 26**

**Proses Inovasi Butir 1**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SBk/SB | 5 | 0 | 0 | 3 | 15 |
| Bk/B | 4 | 3 | 12 | 1 | 4 |
| R | 3 | 1 | 3 | 0 | 0 |
| TBk/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STBk/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 4 | 15 | 4 | 19 |
| *Belief* rata-rata butir 1 = 15/4 = 3,75<br>*Ideal* rata-rata butir 1 = 19/4 = 4,75 | | | | | |

2. **Proses Operasi**

**Tabel V. 27**

**proses Operasi Butir 1**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SBk/SB | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 |
| Bk/B | 4 | 2 | 8 | 3 | 12 |
| R | 3 | 1 | 3 | 0 | 0 |
| TBk/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STBk/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 4 | 16 | 4 | 17 |

*Belief* rata-rata butir 1 = 16/4 = 4
*Ideal* rata-rata butir 1 = 17/4 = 4,25

**Tabel V. 28**

**Proses Operasi Butir 2**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SBk/SB | 5 | 0 | 0 | 3 | 15 |
| Bk/B | 4 | 4 | 16 | 1 | 4 |
| R | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TBk/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STBk/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 4 | 16 | 4 | 19 |

*Belief* rata-rata butir 2 = 16/4 = 4
*Ideal* rata-rata butir 2 = 19/4 = 4,75

$$\textbf{Total } \textbf{\textit{Belief}} \textbf{ rata-rata} = \frac{4 + 4}{2} = 4$$

$$\textbf{Total } \textbf{\textit{Ideal}} \textbf{ rata-rata} = \frac{4{,}25 + 4{,}75}{2} = 4{,}5$$

**3. Layanan Purna Jual**

**Tabel V. 29**

**Layanan Purna Jual Butir 1**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SBk/SB | 5 | 0 | 0 | 2 | 10 |
| Bk/B | 4 | 3 | 12 | 2 | 8 |
| R | 3 | 1 | 3 | 0 | 0 |
| TBk/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STBk/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 4 | 15 | 4 | 18 |

**Total *Belief* rata-rata butir 1 = 15/4 = 3,75**
**Total *Ideal* rata-rata butir 1 = 18/4 = 4,5**

Setelah menghitung nilai total *belief* dan *ideal* rata-rata tiap ukuran perspektif bisnis internal, maka dapat dicari seberapa besar selisihnya. Hasil dari selisih untuk masing-masing ukuran dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel V. 30**

**Hasil *Belief* rata-rata dan I*deal* rata-rata ukuran Perspektif Bisnis Internal serta Bobot Kepentingan**

| Ukuran | *Ideal* (Ii) | *Belief* (Xi) | Selisih \|Ii - Xi\| | Urutan | Bobot |
|---|---|---|---|---|---|
| Proses Inovasi | 4,75 | 3,75 | 1 | 3 | 17 |
| Proses Operasi | 4,5 | 4 | 0,5 | 1 | 50 |
| Layanan Purna Jual | 4,5 | 3,75 | 0,75 | 2 | 33 |

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa ukuran dalam perspektif bisnis internal yang berpengaruh adalah proses operasi karena mempunyai selisih paling kecil, artinya proses operasi merupakan ukuran yang keadaannya *(belief)* paling mendekati harapan atau keinginan *(ideal)* manajer, kemudaian disusul dengan layanan purna jual dan proses inovasi. Untuk mengukur sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model*

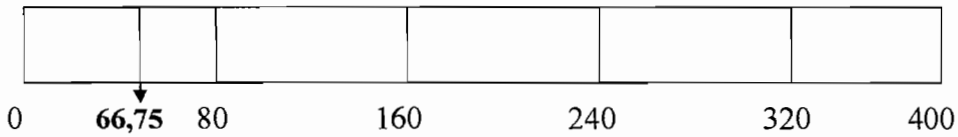
$$Ab = \sum Wi \mid Ii - Xi \mid$$

$$Ab = 50 \times |4,5 - 4| + 33 \times |4,5 - 3,75| + 17 \times |4,75 - 3,75|$$

$$= (50 \times 0,5) + (33 \times 0,75) + (17 \times 1)$$

$$= 25 + 24,75 + 17$$

$$= 66,75$$




Dari hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai secara keseluruhan sebesar 66,75. Nilai ini menggambarkan sikap manajer terhadap keadaan atau kondisi kerja PT. WAVES adalah sangat puas, karena berada pada rentang 0 - 80, hal ini dapat diartikan keyakinan manajer terhadap kinerja perusahaan relatif sama.

**2. Analisis Prioritas Kepentingan**

Analisis ini digunakan untuk menjawab permasalahan tentang ukuran dalam perspektif bisnis internal yang paling kuat untuk menentukan sikap manajer terhadap kegiatan perusahaan. Dalam penelitian ini responden diminta untuk memberikan urutan tingkat kepentingan (prioritas). Ranking pertama diberi nilai 3, ranking ke dua diberi nilai 2 ,dan ranking ke tiga diberi nilai 1

**Tabel V. 31**

**Data Urutan Tingkat Kepentingan**

| Ranking / Ukuran / Nilai | **1** | **2** | **3** |
|---|---|---|---|
| | **3** | **2** | **1** |
| 1. Proses Inovasi | 1 | 2 | 1 |
| 2. Proses Operasi | 3 | 1 | 0 |
| 3. Layanan Purna Jual | 0 | 1 | 3 |

Setelah mengetahui jawaban manajer tentang urutan kepentingan masing-masing ukuran dalam proses bisnis internal, kemudian dilakukan jumlah nilai hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab adalah sebagai berikut:

1. Proses Inovasi

   = (3 x 1) + (2 x 2) + (1 x 1)

   = 3 + 4 + 1

   = 8

2. Proses Operasi

= (3 x 3) + (2 x 1) + (1 x 0)

= 9 + 2 + 0

= 11

3. Layanan Purna Jual

= (3 x 0) + (2 x 1) + (1 x 3)

= 0 + 2 + 3

= 5

**Tabel V.32**

**Tabel Hasil Peringkat Kepentingan**

| Ukuran | Hasil | Peringkat |
|---|---|---|
| 1. Proses Inovasi | 7 | 2 |
| 2. Proses Operasi | 11 | 1 |
| 3. Layanan Purna Jual | 5 | 3 |

Dari hasil perhitungan prioritas kepentingan di atas dapat diketahui bahwa proses operasi memiliki nilai tertinggi sebesar 11. Hal ini berarti proses operasi memiliki prioritas utama atau yang dianggap paling penting bagi manajer dalam memberikan kepuasan bagi *customer*.

**4. Kondisi Kinerja PT. WAVES ditinjau dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif ini, penulis menggunakan kuesioner yang ditujukan bagi karyawan dan manajer PT. WAVES, yang selanjutnya data tersebut akan di analisis dengan *Multiattribute Attitude Model*. Kuesioner yang diberikan kepada karyawan digunakan untuk menilai kepuasan karyawan terhadap keadaan atau kondisi pekerjaan yang sedang dilakukannya, iklim lingkungan kerja, serta hubungan dengan sesama rekan sekerja. Sedangkan kuesioner yang diberikan kepada manajer digunakan penulis untuk menilai kinerja manajer terhadap karyawannya.

### 4.1. Kepuasan Karyawan

**1. Analisis Sikap karyawan dengan *Multiattribute Attitude Model.***

Analisis ini digunakan untuk mengukur sikap karyawan secara keseluruhan terhadap atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan.

Rumus *Multiattribute Attitude Model*, sebagai berikut:

$$\mathbf{Ab = \sum Wi \mid Ii - Xi \mid}$$

Keterangan:

Ab : Sikap karyawan secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii : Nilai *ideal* rata-rata karyawan pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata karyawan pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

**Langkah-langkah perhitungan sikap secara keseluruhan adalah:**

a. Perhitungan bobot untuk tiap-tiap atribut

Bobot untuk tiap-tiap atribut diberikan sesuai dengan urutan tingkat kepentingan yang diberikan, sebagai berikut :

$$Wi = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

| Urutan Kepentingan | Nilai | | Bobot |
|---|---|---|---|
| 1 | 3 | 3/6 x 100% = 50 | 50 |
| 2 | 2 | 2/6 x 100% = 33,33 | 33 |
| 3 | 1 | 1/6 x 100% = 16,67 | 17 |
| | 6 | | 100 |

b. Perhitungan nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata

Data dari jawaban responden yang bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor, yaitu:

| No. | Jawaban | Skor |
|---|---|---|
| 1. | Sangat Puas (SP) atau Sangat Berharap (SB) | 5 |
| 2. | Puas (P) atau Berharap (B) | 4 |
| 3. | Ragu-Ragu (R ) | 3 |
| 4. | Tidak Puas (TP) atau Tidak Berharap (TB) | 2 |
| 5. | Sangat Tidak Puas (STP) atau Sangat Tidak Berharap (STB) | 1 |

Hasil dari jawaban responden dengan kusesioner bagian pertama sebagai dasar perhitungan *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata.

