

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SALAH SATU
ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA PADA PT. SRIWIJAYA AIR
(STUDI KASUS DISTRIK MAKASSAR)**

Skripsi Sarjana Lengkap Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Makassar



SUCI KRESHNA
(A3 11 04 816)

02 02 - 009
Ekonomi
1/13
H
7

JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2008

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SALAH SATU
ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA PADA PT. SRIWIJAYA AIR
(STUDI KASUS DISTRIK MAKASSAR)**

Oleh :

SUCI KRESHNA
(A3 11 04 816)

Skripsi Sarjana Lengkap Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Makassar

Disetujui Oleh,

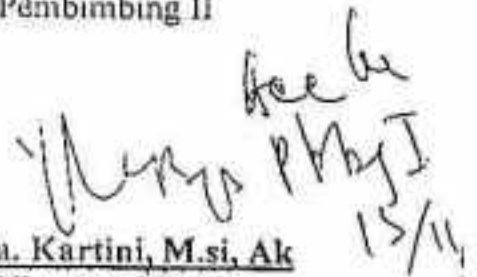
Pembimbing I



Drs. Muh. Ishak Amsari, M.si, Ak
Nip. 131 681 709

*ace ujian komprehensif
dan skripsi*
Muli 22/11/08

Pembimbing II



Dra. Kartini, M.si, Ak
Nip. 132 002 435

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SALAH
SATU ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA PADA
PT. SRIWIJAYA AIR (STUDI KASUS DISTRIK
MAKASSAR)**

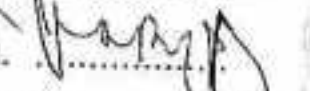
DIPERSIAPKAN & DISUSUN OLEH :

SUCI KRESHNA

NIM. A31104816

Telah Diuji dan Lulus Tanggal 27 - 11 - 2008

TIM PENGUJI

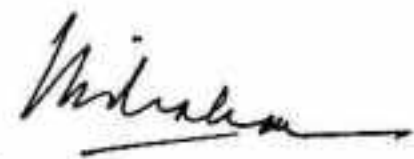
<u>Nama Penguji</u>	<u>Jabatan</u>	<u>Tanda Tangan</u>
1. Drs. M. Ishak Amsari, M.Si.Ak.	Ketua	1. 
2. Dra. Hj. Kartini, M.Si.Ak.	Sekretaris	2. 
3. Drs. Asri Usman, M.Si.Ak.	Anggota	3. 
4. Dra. Darmawati, Ak.	Anggota	4. 
5. Dra. Hj. Nirwana, M.Si.Ak.	Anggota	5. 

Disetujui oleh:

**Fakultas Ekonomi Unhas
Jurusan AKUNTANSI
Ketua,**

Tim Penguji,


Drs. H. Aniruddin, M.Si.Ak.


Drs. M. Ishak Amsari, M.Si.Ak.

KATA PENGANTAR

Assalamu Alaikum Wr. Wb.

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat-NYA sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul : **“Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Salah Satu Alternatif Pengukuran Kinerja Pada PT. Sriwijaya Air Makassar “**. Serta salawat dan salam kepada Rasulullah SAW yang telah memberikan pencerahan kepada semesta.

Penulisan skripsi ini tidak akan memberikan suatu hasil tanpa bantuan, bimbingan, sumbangan pemikiran dan doa dari berbagai pihak. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang tak terhingga atas segala jerih payah dan bantuan yang diberikan kepada yang terhormat

1. Ayahanda tercinta **A.Moh.Syukur Saleh**, dan Ibunda yang sangat kusayangi (alm) **Muliati Moka** yang telah melahirkan dan membesarkanku.
2. Kakak-kakakku Feby, Ery, Yola, Chandra dan Reni, terima kasih atas perhatian dan dorongannya, serta ponakan-ponakan kecilku tersayang dan keluarga besar yang senantiasa memberikan dukungan.
3. Bapak **Drs. Muh. Ishak Amsari, M.Si, Ak** dan Ibu **Dra. Kartini, M.Si, Ak** selaku Pembimbing I dan Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing penulis mulai dari penyusunan proposal sampai kepada perampungan skripsi ini.
4. Bapak Ketua jurusan Akuntansi, sekretaris jurusan dan Dosen-dosen Fakultas Ekonomi Program Reguler Sore Universitas Hasanuddin yang telah

mentransformasikan pengetahuannya kepada penulis serta pegawai akademik terima kasih atas kerjasamanya.