1. **Atribut Komunikasi**

**Tabel V. 33**

**Atribut Komunikasi Butir 1**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SP/SB | 5 | 6 | 30 | 18 | 90 |
| P/B | 4 | 14 | 56 | 2 | 8 |
| R | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TP/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STP/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 20 | 86 | 20 | 98 |
| *Belief* rata-rata butir 1 = 86/20 = 4,3<br>*Ideal* rata-rata butir 1 = 98/20 = 4,9 | | | | | |

**Tabel V. 34**

**Atribut Komunikasi Butir 2**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SP/SB | 5 | 6 | 30 | 17 | 85 |
| P/B | 4 | 14 | 56 | 3 | 12 |
| R | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TP/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STP/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 20 | 86 | 20 | 97 |
| *Belief* rata-rata butir 2 = 86/20 = 4,3<br>*Ideal* rata-rata butir 2 = 97/20 = 4,85 | | | | | |

**Tabel V. 35**

**Atribut Komunikasi Butir 3**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SP/SB | 5 | 2 | 10 | 10 | 50 |
| P/B | 4 | 15 | 60 | 10 | 40 |
| R | 3 | 3 | 9 | 0 | 0 |
| TP/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STP/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 20 | 79 | 20 | 90 |
| *Belief* rata-rata butir 3 = 79/20 = 3,95<br>*Ideal* rata-rata butir 3 = 90/20 = 4,5 | | | | | |

**Tabel V. 36**

**Atribut Komunikasi Butir 4**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SP/SB | 5 | 0 | 0 | 16 | 80 |
| P/B | 4 | 15 | 60 | 4 | 16 |
| R | 3 | 5 | 15 | 0 | 0 |
| TP/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STP/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 20 | 75 | 20 | 96 |
| *Belief* rata-rata butir 4 = 75/20 = 3,75<br>*Ideal* rata-rata butir 4 = 96/20 = 4,8 | | | | | |

**Tabel V. 37**

**Atribut Komunikasi Butir 5**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SP/SB | 5 | 2 | 10 | 15 | 75 |
| P/B | 4 | 17 | 68 | 5 | 20 |
| R | 3 | 1 | 3 | 0 | 0 |
| TP/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STP/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 20 | 81 | 20 | 95 |
| *Belief* rata-rata butir 5 = 81/20 = 4,05<br>*Ideal* rata-rata butir 5 = 95/20 = 4,75 | | | | | |

$$\textbf{Total } \textbf{\textit{Belief}} \textbf{ rata-rata} = \frac{4{,}3 + 4{,}3 + 3{,}95 + 3{,}75 + 4{,}05}{5} = 4{,}07$$

$$\textbf{Total } \textbf{\textit{Ideal}} \textbf{ rata-rata} = \frac{4{,}9 + 4{,}85 + 4{,}5 + 4{,}8 + 4{,}75}{5} = 4{,}76$$

**2. Atribut Penghargaan**

**Tabel V. 38**

**Atribut Penghargaan Butir 1**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SP/SB | 5 | 5 | 25 | 17 | 85 |
| P/B | 4 | 14 | 56 | 3 | 12 |
| R | 3 | 1 | 3 | 0 | 0 |
| TP/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STP/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 20 | 84 | 20 | 97 |
| *Belief* rata-rata butir 1 = 84/20 = 4,2<br>*Ideal* rata-rata butir 1 = 97/20 = 4,85 | | | | | |

**Tabel V. 39**

**Atribut Penghargaan Butir 2**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SP/SB | 5 | 1 | 5 | 19 | 95 |
| P/B | 4 | 17 | 68 | 1 | 4 |
| R | 3 | 2 | 6 | 0 | 0 |
| TP/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STP/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 20 | 79 | 20 | 99 |
| *Belief* rata-rata butir 2 = 79/20 = 3,95<br>*Ideal* rata-rata butir 2 = 99/20 = 4,95 | | | | | |

$$\textbf{Total } \textbf{\textit{Belief}} \textbf{ rata-rata} = \frac{4{,}2 + 3{,}95}{2} = 4{,}08$$

$$\textbf{Total } \textbf{\textit{Ideal}} \textbf{ rata-rata} = \frac{4{,}85 + 4{,}95}{2} = 4{,}9$$

**3. Atribut Dukungan**

**Tabel V. 40**

**Atribut Dukungan Butir 1**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SP/SB | 5 | 13 | 65 | 19 | 95 |
| P/B | 4 | 7 | 28 | 1 | 4 |
| R | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TP/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STP/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 20 | 93 | 20 | 99 |
| *Belief* rata-rata butir 1 = 93/20 = 4,65<br>*Ideal* rata-rata butir 1 = 99/20 = 4,95 | | | | | |

**Tabel V. 41**

**Atribut Dukungan Butir 2**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SP/SB | 5 | 3 | 15 | 19 | 95 |
| P/B | 4 | 17 | 68 | 1 | 4 |
| R | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TP/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STP/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 20 | 83 | 20 | 99 |
| *Belief* rata-rata butir 2 = 83/20 = 4,15<br>*Ideal* rata-rata butir 2 = 99/20 = 4,95 | | | | | |

**Tabel V. 42**

**Atribut Dukungan Butir 3**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SP/SB | 5 | 0 | 0 | 17 | 85 |
| P/B | 4 | 16 | 64 | 3 | 12 |
| R | 3 | 4 | 12 | 0 | 0 |
| TP/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STP/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 20 | 76 | 20 | 97 |
| *Belief* rata-rata butir 3 = 79/20 = 3,8<br>*Ideal* rata-rata butir 3 = 97/20 = 4,85 | | | | | |

$$\textbf{Total } \textbf{\textit{Belief}} \textbf{ rata-rata} = \frac{4{,}65 + 4{,}15 + 3{,}8}{3} = 4{,}2$$

$$\textbf{Total } \textbf{\textit{Ideal}} \textbf{ rata-rata} = \frac{4{,}95 + 4{,}95 + 4{,}85}{3} = 4{,}92$$

Setelah menghitung nilai total *belief* dan *ideal* rata-rata tiap atribut, maka dapat dicari seberapa besar selisihnya. Hasil dari selisih untuk masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel V. 43**

**Hasil *Belief* rata-rata dan *Ideal* rata-rata setiap Atribut serta Bobot Kepentingan**

| Atribut | *Ideal* (Ii) | *Belief* (Xi) | Selisih \| Ii - Xi \| | Urutan | Bobot |
|---|---|---|---|---|---|
| Komunikasi | 4,76 | 4,07 | 0,69 | 1 | 50 |
| Penghargaan | 4,9 | 4,08 | 0,82 | 3 | 17 |
| Dukungan | 4,92 | 4,2 | 0,72 | 2 | 33 |

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa atribut yang berpengaruh adalah atribut komunikasi yang mempunyai selisih paling kecil, artinya atribut tersebut merupakan atribut yang keadaannya *(ideal)* paling mendekati harapan atau keinginan *(belief)* karyawan, kemudian disusul dengan atribut dukungan dan penghargaan. Perhitungan sikap karyawan secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model*

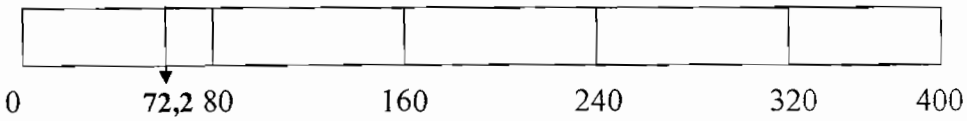
$$Ab = \sum Wi \mid Ii - Xi \mid$$

$$Ab = 50 \times |4,76 - 4,07| + 33 \times |4,92 - 4,2| + 17 \times |4,9 - 4,08|$$

$$= (50 \times 0,69) + (33 \times 0,72) + (17 \times 0,82)$$

= 34,5 + 23,76 + 13,94

= 72,2




Dari hasil perhitungan di atas diperoleh nilai sikap karyawan secara keseluruhan sebesar 72,2. Nilai sikap karyawan ini termasuk dalam kategori sangat puas karena terletak diantara rentang nilai sikap 0 - 80 yang artinya keinginan atau harapan karyawan terhadap kondisi atau keadaan perusahaan relatif sama dengan kinerja yang ada saat ini.

**2. Analisis Prioritas Kepentingan**

Analsis ini digunakan untuk menjawab permasalahan tentang atribut yang paling diprioritaskan atau diutamakan karyawan sejak bekerja di PT. WAVES. Dalam penelitian ini karyawan diminta untuk memberi urutan tingkat kepentingan (prioritas). Ranking pertama diberi nilai 3, ranking ke dua diberi nilai 2, dan ranking ke tiga diberi nilai 1.

**Tabel V. 44**

**Data Urutan Tingkat Kepentingan**

| Ranking / Atribut / Nilai | **1** | **2** | **3** |
|---|---|---|---|
| | **3** | **2** | **1** |
| 1. Komunikasi | 19 | 1 | 0 |
| 2. Penghargaan | 1 | 3 | 16 |
| 3. Dukungan | 0 | 16 | 4 |

Setelah mengetahui jawaban karyawan mengenai kepentingan masing-masing atribut, kemudian dilakukan jumlah hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi

   = (3 x 19) + (2 x 1) + (1 x 0)

   = 57 + 2 + 0

   = 59

2. Penghargaan

   = (3 x 1) + (2 x 3) + (1 x 16)

   = 3 + 6 + 16

   = 25

3. Dukungan

   = (3 x 0) + (2 x 16) + (1 x 4)

   = 0 + 32 + 4

   = 36

**Tabel V. 45**

**Tabel Hasil Peringkat Kepentingan**

| Atribut | Hasil | Peringkat |
|---|---|---|
| 1. komunikasi | 59 | 1 |
| 2. Penghargaan | 25 | 3 |
| 3. Dukungan | 36 | 2 |

Dari hasil perhitungan prioritas kepentingan dia atas dapat diketahui bahwa komunikasi memiliki nilai tertinggi sebesar 59. Hal ini berarti komunikasi memiliki prioritas utama atau yang dianggap paling penting bagi karyawan. Pertimbangan lain yang mempengaruhi kepuasan karyawan yaitu dukungan dan penghargaan.

## 4.2. Kapabilitas Karyawan, Kapabilitas Sistem Informasi, dan Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan.

### 1. Analisis Sikap Manajer dengan *Multiattribute Attitude Model.*

Analisis ini digunakan untuk mengukur sikap manajer secara keseluruhan terhadap kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

Rumus *Multiattribute Attitude Model*, sebagai berikut:

$$\mathbf{Ab = \sum Wi \mid Ii - Xi \mid}$$

Keterangan:

Ab : Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

**Langkah-langkah perhitungan sikap manajer secara keseluruhan adalah:**

a. Perhitungan bobot untuk tiap-tiap atribut

Bobot untuk tiap-tiap atribut diberikan sesuai dengan urutan tingkat kepentingan yang diberikan, sebagai berikut :

$$Wi = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

| Urutan Kepentingan | Nilai | | Bobot |
|---|---|---|---|
| 1 | 3 | 3/6 x 100% = 50 | 50 |
| 2 | 2 | 2/6 x 100% = 33,33 | 33 |
| 3 | 1 | 1/6 x 100% = 16,67 | 17 |
| | 6 | | 100 |

b. Perhitungan nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata

Data dari jawaban responden yang bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor, yaitu:

| No. | Jawaban | Skor |
|---|---|---|
| 1. | Sangat Baik (SBk) atau Sangat Berharap (SB) | 5 |
| 2. | Baik (Bk) atau Berharap (B) | 4 |
| 3. | Ragu-Ragu (R ) | 3 |
| 4. | Tidak Baik (TBk) atau Tidak Berharap (TB) | 2 |
| 5. | Sangat Tidak Baik (STBk) atau Sangat Tidak Berharap (STB) | 1 |

Hasil dari jawaban responden dengan kuesioner bagian pertama sebagai dasar perhitungan *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rat

1. **Kapabilitas Karyawan**

**Tabel V. 46**

**Kapabilitas Karyawan Butir 1**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SBk/SB | 5 | 0 | 0 | 3 | 15 |
| Bk/B | 4 | 2 | 8 | 1 | 4 |
| R | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TBk/TB | 2 | 2 | 4 | 0 | 0 |
| STBk/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 4 | 12 | 4 | 19 |
| *Belief* rata-rata butir 1 = 12/4 = 3<br>*Ideal* rata-rata butir 1 = 19/4 = 4,75 | | | | | |

**Tabel V. 47**

**Kapabilitas Karyawan Butir 2**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SBk/SB | 5 | 2 | 10 | 3 | 15 |
| Bk/B | 4 | 2 | 8 | 1 | 4 |
| R | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TBk/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STBk/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 4 | 18 | 4 | 19 |
| *Belief* rata-rata butir 2 = 18/4 = 4,5<br>*Ideal* rata-rata butir 2 = 19/4 = 4,75 | | | | | |

**Total *Belief* rata-rata =** $\dfrac{3 + 4{,}5}{2} = 3{,}75$

**Total *Ideal* rata-rata =** $\dfrac{4{,}75 + 4{,}75}{2} = 4{,}75$

2. **Kapabilitas Sistem Informasi**

**Tabel V. 48**

**Kapabilitas Sistem Informasi Butir 1**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SBk/SB | 5 | 3 | 15 | 4 | 20 |
| Bk/B | 4 | 1 | 4 | 0 | 0 |
| R | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TBk/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STBk/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 4 | 19 | 4 | 20 |
| **Total *Belief* rata-rata butir 1 = 19/4 = 4,75**<br>**Total *Ideal* rata-rata butir 1 = 20/4 = 5** | | | | | |

**3. Motivasi, pemberdayaan dan Keselarasan**

**Tabel V. 49**

**Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan Butir 1**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SBk/SB | 5 | 0 | 0 | 3 | 15 |
| Bk/B | 4 | 4 | 16 | 1 | 4 |
| R | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TBk/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STBk/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 4 | 16 | 4 | 19 |
| *Belief* rata-rata butir 1 = 16/4 = 4<br>*Ideal* rata-rata butir 1 = 19/4 = 4,75 | | | | | |

**Tabel V. 50**

**Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan Butir 2**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SBk/SB | 5 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| Bk/B | 4 | 4 | 16 | 3 | 12 |
| R | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TBk/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STBk/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 4 | 16 | 4 | 17 |
| *Belief* rata-rata butir 2 = 16/4 = 4<br>*Ideal* rata-rata butir 2 = 17/4 = 4,25 | | | | | |

**Tabel V. 51**

**Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan Butir 3**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SBk/SB | 5 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| Bk/B | 4 | 4 | 16 | 3 | 12 |
| R | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TBk/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STBk/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 4 | 16 | 4 | 17 |
| *Belief* rata-rata butir 3 = 16/4 = 4<br>*Ideal* rata-rata butir 3 = 174 = 4,25 | | | | | |

**Tabel V. 52**

**Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan Butir 4**

| Sikap | Skor | *Belief* | | *Ideal* | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Absolut | Jumlah | Absolut | Jumlah |
| SBk/SB | 5 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| Bk/B | 4 | 4 | 16 | 3 | 12 |
| R | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TBk/TB | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| STBk/STB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | 4 | 16 | 4 | 17 |
| *Belief* rata-rata butir 4 = 16/4 = 4<br>*Ideal* rata-rata butir 4 = 17/4 = 4,25 | | | | | |

$$\textbf{Total } \textbf{\textit{Belief}} \textbf{ rata-rata} = \frac{4 + 4 + 4 + 4}{4} = 4$$

$$\textbf{Total } \textbf{\textit{Ideal}} \textbf{ rata-rata} = \frac{4{,}75 + 4{,}25 + 4{,}25 + 4{,}25}{4} = 4{,}38$$

Setelah menghitung nilai total *belief* dan *ideal* rata-rata ukuran dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, maka dapat dicari seberapa besar selisihnya. Hasil dari selisih untuk masing-masing ukuran tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel V. 53**

**Hasil *Belief* rata-rata dan I*deal* rata-rata ukuran dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan serta Bobot Kepentingan**

| Ukuran | *Ideal* (Ii) | *Belief* (Xi) | Selisih \|Ii - Xi\| | Urutan | Bobot |
|---|---|---|---|---|---|
| Kapabilitas Karyawan | 4,75 | 3,75 | 1 | 3 | 17 |
| Kapabilitas Sistem Informasi | 5 | 4,75 | 0,25 | 1 | 50 |
| Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan | 4,38 | 4 | 0,38 | 2 | 33 |

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa ukuran dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang berpengaruh adalah atribut kapabilitas sistem informasi yang mempunyai selisih paling kecil, artinya kapabilitas istem informasi merupakan ukuran yang keadaannya *(belief)* paling mendekati harapan atau keinginan *(ideal)* manajer, kemudian disusul dengan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan, serta kapabilitas karyawan. Untuk mengukur sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model*

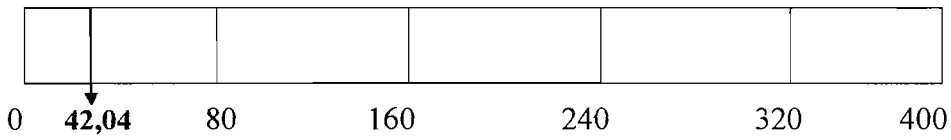
$$Ab = \sum Wi \mid Ii - Xi \mid$$

$$Ab = 50 \times |5 - 4{,}75| + 33 \times |4{,}38 - 4| + 17 \times |4{,}75 - 3{,}75|$$

$$= (50 \times 0{,}25) + (33 \times 0{,}38) + (17 \times 1)$$

= 12,5 + 12,54 + 17

= 42,04




Dari hasil perhitungan di atas diperoleh nilai secara keseluruhan sebesar 42,04. Nilai ini menggambarkan sikap manajer terhadap keadaan atau kondisi kerja PT. WAVES adalah sangat puas, karena terletak pada rentang 0 - 80, hal ini dapat diartikan keyakinan manajer terhadap kinerja perusahaan adalah sama.

**2. Analisis Prioritas Kepentingan**

Analisis ini digunakan untuk menjawab permasalahan tentang ukuran dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang paling kuat untuk menentukan sikap manajer terhadap kegiatan perusahaan. Dalam penelitian ini responden diminta untuk memberi urutan tingkat kepentingan (prioritas). Ranking pertama diberi nilai 3, ranking kedua diberi nilai 2, dan ranking ke tiga diberi nilai 1.

**Tabel V. 54**

**Data Urutan Tingkat Kepentingan**

| Ranking / Ukuran / Nilai | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| | **3** | **2** | **1** |
| 1. Kapabilitas Karyawan | 1 | 2 | 1 |
| 2. Kapabilits Sistem Informasi | 0 | 2 | 2 |
| 3. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan | 3 | 0 | 1 |

Setelah mengetahui jawaban manajer tentang urutan kepentingan masing-masing ukuran tersebut, kemudian dilakukan jumlah hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab adalah sebagai berikut:

1. Kapabilitas karyawan

   = (3 x 1) + (2 x 2) + (1 x 1)

   = 3 + 4 + 1

   = 8

2. Kapabilitas Sistem Informasi

   = (3 x 0) + (2 x 2) + (1 x 2)

   = 0 + 4 + 2

   = 6

3. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

   = (3 x 3) + (2 x 0) + (1 x 1)

   = 9 + 0 + 1

   = 10

**Tabel V.55**

**Tabel Hasil Peringkat Kepentingan**

| Ukuran | Hasil | Peringkat |
|---|---|---|
| 1. Kapabilitas Karyawan | 8 | 2 |
| 2. Kapabilitas Sistem Informasi | 6 | 3 |
| 3. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan | 10 | 1 |

Dari hasil perhitungan prioritas kepentingan di atas dapat diketahui bahwa motivasi, pemberdayaan dan keselarasan mempunyai nilai yang tertinggi sebesar 10. Hal ini berarti motivasi, pemberdayaan dan keselarasan memiliki prioritas utama yang dianggap penting bagi manajer untuk mengetahui sampai sejauh mana para karyawan memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi perusahaan.

**B.** Untuk menjawab masalah umum, penulis menggunakan data-data dari masalah khusus dengan teknik analisis yang telah diolah secara keseluruhan.

Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja PT. WAVES kurang baik. Hal ini disebabkan dari hasil analisis data yang dilakukan diketahui bahwa ada dua perspektif yang tidak dapat dipenuhi oleh PT. WAVES dalam *balanced scorecard*. Adapun perspektif yang tidak dapat dipenuhi adalah perspektif finansial dan perspektif *customer*. Sedangkan dua perspektif yang dapat dipenuhi adalah perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Terjadinya hal ini menurut penulis diduga karena adanya ketidakmampuan perusahaan untuk mempertahankan *customer* dan memperoleh *customer* baru.