5. Buat segenap Karyawan PT. Sriwijaya Air Makassar terima kasih atas bantuan dan kerjasamanya sehingga penulis bisa mengadakan penelitian dan mengambil data pada perusahaan.
6. Sahabat-sahabatku Angkatan 2004 Akuntansi dan Manajemen Program Reguler Sore UNHAS yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu. Kalian semua spesial dan telah memberi arti dalam kehidupanku.
7. Buat Alumni, Senior dan Teman-teman Fakultas Ekonomi UNHAS terima kasih atas dukungan, masukan, kritikan yang telah diberikan sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan.
8. Dan kepada orang yang pernah ada terima kasih atas tenaga, pikiran, kesabaran, kasih sayang dan semua kebaikan yang telah diberikan selama ini.

Penulis Menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Karena itu dengan segala ketulusan hati penulis megharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun untuk menjadi bahan masukan dan pelajaran bagi penulis pada waktu yang akan datang. Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan senantiasa mendapat Ridho Allah SWT. Amin.

Wassalamu Alaikum Wr. Wb.

Makassar, November 2008

Penulis

SUCI KRESHNA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Sistematika Penulisan.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Pengukuran Kinerja.....	9
2.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.3.1 Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.3.2 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.3.3 Tolak Ukur dalam <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.3.4 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.3.5 Analisis dan Pembahasan Aplikasi <i>Balanced Scorecard</i>	30

BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Objek Penelitian	32
3.2 Metode Pengumpulan Data.....	32
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	33
3.4 Metode Analisis	34
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
4.1 Sejarah Singkat Perusahaan	41
4.2 Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas.....	44
BAB V PEMBAHASAN	
5.1 Pengukuran Kinerja menggunakan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	47
5.1.1 Perspektif Keuangan.....	47
5.1.2 Perspektif Pelanggan	53
5.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	58
5.1.4 Persektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	59
5.2 Interpretasi Hasil Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Sriwijaya Air Makassar.....	65
5.2.1 Interpretasi Perspektif Keuangan.....	65
5.2.2 Interpretasi Perspektif Pelanggan	66
5.2.3 Interpretasi Perspektif Proses Bisnis Internal.....	67
5.2.4 Interpretasi Persektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	68
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1 Kesimpulan	69
6.2 Saran	71
DAFTAR PUSTAKA.....	73
Lampiran-lampiran.....	75

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1 : Perhitungan Keuntungan Bersih Tahun 2006-2007	48
Tabel 5.2 : Perhitungan Total Biaya Tahun 2006-2007	49
Tabel 5.3 : Perhitungan Perbandingan Biaya dan Total Pendapatan 2006-2007.....	50
Tabel 5.4 : Perhitungan <i>Return On Investment</i> Tahun 2006-2007	51
Tabel 5.5 : Perhitungan <i>Return On Equity</i> Tahun 2006-2007	52
Tabel 5.6 : Market Share PT. Sriwijaya Makassar Tahun 2006-2007.....	57
Tabel 5.7 : Interpretasi Perspektif Keuangan.....	65
Tabel 5.8 : Interpretasi Perspektif Pelanggan	66
Tabel 5.9 : Interpretasi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 : Kerangka Kerja <i>Balanced Scorecard</i>	16
Gambar 3.2 : Struktur Organisasi PT. Sriwijaya Air Makassar.....	16