Hal ini berdampak pada volume penjualan perusahaan. Apabila terjadi peningkatan jumlah *customer* maka volume penjualan akan meningkat, namun jika peningkatan volume penjualan diikuti dangan biaya operasional yang cukup tinggi pula maka bisa dikatakan meningkatnya volume penjualan tidak berarti. Kondisi seperti ini dialami oleh PT. WAVES pada tahun 1999-2000. Pada tahun 1999, volume penjualan meningkat cukup tinggi demikian pula dengan biaya operasional. Tingginya biaya operasional memberikan indikasi inefisiensi atau ketidakefisienan perusahaan dalam menjalankan operasinya, tetapi hal ini masih bisa dikatakan wajar jika dilihat dari lamanya perusahaan berdiri baru 3 tahun, sehingga kemampuan perusahaan untuk menjalankan operasinya masih belum optimal. Selain itu kecenderungan yang terjadi pada perusahaan yang baru berdiri adalah belum terciptanya kestabilan dalam menjalankan perusahaan. Ketidakstabilan ini seperti:

1. Adanya persaingan dengan perusahaan sejenis yang mengakibatkan perusahaan tidak bisa mempertahankan pangsa pasarnya. Hal ini berdampak pada ketidakmampuan perusahaan untuk mempertahankan *customer* yang dimilikinya dan menambah *customer* baru sehingga terjadi penurunan jumlah *customer*.
2. Adanya ketidakstabilan harga yang dipengaruhi oleh krisis moneter, mengakibatkan perusahaan sulit untuk mencapai target yang diinginkan. Hal ini dikarenakan perubahan harga yang cenderung naik dapat meningkatkan biaya operasional perusahaan, sedangkan disisi lain apabila perusahaan ingin

menaikan tarif jasa sulit untuk dilaksanakan mengingat perusahaan ini belum terlalu lama berdiri, sehingga dalam masa transisi ini merupakan masa bagi perusahaan untuk menarik *customer*. Salah satu cara untuk menarik *customer* adalah dengan memberikan harga yang tidak terlalu tinggi dengan kualitas yang baik, dengan adanya hal ini mengakibatkan laba yang diperoleh perusahaan tidak optimal dikarenakan adanya ketidakseimbangan kenaikan anatra volume penjualan dengan biaya operasional.

# BAB VI

# PENUTUP

Berdasarkan analisis data sebelumnya, pada bab ini akan ditulis kesimpulan, keterbatasan penelitian serta saran bagi PT. WAVES.

## A. **Kesimpulan**

1. Perspektif Finansial

Rasio NPM selama tiga tahun perusahaan menjalankan operasinya mengalami fluktuasi di mana pada tahun 1999 mengalami penurunan, sedangkan pada tahun 2000 mengalami kenaikan. Jika dianalisis lebih lanjut penurunan yang terjadi pada tahun 1999 terjadi karena adanya peningkatan biaya operasional perusahaan yang cukup besar, meskipun total penjualan perusahaan meningkat tetapi peningkatan dalam total penjualan tersebut tidak sebanding dengan peningkatan biaya operasional yang terjadi. Sedangkan pada tahun 2000 rasio NPM mengalami kenaikan dikarenakan adanya perbedaan yang berarti antara total penjualan perusahaan dengan biaya operasional yang terjadi sehingga laba perusahaan meningkat. Meningkatnya laba perusahaan ini secara langsung akan berpengaruh terhadap nilai atau rasio NPM. Berbeda halnya dengan ROI yang selama tiga tahun terakhir selalu mengalami peningkatan, tetapi hal ini belum bisa dikatakan baik, karena perbandingan antara total aktiva yang digunakan

perusahaan dengan laba yang diperoleh tidak sebanding. Dengan demikian dapat dikatakan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dapat dikatakan rendah. Tetapi hal ini dapat dimaklumi jika ditinjau dari segi lamanya perusahaan beroperasi, dimana perusahaan ini tergolong perusahaan yang masih baru sehingga bisa dikatakan perusahaan relatif belum stabil dalam segala bidang. Untuk rasio ROE juga terjadi fluktuasi dengan adanya penurunan pada tahun 2000 yang diakibatkan karena peningkatan dalam modal sendiri tidak sebanding dengan peningkatan laba yang diperoleh perusahaan. Berdasarkan hasil analisa ketiga rasio tersebut jika dilihat dari perspektif finansial dapat dikatakan bahwa kinerja PT. WAVES adalah kurang baik, karena kemampuan perusahaan ini untuk menghasilkan laba tergolong rendah. Rendahnya laba bisa juga dikaitkan dengan efektivitas perusahaan yang kurang baik.

2. Perspektif *Customer*

Berdasarkan tabel V. 23 serta data yang telah di analisis, kinerja PT. WAVES dari perspektif *customer* adalah kurang baik. Karena dari empat ukuran yang ada dalam perspektif *customer* hanya *customer satisfaction* yang mampu diberikan perusahaan . Sedangkan tiga ukuran lainnya yaitu, pangsa pasar, retensi *customer*, dan akuisisi *customer* mengalami penurunan.

3. Perspektif Bisnis Internal

Kinerja PT. WAVES dari perspektif proses bisnis internal yang terdiri dari proses operasi, proses inovasi dan layanan purna jual dapat dikatakan baik, karena dari data kuesioner yang telah dianalisis di peroleh nilai secara keseluruhan sebesar 66,75. Nilai ini termasuk dalam kategori rentang nilai 0-80 yang menunjukan skala sangat puas.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja PT. WAVES berdasarkan kuesioner perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah baik. Rasa puas yang dirasakan karyawan terhadap PT. WAVES timbul karena adanya komunikasi dan koordinasi antara karayawan maupun atasan. Dengan adanya hal tersebut maka tercipta suasana yang nyaman dan menimbulkan rasa aman serta keinginan karyawan untuk tetap terus bekerja pada PT. WAVES.

Secara umum kinerja PT. WAVES jika ditinjau dari *balanced scorecard* dapat dikatakan kurang baik. Hal ini disebabkan karena ada dua perspektif yang tidak dipenuhi oleh PT. WAVES untuk menerapkan *balanced scorecard*. Adapun ke dua perspektif tersebut adalah perspektif finansial dan perspektif *customer*. Perspektif finansial dikatakan kurang baik, hal ini dilihat dari rasio *net profit margin, return on investment, dan return on equity*. Selain itu juga jika dilihat dari perspektif *customer*, kinerja PT.

WAVES dapat dikatakan kurang baik karena perusahaan tidak bisa mempertahankan *customer* yang telah dimilikinya dan tidak bisa menambah *customer* baru, hal ini terbukti dengan terjadinya penurunan jumlah *customer* pada tahun 2000. Oleh karena hal-hal di atas maka PT. WAVES dapat dikatakan belum siap untuk menerapkan *balanced scorecard*, karena dilihat dari dua perspektif finansial dan perspektif *customer* menunjukan hasil yang tidak memuaskan dan juga perusahaan ini tergolong perusahaan yang baru berdiri sehingga perusahaan masih perlu melakukan perbaikan untuk bisa menerapkan *balanced scorecard.*

**B. Keterbatasan Penelitian**

1. *Customer* PT. WAVES dari tahun 1998 sampai dengan tahun 2000 berjumlah empat *customer* dan penulis hanya bisa mendapatkan dua *customer* saja.
2. Penulis sangat terbatas memperoleh metode perhitungan yang digunakan perusahaan.
3. Penulis tidak bisa mendapatkan informasi mengenai target aspek keuangan yang ingin dicapai oleh perusahaan.
4. Penulis tidak bisa memperoleh gambaran struktur organisasi perusahaan sehingga penulis tidak dapat mengemukakan *job description* yang ada di dalam PT. WAVES

5. Data yang diolah adalah data yang didapat dari PT. WAVES dan penulis yakin bahwa data tersebut mencerminkan keadaan perusahaan yang sebenarnya, dan kurang melacak kebenaran data tersebut.

## C. Saran

Dari hasil kesimpulan di atas penulis mencoba memberikan saran untuk PT. WAVES, yaitu:

1. Agar laba yang dihasilkan bisa lebih, perusahaan harus lebih effisien dalam melakukan operasionalnya sehingga kesalahan bisa di tekan seminimal mungkin yang nantinya diharapkan dapat berdampak pada kenaikan laba perusahaan.
2. Memperbaiki strategi dalam upaya untuk memperoleh *customer* baru dan berusaha untuk memberikan pelayanan yang lebih baik bagi *customer* yang telah ada agar tercipta hubungan yang baik, sehingga dari hal ini perusahaan dapat menambah jumlah *customer*nya setiap tahunnya. Tetap mempertahankan yang sudah baik, terutama dalam kepuasan *customer (customer satisfaction)*. *Customer* menganggap mutu adalah atribut yang paling penting . Akan tetapi keadaan *(belief)* yang paling mendekati harapan *(ideal) customer* adalah harga, maka PT. WAVES harus meningkatkan atribut mutu pelayanannya, karena bagi *customer* kualitas atau mutu berarti kepuasan dan kepuasan akan menghasilkan loyalitas, dan hasil akhir berupa laba kembali bagi perusahaan.

3. Dalam perspektif proses bisnis internal perusahaan sudah dapat dikatakan baik. Bagi manajer ukuran yang keadaannya (*belief*) yang paling mendekati harapan (*ideal*) dengan ukuran yang diprioritaskan manajer adalah sama yaitu proses operasi. Untuk itu perusahaan harus tetap mempertahankan yang sudah baik.
4. Antara karyawan dan manajer harus terjalin hubungan yang saling mendukung satu sama lainnya, sehingga akan tercipta rasa saling percaya dan hal ini akan berpengaruh pada kinerja perusahaan. Bagi karyawan atribut yang keadaannnya *(belief)* paling mendekati harapan *(ideal)* dengan atribut yang paling di prioritaskan karyawan adalah sama yaitu komunikasi. Untuk itu perusahaan harus tetap mempertahankan yang sudah baik. Sedangkan untuk ukuran kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan, manajemen menganggap bahwa motivasi, pemberdayaan dan keselarasan merupakan hal yang terpenting untuk memberikan kenyamanan bagi karyawannya tetapi keadaan kinerja (*belief*) yang paling mendekati harapan *(ideal)* manajer adalah kapabilitas sistem informasi, untuk itu manajer harus berusaha untuk meningkatkan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan diantara karyawannya.

## DAFTAR PUSTAKA


Amstrong, Michael. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Gramedia.

Ciptani, Monika Kussetya. (2000, Mei). *Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan : suatu pengantar.* Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Vol.2, No.1. Hal. 21-34

Engel, James F., Vlackwell, Roger., & Miniard, Paul W. (1994). *Perilaku Konsumen.* Jakarta: Binapura Aksara.

Gunawan, Barbara. (2000, September). *Menilai Kinerja dengan Balanced Scorecard.* Manajemen Usahawan Indonesia. No.06. Hal. 36-40

Handoko, Handi. (1993). *Manajemen.* Yogyakarta: BPFE-UGM.

Harvey. (1996). *Human Resources Management.* 6th Edition. Prentice-Hall Inc. NJ.

Hermawan, Ancella. (1996, September). *Balanced Scorecard sebagai Sarana Akuntansi Management Strategik.* Kumpulan 10 Topik Hangat Akuntansi. Ikatan Akuntansi Indonesia.

Jeno, Michael. (1997, September-Oktober). *Balanced Scorecard : Pengukuran Kinerja yang Terkait dengan Strategi.* Manajemen. Hal. 65-69

Kaplan, Robert.S . (1982). *Advanced Management Accounting.* Second Edition : Prentice Hall.

Kaplan, Robert.S., & Norton, David. P. (1992, Januari-Februari). *The Balanced Scorecard measures that drive performance.* Harvard Business Review.

_____ . (1993, September-Oktober). *Putting Balanced Scorecard* to *Work.* Harvard Business Review.

_____ . (1996). *Translating Strategy Into Action : Balanced Scorecard.* (Ahli bahasa oleh Peter R Yosi Pasla). Jakarta: Erlangga.

Laela, Fatma. (1999). *Balanced Scorecard sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Manajemen.*Telaah (Jurnal Manajemen, Ekonomi, dan Bisnis). Vol.2, N0. 09. Hal. 43-58

Mirza, Teuku. (1997, Juni). *Balanced Scorecard.* Manajemen Usahawan Indonesia. No.06/TH.XXVI. Hal. 14-18

Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecad Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat gandaan Kinerja Keuangan Perusahaan.* (Edisi I). Jakarta: Salemba Empat.

Mulyadi., & Setyawan, Johny. (1999). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen.*(Edisi I). Yogyakarta: Aditya Medika.

Munawir, S. (1983). *Analisa Laporan Keuangan.* (Edisi II). Yogyakarta: Liberty.

Riyanto,Gunawan (1997). *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan.* (Edisi IV). Yogyakarta: BPF-UGM.

Secakusuma, Thomas. (1997, Juni). *Perspektif Proses Internal Bisnis dalam Balanced Scorecard.* Manajemen Usahawan Indonesia. No.06/TH.XXVI. Hal. 8-13

Simamora, Hennry. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: YKPN.

Soetjipto, Budi, W. (1997, Juni). *Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard.* Manajemen Usahawan Indonesia. No.06/TH.XXVI. Hal. 21-25

Sugiyono. (1994). *Metode Penelitian Administrasi.* (Edisi IV). Jakarta: Alfabet.

W, JS, Poerwotodarminto. (1976). *Kamus Umum Bahasa Indonesia.* Jakarta: Balai Pustaka.

Zainuddin. (1997). *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Penilaian Investasi Teknologi Informasi.* Telaah (Jurnal Manajemen, Ekonomi, dan Bisnis). Vol.1, No.03. Hal.57-66

# LAMPIRAN

Lampiran I

PT. WAHANA AVIASI EMPAT SAKA



# INCOME STATEMENT
## For The Ending Year : 31 December 1998

| Acct # | Description | Amount |
|---|---|---|
| 300000 00 | **SALES** | |
| 311000.00 | Man Power Supply | 2, 723, 255, 830 |
| 400000.00 | **COST OF PROJECT** | |
| 412000.00 | Man Power | 727, 481, 700 |
| 426000.00 | Home Office Support | 1, 291, 517 |
| | Total Cost Of Project | 728, 773, 217 |
| | **GROSS PROFIT** | 1, 994, 482, 613 |
| 400000.00 | **OPERATING COST** | |
| 410000.00 | **MARKETING & SALES** | |
| 411000.00 | Marketing | 750, 000 |
| 412000.00 | Sales Exp | 6, 651, 600 |
| | Total Marketing and Sales | 7, 401, 600 |
| 420000.00 | **GENERAL & ADMINISTRATION** | |
| 521000.00 | Employee | 476, 312, 886 |
| 522000.00 | Office | 24, 634, 205 |
| 523000.00 | Travelling | 1, 825, 500 |
| 525000.00 | Building | 85, 381, 117 |
| 526000.00 | General | 40, 345, 500 |
| | Total General and Adm | 628, 499, 208 |
| 527000.00 | **DEPRECIATION & AMORTIZATION** | 1, 200, 973, 365 |
| | Total Operating Cost | 1, 836, 874, 173 |
| | **OPERATING PROFIT** | 157, 608, 440 |
| 530000.00 | **OTHER INCOME (EXPENSES)** | |
| 531000.00 | Other Income | 9, 376, 490 |
| 532000.00 | Other Expenses | 5, 538, 130 |
| | Total Other Income (Expenses) | 3, 838, 360 |
| | **PROFIT BEFORE TAX** | 161, 446, 800 |
| 8100000.00 | **TAX** | 48, 434, 040 |
| 8900000.00 | **NET PROFIT** | **113, 012, 760** |

WAVES
PT Wahana Aviasi Empat Saka

PT. WAHANA AVISI EMPAT SAKA

# BALANCE SHEET

## For The Ending Year : 31 December 1998

| Acct # | Assets | Amount | Acct # | Liabilities & Equity | Amount |
|---|---|---|---|---|---|
| 110000.00 | **CURRENT ASSETS** | | 210000.00 | **CURRENT LIABILITIES** | |
| 111000.00 | Cash On Hand And In Bank | 1, 486, 726, 245 | 211000.00 | Bank Loans | 2, 180, 901, 000 |
| 114000.00 | Other Receivables | 1, 086, 539 | 213000.00 | Account Payables | 1, 750, 000, 000 |
| 117000.00 | Tax Input | 272, 325, 580 | 214000.00 | Tax Output | 282, 247, 640 |
| 118000.00 | Prepaid Expenses | 56, 818, 180 | 214900.00 | Other Tax Payables | 20, 472, 910 |
| | Total Current Assets | 1, 816, 956, 544 | | Total Current Liabilities | 4, 233, 621, 550 |
| | | | 250000.00 | **LONG TERM LIABILITIES** | - |
| 130000.00 | **FIXED ASSETS** | | 290000.00 | **SHARE HOLDERS EQUITY** | |
| 132000.00 | Maintenance Tools & Equipments | 1, 550, 000, 000 | 291000.00 | Capital Paid | 2, 500, 000, 000 |
| 133000.00 | Vehicles | 1, 999, 000, 000 | 293000.00 | Retained Earning – Curr Year | 113, 012, 760 |
| 134000.00 | Office Furniture & Equipment | 381, 000, 000 | | | |
| 135000.00 | Other Fixed Assets | 62, 223, 741 | | | |
| 136000.00 | Accumulated Depreciation | (1, 138, 750, 000) | | | |
| | Total Fixed Assets | 2, 853, 473, 741 | | Total Share Holder Equity | 2, 613, 012, 760 |
| 140000.00 | **OTHER ASSETS** | | | | |
| 142000.00 | Long Term Receivables | 2, 176, 204, 025 | | | |
| | **TOTAL ASSETS** | **6, 846, 634, 310** | | **TOTAL LIABILITIES & EQUITY** | **6, 846, 634, 310** |



WAVES
PT Wahana Avisi Empat Saka
Aviation Services

PT. WAHANA AVIASI EMPAT SAKA

# INCOME STATEMENT
## For The Ending Year : 31 December 1999

| Acct # | Description | Amount |
|---|---|---|
| 300000.00 | SALES | |
| 311000.00 | Man Power Supply | 6, 940, 650, 000 |
| 400000.00 | COST OF PROJECT | |
| 411000.00 | Materials | 2, 143, 000 |
| 412000.00 | Man Power | 169, 715, 148 |
| 413000.00 | Tools & Equipments | 3, 500, 000 |
| 421000.00 | Temporary Facilities | 44, 057, 600 |
| 422000.00 | Office Facilities | 54, 155, 833 |
| 424000 00 | Mob Demob | 3, 450, 000 |
| 425000.00 | Repair & Maintenance | 405, 000 |
| 427100.00 | Other | 5, 761, 149 |
| | Total Cost Of Project | 283, 187, 730 |
| | GROSS PROFIT | 6, 657, 462, 270 |
| 400000 00 | OPERATING COST | |
| 410000.00 | MARKETING & SALES | |
| 411000.00 | Promotion | 113, 450, 000 |
| 412000.00 | Sales Exp | 300, 000, 000 |
| | Total Marketing and Sales | 413, 450, 000 |
| 420000.00 | GENERAL & ADMINISTRATION | |
| 521000.00 | Employee | 4, 608, 951, 300 |
| 522000.00 | Office | 72, 804, 242 |
| 523000.00 | Travelling | 118, 039, 765 |
| 524000.00 | Vehicles | 37, 000, 000 |
| 525000.00 | Building | 281, 336, 655 |
| 526000.00 | General | 72, 667, 158 |
| | Total General and Adm | 5, 190, 799, 120 |
| 527000.00 | DEPRECIATION & AMORTIZATION | 807, 049, 737 |
| | Total Operating Cost | 6, 411, 298, 857 |
| | OPERATING PROFIT | 246, 163, 413 |
| 530000.00 | OTHER INCOME (EXPENSES) | |
| 531000.00 | Other Income | 69, 815, 643 |
| 532000.00 | Other Expenses | 78, 934, 806 |
| | Total Other Income (Expenses) | (9, 119, 163) |
| | PROFIT BEFORE TAX | 237, 044, 250 |
| 8100000.00 | TAX | 71, 113, 275 |
| 8900000.00 | NET PROFIT | 165, 930, 975 |