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Neraca PT. Sriwijaya Air Makassar Tahun 2006-2007
- Lampiran 2 : Laporan Laba Rugi PT. Sriwijaya Air Makassar Tahun 2006-2007
- Lampiran 3 : Kuisisioner Kepuasan Pelanggan PT. Sriwijaya Air Makassar
- Lampiran 4 : Kuisisioner Kepuasan Karyawan PT. Sriwijaya Air Makassar
- Lampiran 5 : Kuisisioner Pertumbuhan dan Pembelajaran PT. Sriwijaya Air Makassar
- Lampiran 6 : Data Kuisisioner Tingkat Kepuasan Pelanggan PT. Sriwijaya Air Makassar
- Lampiran 7 : Data Kuisisioner Tingkat Kepuasan Karyawan PT. Sriwijaya Air Makassar
- Lampiran 8 : Data Kuisisioner Tingkat Pertumbuhan dan Pembelajaran Karyawan PT. Sriwijaya Air Makassar
- Lampiran 9 : Data Uji Reliabilitas Kuisisioner Tingkat Kepuasan Pelanggan PT. Sriwijaya Air Makassar
- Lampiran 10 : Data Uji Reliabilitas Kuisisioner Tingkat Kepuasan Karyawan PT. Sriwijaya Air Makassar
- Lampiran 11 : Data Uji Reliabilitas Kuisisioner Tingkat Pertumbuhan dan Pembelajaran Karyawan PT. Sriwijaya Air Makassar

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar yang luar biasa dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabakan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunia yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective* (Mulyadi, 1997).

Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan dirinya agar bisa diterima di lingkungan global. Keadaan ini memaksa perusahaan untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan tingkat dunia, oleh karena itu perusahaan dalam hal ini manajemen harus mengkaji ulang prinsip-prinsip yang selama ini digunakan agar dapat bertahan dan bertumbuh dalam

persaingan yang semakin ketat untuk dapat menghasilkan produk dan jasa bagi masyarakat.

Dunia bisnis pada jasa angkutan udara merupakan suatu bisnis yang berada dalam lingkungan perusahaan yang dinamis sehingga setiap perusahaan penerbangan yang berkompetisi di dalamnya harus dapat menentukan strategi bisnis yang tepat untuk dapat bertahan dan berkembang di lingkungan bisnis penerbangan saat ini yang sangat kompetitif.

Kunci persaingan dalam pasar global yang kompetitif adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk dan jasa, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal terhadap produk dan jasa yang diberikan (Hansen dan Mowen, 1999), sehingga meningkatnya persaingan bisnis memacu perusahaan untuk lebih memperhatikan sedikitnya dua hal penting yaitu "keunggulan" dan "nilai". Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan suatu hal penting bagi sebuah unit bisnis. Ini dikarenakan pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan. Selain itu juga dapat dipergunakan untuk melakukan penyusunan strategi-strategi bisnis yang cocok dan dapat dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan system imbalan. Selama ini pengukuran kinerja yang sering digunakan adalah pengukuran kinerja yang hanya mengukur kinerja keuangan, tidak dapat menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pengukuran kinerja keuangan hanya menilai kinerja untuk jangka pendek dan tidak memperhitungkan harta-harta tak nampak yang dimiliki PT. Sriwijaya Air. Dengan adanya kekurangan tersebut, maka diciptakan suatu metode pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek keuangan dan non-keuangan yang dikenal dengan istilah *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* menyangkut empat perspektif yaitu : Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Belajar dan Berkembang. Penelitian ini juga mengukur kinerja perusahaan selama ini sehingga dari hasil pengukuran tersebut dapat terlihat adanya suatu kesenjangan antara sasaran strategis yang ingin dicapai oleh manajemen perusahaan dengan implementasi di lapangan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengukuran kinerja PT. Sriwijaya Air dalam menyusun strategi yang tepat bagi perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard (BSC)*.

Dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur dan memberikan informasi bagaimana unit bisnis mereka dalam melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang.

PT.Sriwijaya Air adalah salah satu bentuk perusahaan yang mengelola jasa pelayanan penerbangan yang sangat kompetitif di era globalisasi saat ini. Di dalam organisasinya terdapat banyak aktivitas yang diseenggarakan oleh petugas berbagai jenis profesi. Untuk dapat menjalankan fungsinya diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh dimulai dari proses perencanaan strategik (renstra), baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek serta dapat disebut baik apabila perencanaan tersebut dapat ditindak lanjuti secara praktis kedalam program-program operasional yang berorientasi pada *economic - equity - quality*. Artinya PT. Sriwijaya Air dikelola secara efektif dan efisien, melayani segala lapisan masyarakat dan berkualitas.

Memasuki era globalisasi sekarang ini, pimpinan PT. Sriwijaya Air perlu memfokuskan strategi perencanaan, pengoperasian, dan pengendalian sehingga betul-betul siap dengan daya saing ditingkat global. Dalam era tersebut, para konsumen bebas memilih penerbangan mana yang mampu memberikan pelayanan profesional dengan harga bersaing, sehingga strategi dan kinerja PT. Sriwijaya Air dapat berorientasi pada keinginan pelanggan

tersebut. Untuk itu diterapkan *Balanced Scorecard (BSC)* yang diharapkan menjawab tuntutan dan tantangan zaman.

Oleh karena itu untuk dapat memberikan pelayanan jasa penerbangan yang prima bagi masyarakat perlu disusun Visi Misi, Tujuan, Sasaran serta Indikator keberhasilan yang dirampungkan dalam bentuk Rencana Strategik (RENSTRA). Indikator keberhasilan merupakan alat ukur yang harus dievaluasi secara periodik berkesinambungan. Indikator bukan saja dalam bentuk finansial tapi juga dengan indikator yang lain seperti pelanggan, bisnis internal juga pembelajaran dan pertumbuhan yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengendalikan arah dan mutu pelayanan penerbangan agar visi yang telah ditetapkan benar-benar dapat diwujudkan.

PT. Sriwijaya Air merupakan salah satu perusahaan penerbangan yang berusaha memberikan pelayanan untuk meningkatkan mutu terus-menerus. Memaksa pihak perusahaan untuk selalu memperbaiki kinerjanya, agar dapat menambah kepercayaan masyarakat atas pelayanan yang diberikan PT. Sriwijaya Air. Kepercayaan ini sangatlah penting, mengingat masyarakat merupakan pengguna jasanya. Diharapkan dengan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap Sriwijaya Air mempunyai dampak pada pendapatan perusahaan.

Melihat fenomena tersebut di atas, maka perlu digunakan alternatif penilaian kinerja PT. Sriwijaya Air dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang lebih komprehensif, akurat, terukur karena dalam menilai

kinerja suatu organisasi tidak hanya dinilai dari aspek keuangan saja, tetapi juga dinilai dari aspek nonkeuangan.

Dari uraian latar belakang di atas, maka dalam penelitian ini penulis mengambil judul "PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SALAH SATU ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA PADA PT. SRIWIJAYA AIR (Studi Kasus Pada Distrik Makassar)".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis mencoba untuk membahas permasalahan ini. Adapun masalah pada penelitian ini adalah "Bagaimana kinerja PT. Sriwijaya Air Distrik Makassar diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* ?".

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah Untuk mengetahui bagaimana kinerja PT. Sriwijaya Air Distrik Makassar jika diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pihak-pihak yang membutuhkan di antaranya :

1. Bagi PT. Sriwijaya Air

- Sebagai alternatif pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dalam menilai kinerja karyawan dan perusahaan.
- Menambah wawasan bagi perusahaan mengenai pentingnya faktor-faktor nonfinancial yang mempengaruhi kinerja PT. Sriwijaya Air Makassar.

2. Bagi Penulis

Memberikan pemahaman mendalam mengenai penilaian prestasi suatu perusahaan dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard*.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah kepustakaan dan bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian dan pembaca lain serta dapat menjadi suatu bahan pertimbangan yang bermanfaat bagi pihak yang memerlukan.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara keseluruhan dalam penulisan skripsi. Adapun sistematika penulisan adalah sebagai berikut :

BAB I : Pendahuluan

Dalam bab ini penulis akan menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah dan pembatasan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Dalam bab ini penulis menguraikan tentang teori-teori yang digunakan yang sesuai dengan permasalahan dan mengenai kerangka pemikiran yang merupakan hasil dari tinjauan pustaka.

BAB III : Metode Penelitian

Dalam bab ini menguraikan tentang objek penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis.

BAB IV : Gambaran Umum Perusahaan

Dalam bab ini menguraikan tentang sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, pembagian tugas dari PT. Sriwijaya Air Makassar.

BAB V : Pembahasan

Dalam bab ini menguraikan tentang hasil analisis dan pembahasan atas masalah-masalah yang diteliti dengan alat analisis yang telah dipilih dan ditentukan oleh penulis pada bab sebelumnya.