PT. WAHANA AVISI EMPAT SAKA

# BALANCE SHEET

**For The Ending Year : 31 December 1999**

| Acct # | Assets | Amount | Acct # | Liabilities & Equity | Amount |
|---|---|---|---|---|---|
| 110000.00 | **CURRENT ASSETS** | | 210000.00 | **CURRENT LIABILITIES** | |
| 111000.00 | Cash On Hand And In Bank | 1, 940, 540, 363 | 211000.00 | Bank Loans | 1, 743, 390, 000 |
| 112000 00 | Short Term Deposit | - | 213000.00 | Account Payables | 627, 400, 000 |
| 113000.00 | Account Receivables | 700, 866, 913 | 214000.00 | Tax Output | 854, 056, 920 |
| 114000.00 | Other Receivables | 248, 934, 003 | 215000.00 | Payroll Payable | - |
| 116000.00 | Down Payment | - | 216000.00 | DP Received | 740, 300, 000 |
| 117000.00 | Tax Input | 842, 126, 660 | | | |
| 118000.00 | Prepaid Expenses | 56, 818, 180 | | | |
| | Total Current Assets | 3, 789, 286, 119 | | Total Current Liabilities | 3, 965, 146, 920 |
| | | | 250000.00 | **LONG TERM LIABILITIES** | - |
| 130000.00 | **FIXED ASSETS** | | 290000.00 | **SHARE HOLDERS EQUITY** | |
| 132000.00 | Maintenance Tools & Equipments | 1, 656, 347, 489 | 291000.00 | Capital Paid | 2, 500, 000, 000 |
| 133000.00 | Vehicles | 1, 999, 000, 000 | 292000.00 | Retained Earning – Prev Year | 113, 012, 760 |
| 134000.00 | Office Furniture & Equipment | 535, 730, 000 | 293000.00 | Retained Earning – Curr Year | 165, 930, 975 |
| 135000.00 | Other Fixed Assets | 678, 414, 547 | | | |
| 136000.00 | Accumulated Depreciation | (1, 914, 687, 500) | | | - |
| | Total Fixed Assets | 2, 954, 804, 536 | | Total Share Holder Equity | 2, 778, 943, 735 |
| | **TOTAL ASSETS** | **6, 744, 090, 655** | | **TOTAL LIABILITIES & EQUITY** | **6, 744, 090, 655** |



WAVES

PT. WAHANA AVIASI EMPAT SAKA

# INCOME STATEMENT

**For The Ending Year : 31 December 2000**

| Acct # | Description | Amount |
|---|---|---|
| 300000.00 | **SALES** | |
| 311000.00 | Man Power Supply | 1, 854, 807, 360 |
| 400000 00 | **COST OF PROJECT** | |
| 411000.00 | Materials | - |
| 412000.00 | Man Power | 424, 953, 885 |
| 413000.00 | Tools & Equipments | 33, 080, 000 |
| 421000.00 | Temporary Facilities | 37, 800, 000 |
| 422000.00 | Office Facilities | 37, 257, 814 |
| 424000.00 | Mob Demob | 4, 772, 000 |
| 425000.00 | Repair & Maintenance | - |
| 427100.00 | Other | - |
| | Total Cost Of Project | 537, 863, 699 |
| | **GROSS PROFIT** | 1, 316, 943, 661 |
| 400000.00 | **OPERATING COST** | |
| 410000.00 | **MARKETING & SALES** | |
| 411000 00 | Promotion | 46, 914, 871 |
| 412000.00 | Sales Exp | 43, 022, 500 |
| | Total Marketing and Sales | 89, 937, 371 |
| 420000.00 | **GENERAL & ADMINISTRATION** | |
| 521000.00 | Employee | 972, 243, 100 |
| 522000.00 | Office | 42, 436, 305 |
| 523000.00 | Travelling | 42, 425, 535 |
| 524000.00 | Vehicles | - |
| 525000.00 | Building | 118, 303, 287 |
| 526000.00 | General | 14, 748, 976 |
| | Total General and Adm | 1, 190, 157, 203 |
| 527000.00 | **DEPRECIATION & AMORTIZATION** | - |
| | Total Operating Cost | 1, 280, 094, 574 |
| | **OPERATING PROFIT** | 36, 849, 087 |
| 530000.00 | **OTHER INCOME (EXPENSES)** | |
| 531000.00 | Other Income | 308, 930, 120 |
| 532000.00 | Other Expenses | 16, 375, 747 |
| | Total Other Income (Expenses) | 292, 554, 373 |
| | **PROFIT BEFORE TAX** | 329, 403, 460 |
| 8100000.00 | **TAX** | 98, 821, 038 |
| 8900000.00 | **NET PROFIT** | **230, 582, 422** |

WAVES
PT Wahana Aviasi Empat Saka

# BALANCE SHEET

**For The Ending Year : 31 December 2000**

| Acct # | Assets | Amount | Acct # | Liabilities & Equity | Amount |
|---|---|---|---|---|---|
| 110000.00 | CURRENT ASSETS | | 210000.00 | CURRENT LIABILITIES | |
| 111000.00 | Cash On Hand And In Bank | 111, 032, 429 | 211000.00 | Bank Loans | 200, 890, 000 |
| 112000 00 | Short Term Deposit | - | 213000.00 | Account Payables | - |
| 113000.00 | Account Receivables | 27, 854, 138 | 214000.00 | Tax Output | 125, 087, 080 |
| 114000.00 | Other Receivables | 506, 311, 866 | 215000.00 | Payroll Payable | 225, 600, 000 |
| 116000.00 | Down Payment | - | 216000.00 | DP Received | - |
| 117000.00 | Tax Input | 113, 156, 820 | | | |
| 118000.00 | Prepaid Expenses | 56, 818, 180 | | | |
| | Total Current Assets | 815, 173, 433 | | Total Current Liabilities | 551, 577, 080 |
| 120000.00 | Investment | 3, 600, 000, 000 | 250000.00 | LONG TERM LIABILITIES | - |
| 130000.00 | FIXED ASSETS | | 290000.00 | SHARE HOLDERS EQUITY | |
| 132000.00 | Maintenance Tools & Equipments | 1, 714, 774, 891 | 291000.00 | Capital Paid | 7, 500, 000, 000 |
| 133000.00 | Vehicles | - | 292000.00 | Retained Earning – Prev Year | 165, 930, 975 |
| 134000.00 | Office Furniture & Equipment | 535, 730, 000 | 293000.00 | Retained Earning – Curr Year | 230, 582, 422 |
| 135000.00 | Other Fixed Assets | 693, 445, 472 | | | |
| 136000.00 | Accumulated Depreciation | (1, 040, 125, 000) | | | |
| | Total Fixed Assets | 1, 903, 825, 363 | | Total Share Holder Equity | 7, 896, 513, 397 |
| 140000.00 | OTHER ASSETS | | | | |
| 142000.00 | Long Term Receivables | 2, 129, 091, 681 | | | |
| | TOTAL ASSETS | 8, 448, 090, 477 | | TOTAL LIABILITIES & EQUITY | 8, 448, 090, 477 |

# KUESIONER

## (Bagi Manajer)

Petunjuk pengisian kuesioner :

1. Dibagian ini, Anda dipersilahkan untuk mengisi pilihan kolom yang tersedia dengan memberi tanda (X) silang pada jawaban yang anda anggap paling tepat. Satu jawaban untuk lajur kinerja atau kondisi yang ada (*belief*) dan satu jawaban untuk lajur harapan saudara (*ideal*).
2. **Kinerja atau kondisi yang ada (*belief*)**, maksudnya adalah keyakinan saudara terhadap kondisi pekerjaan yang sedang anda lalui.

   **Harapan saudara (*ideal*)**, maksudnya adalah harapan yang saudara inginkan atau kepuasan yang ingin saudara dapatkan pada waktu bekerja.

| **Kinerja** | | | | | **Harapan** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SBk | Bk | R | TBk | STBk | SB | B | R | TB | STB |

Keterangan :

| | | | |
|---|---|---|---|
| SBk | = Sangat Baik | SB | = Sangat Berharap |
| Bk | = Baik | B | = Berharap |
| R | = Ragu-Ragu | R | = Ragu-Ragu |
| TBk | = Tidak Baik | TB | = Tidak Berharap |
| STBk | = Sangat Tidak Baik | STB | = Sangat Tidak Berharap |

**Contoh :**

1. Keterlibatan karyawan dalam pemberian ide atau saran bagi perusahaan
   - Kinerja atau kondisi yang Ada (*belief*) :

     "Tidak adanya keterlibatan karyawan untuk ikut berperan aktif dalam pemberian ide dan saran bagi perusahaan ", berarti Saudara dapat memberikan tanda silang di kolom STBk pada lajur kinerja yang ada.

| Kinerja | | | | |
|---|---|---|---|---|
| SBk | Bk | R | TBk | STBk |
| | | | | X |

- Harapan Saudara (*ideal*) :

  "Para karyawan dapat banyak turut serta dan dapat berperan aktif di perusahaan serta melibatkan diri dalam pemberian ide atau saran karena hal ini berguna untuk perkembangan perusahaan serta kelangsungan perusahaan di masa yang akan datang", berarti Saudara cukup memberi tanda silang dikolom SB pada lajur harapan Saudara.