BAB VI : Penutup

Dalam bab ini akan disebutkan kesimpulan dan saran yang diambil setelah dilakukan pembahasan dalam skripsi ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengukuran Kinerja

Di era globalisasi yang sangat kompetitif saat ini, perusahaan bersaing dalam skala global dimana perusahaan harus mampu meningkatkan kinerjanya semaksimal mungkin guna mempertahankan dan mengembangkan perusahaan. Pemilihan ukuran kinerja yang tepat berkaitan langsung dengan tujuan strategis perusahaan. Hal ini disebabkan karena jika suatu perusahaan hanya sekedar melaksanakan pengukuran hal-hal yang tidak penting dan tidak berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis perusahaan maka perusahaan tersebut tidak akan mampu bersaing dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif.

Dengan adanya penilaian kinerja, suatu perusahaan dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien serta sangat penting bagi kemajuan (perubahan) suatu perusahaan kearah yang lebih baik.

Menurut Mulyadi (1997) ada beberapa ukuran penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara kuantitatif :

- o Ukuran Kinerja Unggul

Adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran penilaian. Dengan digunakannya hanya satu ukuran kinerja, karyawan dan manajemen akan cenderung untuk memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria yang lainnya, yang mungkin sama pentingnya dalam menentukan sukses tidaknya perusahaan atau bagian tertentu.

- o Ukuran Kinerja Beragam

Adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Ukuran kinerja beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria kinerja tunggal. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria.

- o Ukuran Kinerja Gabungan

Dengan adanya kesadaran beberapa kriteria lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan melakukan pembobotan terhadap ukuran kinerjanya. Misalnya manajer pemasaran diukur kinerjanya dengan menggunakan dua unsur, yaitu provitabilitas dan pangsa pasar dengan pembobotan masing-masing 5 dan 4. Dengan cara ini manajer pemasaran mengerti yang harus ditekankan agar tercapai sasaran yang dituju manajer puncak.

Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan, karena ukuran keuangan inilah yang dengan mudah dilakukan pengukurannya, maka kinerja personil yang diukur adalah hanya yang berkaitan dengan keuangan, hal-hal yang sulit diukur diabaikan atau diberi nilai kuantitatif yang tidak seimbang. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan. Hal ini dimungkinkan karena adanya beberapa metode pengakuan, pengukuran, dan pengungkapan yang diakui dalam akuntansi, misalnya depresiasi, pengakuan kas, metode penentuan laba, dan sebagainya.

Untuk dapat memahami pengukuran kinerja secara komprehensif dengan pendekatan *Balanced Scorecard* bagi perusahaan, maka terlebih dahulu akan diuraikan beberapa definisi pengukuran kinerja. Ada beberapa definisi mengenai pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja menurut Anthony dan Govindarajan (2005:169) adalah: " Suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil. Sedangkan Mulyadi dan Setiawan (1999:227) mendefinisikan pengukuran kinerja merupakan " pengukuran terhadap seberapa efisien dan efektif seorang manajer atau sebagai perusahaan – seberapa baik manajer atau perusahaan itu mencapai tujuan yang memadai, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh perusahaan ".

Dari beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil dari pengukuran tersebut kemudian yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan pengendalian.

2.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Scorecard

Di masa kini dan masa depan, perusahaan-perusahaan menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen karena meningkatnya proses globalisasi yang melanda hampir semua negara, termasuk Indonesia. Lingkungan demikian menuntut sistem pengukuran kinerja yang sangat berbeda dari yang pernah ada sebelumnya. Sistem pengukuran kinerja yang dibutuhkan adalah sistem yang dapat mengukur kinerja seluruh komponen kunci yang ada dalam perusahaan yang mampu mengetahui keadaan dan kedudukan perusahaan dalam bidang usahanya.

Dengan berbagai kendala diatas, dapat dipastikan bahwa pengukuran kinerja berbasis keuangan sudah tidak bisa lagi memuaskan semua pihak. Asumsi yang mendasari pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional sangat berbeda dengan asumsi yang digunakan dalam manajemen kontemporer. Dalam manajemen tradisional, Penekanan pengukuran kinerja perusahaan pada aspek-aspek nonkeuangan, seperti tingkat kepuasan

pelanggan, tingkat kepuasan karyawan dan kegiatan operasi internal perusahaan masih sangat kurang diperhatikan. Pengukuran yang hanya mempertimbangkan kinerja keuangan tersebut memiliki kelemahan, yaitu ketidakmampuan perusahaan untuk mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan kemampuan sumber daya manusianya. Sebaliknya pengukuran kinerja dalam zaman teknologi informasi, sebagaimana digunakan dalam sebuah pengukuran kinerja yang dinamakan *Balanced Scorecard*, bergeser menuju pemotivasian personel untuk mewujudkan visi dan strategi perusahaan.

Dalam *Balanced Scorecard* dikenal istilah *lag indicator* dan *lead indicator*. *Lag indicator* adalah ukuran pencapaian keberhasilan perusahaan (*outcome measure*), sedangkan *lead indicator* adalah ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*). *Lag indicator* merupakan ukuran umum yang menjadi acuan keberhasilan tiap bidang usaha, seperti tingkat keuntungan, tingkat pengembalian modal, pangsa pasar yang dikuasai, tingkat kepuasan pelanggan, tingkat kepuasan karyawan, dan lain-lain. Dengan kata lain, *lag indicator* mengukur keberhasilan implementasi dan pelaksanaan strategi dalam tenggang waktu tertentu. Sedangkan *lead indicator* merupakan rangkaian kegiatan yang harus dilakukan sehari-hari untuk mencapai sasaran dalam *lag indicator*.

Metode pengukuran kinerja perusahaan yang diketengahkan dalam *Balanced Scorecard* menyediakan sistem pengukuran kegiatan operasional, menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan yang lebih menyeluruh ke

dalam sistem pengukuran yang terintegrasi dalam kegiatan operasional sehari-hari.

Hal yang perlu digaris-bawahi adalah bahwa setiap perusahaan atau unit usaha memiliki karakter yang unik yang harus diukur secara tersendiri guna penerapan strategi yang paling tepat. Untuk itu dibutuhkan sistem pengukuran kinerja perusahaan (*company wide performance measurement*) yang fleksibel dan mampu mengintegrasikan seluruh kegiatan dan elemen yang ada dalam perusahaan. Pada akhirnya ini akan bermanfaat untuk memenangkan persaingan dan memperoleh tingkat keuntungan diatas rata-rata.

2.3 *Balanced Scorecard*

Benturan antara keharusan membangun kapabilitas kompetitif jangka panjang dengan tujuan yang tidak tergoyahkan dari model akuntansi keuangan biaya historis telah menciptakan sebuah sintesis: *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* tetap mempertahankan berbagai ukuran finansial tradisional. Berbagai ukuran finansial tidak memadai untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan yang harus dilalui perusahaan abad informasi dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi, dan inovasi.

Pada dasarnya *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang, untuk pelanggan (*customer*), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, termasuk manajemen (*learning and growth*), proses bisnis internal (*sistem*). Sementara tetap

memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial, *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior.