| Harapan | | | | |
|---|---|---|---|---|
| SB | B | R | TB | STB |
| X | | | | |

# KUESIONER

**A. Identitas Responden**

**Jenis Kelamin :**

**Umur :**

**Jabatan :**

**Lama Bekerja :**

**B. Kondisi b*elief* (kinerja) dan kondisi *ideal* (harapan)**

| NO | PERTANYAAN | KINERJA | | | | | HARAPAN | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | SBk | Bk | R | TBk | STBk | SB | B | R | TB | STB |
| A. | **Perspektif Pelanggan** | | | | | | | | | | |
| | ***Pangsa Pasar** | | | | | | | | | | |
| 1. | Gambaran keadaan segmen pasar yang akan dituju oleh perusahaan | | | | | | | | | | |
| 2. | Kemampuan perusahaan menguasai luas pasar | | | | | | | | | | |
| 3. | Usaha perusahaan untuk memenuhi target jumlah pelanggan | | | | | | | | | | |
| | *** Retensi Pelanggan** | | | | | | | | | | |
| 4. | Kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan | | | | | | | | | | |
| | *** Akuisisi pelanggan** | | | | | | | | | | |
| 5. | Kemampuan perusahaan untuk mendapatkan pelanggan baru | | | | | | | | | | |
| | *** Kepuasan Pelanggan** | | | | | | | | | | |
| 6. | Kemampuan perusahaan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan | | | | | | | | | | |
| | *** Profitabilitas Pelanggan** | | | | | | | | | | |
| 7. | Laba bersih yang diperoleh perusahaan dari segmen pasar yang dilayani | | | | | | | | | | |
| B | **Perspektif Proses Bisnis Internal** | | | | | | | | | | |
| | *** Proses Inovasi** | | | | | | | | | | |
| 1. | Kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi apa yang menjadi kebutuhan pelanggan saat ini | | | | | | | | | | |

| NO | PERTANYAAN | KINERJA | | | | | HARAPAN | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | SBk | Bk | R | TBk | STBk | SB | B | R | TB | STB |
| | ***Proses Operasi** | | | | | | | | | | |
| 2. | Ketepatan jadwal/waktu penyelesaian pesanan dari pelanggan | | | | | | | | | | |
| 3. | Kemampuan perusahaan untuk memenuhi permintaan para pelanggan | | | | | | | | | | |
| | ***Layanan Purna Jual** | | | | | | | | | | |
| 4. | Kemampuan perusahaan dalam memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan setelah jasa dilaksanakan | | | | | | | | | | |
| C | **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan** | | | | | | | | | | |
| | *** Kapabilitas Karyawan** | | | | | | | | | | |
| 1. | Kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan terbaiknya | | | | | | | | | | |
| 2. | Kemampuan perusahaan untuk meningkatkan SDM yang dimilikinya | | | | | | | | | | |
| | ***Kapabilitas Sistem Informasi** | | | | | | | | | | |
| 3. | Kemampuan karyawan dalam menguasai teknologi dan informasi yang menyangkut pekerjaan | | | | | | | | | | |
| | ***Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan** | | | | | | | | | | |
| 4. | Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan | | | | | | | | | | |
| 5. | Kemampuan perusahaan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan | | | | | | | | | | |
| 6. | Kemampuan perusahaan menciptakan ilkim lingkungan yang baik | | | | | | | | | | |
| 7. | Kemampuan perusahaan untuk menanggapi secara fair (adil) setiap problem karyawan | | | | | | | | | | |

C. Menentukan ukuran dari tiga perspektif yang ada dibawah ini, yang menurut Saudara paling penting terhadap kondisi perusahaan saat ini

a. Perspektif *Customer*

Berilah nomor 1-4 yang menurut Saudara paling penting

| Keterangan | Prioritas |
|---|---|
| Pangsa pasar | |
| Retensi *customer* | |
| Akuisis *customer* | |
| Profitabilitas *customer* | |

b. Perspektif proses Bisnis Internal

Berilah nomor 1-3 yang menurut Saudara paling penting

| Keterangan | Prioritas |
|---|---|
| Proses inovasi | |
| Proses operasi | |
| Layanan purna jual | |

c. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berilah nomor 1-3 yang menurut Saudara paling penting

| Keterangan | Prioritas |
|---|---|
| Kapabilitas karyawan | |
| Kapabilitas sistem informasi | |
| Motivasi, pemberdayaan & keselarasan | |

# KUESIONER KEPUASAN *CUSTOMER*

Petunjuk pengisian kuesioner :

1. Dibagian ini, Anda dipersilahkan untuk mengisi pilihan kolom yang tersedia dengan memberi tanda (X) silang pada jawaban yang anda anggap paling tepat. Satu jawaban untuk lajur kinerja yang ada *(belief)* dan satu jawaban untuk lajur harapan anda *(ideal)*.
2. **Kineja atau kondisi yang ada *(belief)***, maksudnya adalah keyakinan saudara terhadap kondisi pekerjaan yang ada atau yang sedang saudara nikmati.

   **Harapan saudara *(ideal)***, maksudnya adalah harapan yang saudara inginkan atau kepuasan yang ingin saudara dapatkan dalam menggunakan produk atau jasa.

| Kinerja | | | | | Harapan | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SP | P | R | TP | STP | SB | B | R | TB | STB |

Keterangan:

| | | | |
|---|---|---|---|
| SP | = Sangat Puas | SB | = Sangat Berharap |
| P | = Puas | B | = Berharap |
| R | = Ragu-Ragu | R | = Ragu-Ragu |
| TP | = Tidak Puas | TB | = Tidak Berharap |
| STP | = Sangat Tidak Puas | STB | = Sangat Tidak Berharap |

Contoh :

1. Kesesuaian harga dari produk atau jasa yang diberikan.
   - Kinerja atau kondisi yang ada (*belief*)

     " PT WAVES dapat memberikan pelayanan jasa yang sangat memuaskan dan hal itu sesuai dengan harga yang telah ditetapkan bersama", berarti pernyatan

diatas benar maka saudara cukup memberi tanda silang di kolom SP pada lajur kondisi yang ada.

| Kinerja | | | | |
|---|---|---|---|---|
| SP | P | R | TP | STP |
| X | | | | |

- Harapan Saudara *(ideal)*

  " Saudara berharap adanya kesesuaian harga dari produk atau jasa yang diberikan PT WAVES kepada pengguna jasa agar dapat terjalin kerjasama dalam jangka panjang", berdasarkan pernyataan diatas maka saudara cukup memberi tanda silang di kolom SB pada lajur harapan yang ada.

| Harapan | | | | |
|---|---|---|---|---|
| SB | B | R | TB | STB |
| X | | | | |

# KUESIONER KEPUASAN *CUSTOMER*

A. Identitas Responden

Nama Perusahaan :

B. Kondisi Belief (kinerja) dan kondisi Ideal (harapan)

| Keterangan | Kinerja | | | | | Harapan | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | SP | P | R | TP | STP | SB | B | R | TB | STB |
| **Atribut Harga** | | | | | | | | | | |
| 1. Sistem pembayaran yang ditetapkan oleh perusahaan PT WAVES | | | | | | | | | | |
| 2. Kesesuaian Harga dari produk/jasa yang diberikan | | | | | | | | | | |
| **Atribut Waktu** | | | | | | | | | | |
| 1. Kecepatan karyawan dalam memberikan pelayanan | | | | | | | | | | |
| 2. Kecepatan penyelesaian atau penyampaian (tepat waktu) produk/jasa | | | | | | | | | | |
| **Atribut Mutu** | | | | | | | | | | |
| 1. Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk/jasa yang bebas kerusakan | | | | | | | | | | |
| 2. Garansi servis yang diberikan perusahaan | | | | | | | | | | |
| 3. Kemampuan perusahaan untuk cepat tanggap dalam menghadapi masalah yang timbul | | | | | | | | | | |
| 4. Keramahan karyawan dalam memberikan pelayanan | | | | | | | | | | |

C. Menentukan atribut yang menurut Saudara paling penting dalam menggunakan jasa PT. WAVES.

Berilah angka 1-3 yang meneurut Saudara paling penting

| Keterangan | Prioritas |
|---|---|
| Harga | |
| Waktu | |
| Mutu | |

## KUESIONER KEPUASAN KARYAWAN

Petunjuk pengisian kuesioner :

1. Dibagian ini, Anda dipersilahkan untuk mengisi pilihan kolom yang tersedia dengan memberi tanda (X) silang pada jawaban yang anda anggap paling tepat. Satu jawaban untuk lajur kinerja yang ada *(belief)* dan satu jawaban untuk lajur harapan anda *(ideal)*.
2. **Kineja atau kondisi yang ada *(belief)***, maksudnya adalah keyakinan saudara terhadap kondisi pekerjaan yang sedang Saudara lalui.