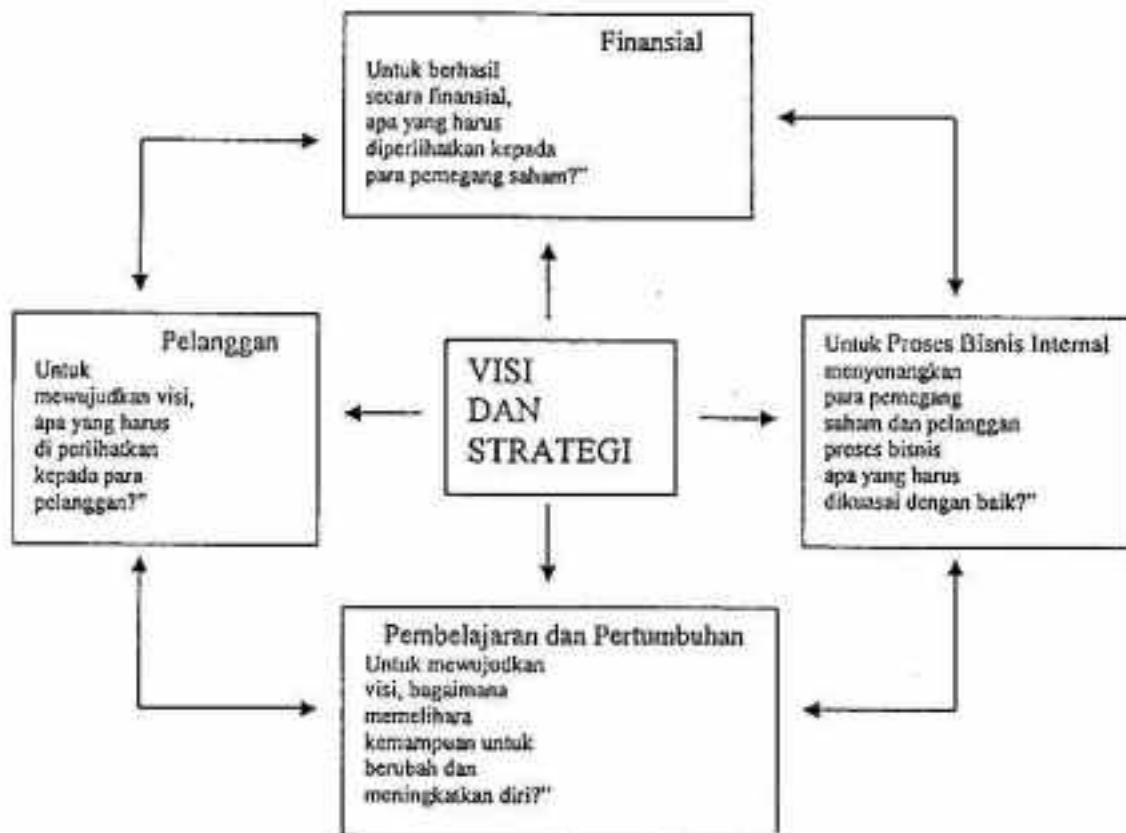
2.3.1 Definisi *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan suatu metode pengukuran kinerja perusahaan bukan hanya dari segi keuangan, tetapi dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *Balanced Scorecard* menekankan perspektif keuangan dan non keuangan. Pendekatan *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok yaitu (Kaplan dan Norton, 1996):

- Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham? (perspektif keuangan).
- Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (Perspektif pelanggan).
- Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (Perspektif proses/bisnis internal).
- Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Sehingga apabila digambarkan, *Balanced Scorecard* akan memberikan kerangka kerja untuk penerjemahan strategi ke dalam kerangka operasional sebagai berikut.

Gambar 3.1 : *Balanced Scorecard* memberi kerangka kerja untuk penerjemahan Strategi ke dalam Kerangka Operasional



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996:76)

Menurut Anthony Atkinson, dkk dalam buku *Management Accounting* (1997) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai berikut : *Balanced Scorecard is a measurement and management system that views a business unit's performance from four perspectives: Financial, customer, internal business process, and learning and growth.*

Sedangkan Mulyadi (2001:1) mendefinisikan *Balanced Scorecard* berdasarkan asal katanya yaitu *balanced* (seimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Pengertian *Balanced Scorecard* menurut asal katanya adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel dimasa depan dibandingkan dengan hasil kerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Balanced Scorecard digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan menciptakan nilai (untuk pelanggan saat ini dan masa depan) menggunakan *internal capabilities, people, systems, & procedures* untuk memperbaiki kinerja masa depan. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan menjadi tujuan dan sasaran kedalam empat perspektif yaitu: Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan.

2.3.2 Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced scorecard* terdiri dari

dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personil yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personil diukur secara berimbang dari tiga aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh sebab itu, personil harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat internal dan yang bersifat eksternal jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan.

2.3.3 Tolok Ukur dalam *Balanced Scorecard*

- **Perspektif Keuangan (finansial)**

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Sasaran-sasaran perspektif keuangan

dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang dibedakan menjadi tiga tahap (Kaplan dan Norton, 1996):

1) *Growth* (Berkembang)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan *cash flow* negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk dan jasa serta konsumen yang masih terbatas. Sehingga strategi dan pengukuran dalam perspektif finansial yang dilakukan dapat difokuskan pada pertumbuhan penerimaan (*revenue growth*), penghasilan/keuntungan positif (*positif earnings*), dan peningkatan penjualan dan pangsa pasar (*sales and market share growth*).