   **Harapan saudara *(ideal)***, maksudnya adalah harapan yang Saudara inginkan atau kepuasan yang ingin Saudara dapatkan pada waktu bekerja.

| Kinerja | | | | | Harapan | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SP | P | R | TP | STP | SB | B | R | TB | STB |

Keterangan:

| | | | |
|---|---|---|---|
| SP | = Sangat Puas | SB | = Sangat Berharap |
| P | = Puas | B | = Berharap |
| R | = Ragu-Ragu | R | = Ragu-Ragu |
| TP | = Tidak Puas | TB | = Tidak Berharap |
| STP | = Sangat Tidak Puas | STB | = Sangat Tidak Berharap |

Contoh :

1. Pimpinan Saudara secara terbuka membicarakan masalah yang terjadi di perusahaan
   - Kinerja atau kondisi yang ada (*belief*)

     "Pimpinan tidak pernah membicarakan permasalahan yang terjadi di perusahan secara terbuka sehingga Saudara kurang puas terhadap kondisi kinerja perusahan", berarti pernyatan diatas salah maka Saudara cukup memberi tanda silang di kolom STP pada lajur kondisi yang ada.

| Kinerja | | | | |
|---|---|---|---|---|
| SP | P | R | TP | STP |
| | | | | X |

- Harapan Saudara *(ideal)*

  " Saudara sangat berharappimpinan Saudara mau terbuka terhadap masalah yang terjadi di perusahan sehingga mungkin Saudara dapat membantu pimpinan Saudara memberikan jalan keluar", berarti pernyataan diatas sesuai dengan harapan Saudara maka Saudara cukup memberi tanda silang di kolom SB pada llajur harapan Saudara.

| Harapan | | | | |
|---|---|---|---|---|
| SB | B | R | TB | STB |
| X | | | | |

# KUESIONER KEPUASAN KARYAWAN

**A. Identitas Responden**

1. Jenis Kelamin :
2. Umur :
3. Jabatan :
4. Lama Bekerja :

**B. Keterangan**

| Keterangan | Kinerja | | | | | Harapan | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | SP | P | R | TP | STP | SB | B | R | TB | STB |
| **Atribut Komunikasi** | | | | | | | | | | |
| 1. Saudara berkesempatan untuk memberikan pendapat dan menyampaikan saran | | | | | | | | | | |
| 2. Saudara berkesempatan untuk mengungkapkan masalah dalam pekerjaan | | | | | | | | | | |
| 3. Pimpinan Saudara selalu memberikan informasi yang menyangkut pekerjaan | | | | | | | | | | |
| 4. Pimpinan Saudara memberikan petunjuk dalam membantu menyelesaikan pekerjaan | | | | | | | | | | |
| 5. Hubungan dengan Pimpinan secara langsung | | | | | | | | | | |
| **Atribut Penghargaan** | | | | | | | | | | |
| 1. Pimpinan Saudara memberikan penghargaan atas prestasi yang Saudara capai | | | | | | | | | | |
| 2. Pimpinan Saudara memberikan kompensasi sesuai dengan pekerjaan dan kedudukan/jabatan | | | | | | | | | | |
| **Atribut Dukungan** | | | | | | | | | | |
| 1. Saudara diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan kerja | | | | | | | | | | |
| 2. Tersedianya sarana dan prasarana untuk mendukung pekerjaan | | | | | | | | | | |
| 3. Adanya dukungan dari sesama rekan sekerja | | | | | | | | | | |

C. Menentukan atribut yang paling kuat untuk menentukan kepuasan karyawan

Berilah nomor 1-3 dengan prioritas yang menurut Saudara paling berpengaruh dalam kepuasan kerja Saudara

| **Keterangan** | **Prioritas** |
|---|---|
| Komunikasi | |
| Penghargaan | |
| Dukungan | |

# PEDOMAN WAWANCARA

## *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-faktor apa saja yang mempengaruhi volume penjualan ?

- **Retensi Pelanggan**

  4) Sampai saat ini berapa jumlah pelanggan yang perusahan miliki ?
  5) Usaha-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 penambahan pelanggan baru dan berapa banyak jumlah pelanggan baru yang menggunakan produk atau jasa perusahaan ?
  9) Usaha apa saja yang dilakukan perusahan untuk menarik para pelanggan agar menggunakan produk atau jasa perusahaan ?
  10) Apakah dengan meningkatnya 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 perusahan dapat secara berkelanjutan menciptakan dan meningkatkan *value* (nilai) bagi pelanggan ?
  13) Kebijakan seperti apa yang diambil oleh perusahan bagi pelanggan lama yang kurang menguntungkan ?

14) Berapa besar tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu terget atau segmen pasar yang dilayani ?

**B. Perspektif Proses Bisnis Internal**

1) Apakah perusahaan membuat kebijakan-kebijakan tertentu dalam rangka memuasakan pelanggan ?
2) Berupa apa kebijakan-kebijakan tersebut ?
3) Apakah kebijakan-kebijakan tersebut memberi nilai tambah bagi pelanggan ?
4) Apakah dengan adanya kebijakan-kebijakan tersebut juga diikuti dengan meningkatnya jumlah pelanggan ?
5) Apakah kebijakan yang dibuat perusahaan sudah optimal atau perlu adanya perbaikan yang lebih baik lagi ?

- **Proses Inovasi**

  6) Apakah perusahaan meneliti apa yang menjadi kebutuhan pelanggan?
  7) Usaha apa yang dilakukan perusahaan setelah mengetahui kebutuhan pelanggan ?
  8) Apakah tiap tahun perusahaan mengeluarkan tambahan atau perbaikan untuk produk atau jasa yang ditawarkan kepada pelanggannya ?
  9) Apakah perusahaan mampu mengidentifikasi apa yang menjadi kebutuhan pelanggan dimasa yang akan datang ?

- **Proses Operasi**

  10) Apakah pelanggan melakukan pesanan untuk memperoleh produk atau jasa dari perusahaan ?
  11) Berapa lama perusahaan menyampaikan pesanan sampai diterima oleh pelanggan ?
  12) Cara seperti apa yang digunakan oleh perusahaan dalam menyampaikan produk atau jasa ?

- **Layanan Purna Jual**

  13) Apakah perusahaan memberikan layanan setelah penjualan ?
  14) Apa bentuk dari layanan tersebut ?
  15) Apakah perusahaan merasa layanan tersebut sudah maksimal utnuk memenuhi kepuasan pelanggan ?

**D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

- **Kemampuan Pekerja**

  1) Berapa jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan 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) Usaha apa yng dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kompentensi tinggi dalam perusahaan ?

- **Kemampuan Sistem Informasi**

  6) Apakah perusahaan memberikan pelatihan ulang bagi karyawannya ?
  7) Apakah informasi yang disampaikan dari pihak perusahaan kepada para karyawannya dapat dilaksanakan dengan baik ?
  8) Usaha seperti apa yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan informasi yang handal ?

- **Motivasi, Pemberdayaaan dan Keselarasan**

  9) Apakah karyawan yang memiliki kinerja yang baik (berprestasi) mendapat penghargaan dari perusahaan ?
  10) Apa bentuk dari penghargaan tersebut ?
  11) Apakah perusahan memberikan jaminan sosial untuk masa depan karyawan serta tunjangan bagi karyawan ?
  12) Bagaimana sistem penggajian yang ditetapkan oleh perusahaan ?

**LAMPIRAN**

**RASIO *NET PROFIT MARGIN, RETRUN ON INVESTMENT, DAN RETRUN ON EQUITY***

***Net Profit Margin* (NPM)**

$$\textbf{NPM} = \frac{\textbf{Laba Bersih setelah Pajak}}{\textbf{Penjualan}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 1998} = \frac{\text{Rp. } 113.012.760}{\text{Rp. } 2.723.255.830} \times 100\%$$

$$= 4{,}15\%$$

$$\text{Tahun 1999} = \frac{\text{Rp. } 165.930.975}{\text{Rp. } 6.940.650.000} \times 100\%$$

$$= 2{,}39\ \%$$

$$\text{Tahun 2000} = \frac{\text{Rp. } 230.582.422}{\text{Rp. } 1.854.807.360} \times 100\%$$

$$= 12{,}43\ \%$$

***Retrun On Investment* (ROI)**

$$\textbf{ROI} = \frac{\textbf{Laba Bersih setelah Pajak}}{\textbf{Total Aktiva}} \textbf{ x 100\%}$$

$$\text{Tahun 1998} = \frac{\text{Rp. } 113.012.760}{\text{Rp. } 6.846.634.310} \text{ x } 100\%$$

$$= 1{,}65\ \%$$

$$\text{Tahun 1999} = \frac{\text{Rp. } 165.930.975}{\text{Rp. } 6.744.090.655} \text{ x } 100\%$$

$$= 2{,}46\ \%$$

$$\text{Tahun 2000} = \frac{\text{Rp. } 230.582.422}{\text{Rp. } 8.448.090.477} \text{ x } 100\%$$

$$= 2{,}73\ \%$$

***Retrun On Equity* (ROE)**

$$\textbf{ROE} = \frac{\textbf{Laba Bersih setelah Pajak}}{\textbf{Modal Sendiri}} \textbf{ x 100\%}$$

$$\text{Tahun 1998} = \frac{\text{Rp. 113.012.760}}{\text{Rp. 2.613.012.760}} \text{ x 100\%}$$

= 4,32 %

$$\text{Tahun 1999} = \frac{\text{Rp. 165.930.975}}{\text{Rp. 2.778.943.735}} \text{ x 100\%}$$

= 5,97 %

$$\text{Tahun 2000} = \frac{\text{Rp. 230.582.422}}{\text{Rp. 7.896.513.397}} \text{ x 100\%}$$

= 2,92 %

Nomor : 1.136.Adm/WAvES/XI/01 Jakarta, 23 Nopember 2001

Kepada Yth.
**Kepala Jurusan Akuntansi**
Fakultas Ekonomi
**Universitas Sanata Dharma**
Yogyakarta

**Perihal : Penelitian**

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, bertindak untuk dan atas nama PT. Wahana Aviasi Empat Saka (WAvES) dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa yang tersebut di bawah ini :

N a m a : **Yasinta Adonara Eko**

No. Mahasiswa : 972114159

Telah melaksanakan penelitian pada bulan Oktober s/d Nopember 2001 di perusahaan kami :

N a m a : **PT. Wahana Aviasi Empat Saka**

A l a m a t : Bona Indah Garden Blok A1/29
Jl. Lebak Bulus I
Jakarta Selatan 12440

Demikian surat pemberitahuan dari kami, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Hormat kami,
An. Direktur Adm. & Keuangan

**Oni Nursanti**
Sekretaris

***PT Wahana Aviasi Empat Saka*** *– Aviation Services*
ıa Indah Garden Blok A1/29, Jl. Lebak Bulus I, Jakarta 12440, PO Box 1693 JKS 12016, Tel : (6221) 7655130, Fax : (6221) 7690589, e-mail: aviasi@centrin.net.id