2) *Sustain Stage* (Bertahan).

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan (*return on investment* –ROI), dan peningkatan keuntungan kotor (*gross margin*).

3) *Harvest* (Panen).

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu, nilai tambah ekonomis (*economic value added*), dan nilai tambah kas (*cash value added*).

Pemahaman mengenai perspektif keuangan dalam manajemen *Balanced Scorecard* sangat penting karena kelangsungan bisnis sangat tergantung pada posisi dan kekuatan keuangan. Manajemen bisnis harus memperhatikan agar semua analisis rasio keuangan menunjukkan hasil yang baik, dan berkaitan dengan hal ini berbagai rasio dapat digunakan untuk mengukur perspektif keuangan yaitu:

1. Rasio Profitabilitas

Rasio ini mengukur efektifitas manajemen yang ditunjukkan melalui laba yang dihasilkan terhadap penjualan dan investasi perusahaan. Rasio ini antara lain:

- *Gross Margin* merupakan jumlah penjualan bersih (*net sales*) dikurangi biaya penjualan/harga pokok penjualan.
- *Net Profit Margin* merupakan keuntungan bersih dibagi penjualan bersih (*net sales*), dan dinyatakan dalam persentase.
- *Return On Assets* (ROA) merupakan pembagian antara keuntungan bersih dan asset (aktiva/harta) total, dan dinyatakan dalam persentase.
- *Return On Equity* (ROE) merupakan rasio keuntungan bersih sesudah pajak terhadap modal sendiri (*equity*), yang mengukur tingkat hasil pengembalian dari modal pemegang saham (modal sendiri) yang diinvestasikan kedalam perusahaan.

2. Rasio Aktivitas

Rasio ini mengukur efektivitas manajemen perusahaan menggunakan semua sumber daya yang berada dibawah pengendalian manajemen. Rasio aktivitas melibatkan perbandingan antara tingkat penjualan dan investasi pada berbagai jenis harta (asset).

- *Account Receivable Turnover* merupakan rasio dari penjualan dalam bentuk kredit keseluruhan dibagi dengan saldo piutang dagang.
- *Collection days* merupakan jangka waktu rata-rata antara waktu faktur (invoice) dikirim dan waktu pembayaran dilakukan.
- *Inventory Turnover* merupakan biaya penjualan dibagi rata-rata inventori.
- *Total Assets Turnover* merupakan rasio penjualan terhadap harta (aset) total, yang mengukur perputaran dari harta total yang dimiliki perusahaan secara efisien.

3. Rasio Hutang

Rasio ini mengukur sampai sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang.

- *Debt to Net Worth* merupakan hutang/kewajiban total (*total liabilities*) dibagi total kekayaan bersih (*total net worth*).

- *Short-term Debt to Liabilities* merupakan ukuran dari kedalaman dan bentuk hutang, diukur sebagai hutang jangka pendek dibagi dengan total hutang/kewajiban (*total liabilities*).

4. Rasio Likuiditas

Rasio ini mengukur sebaik apa sebuah perusahaan dapat memenuhi kewajibannya.

- *Current Ratio* (rasio modal kerja) merupakan aset jangka pendek (aktiva/harta lancar-current/short term assets) dibagi dengan hutang jangka pendek (hutang lancar-short-term liabilities).
- *Quick Ratio* merupakan rasio yang membandingkan hutang lancar perusahaan dengan aktiva/aset cepat, yang terdiri dari: kas, surat berharga yang dapat diperjual belikan, dan piutang dagang.

• Perspektif Pelanggan

Pada masa lalu seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memperhatikan kebutuhan konsumen. Sekarang strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal. Jika suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Dan suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan konsumen (Heppy Julianto, 2000).

Tolok ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok (Budi W. Soejtipto, 1997):

1) *Kelompok Inti*, sebagai ukuran generic untuk pelanggan yang ditargetkan meliputi:

- Pangsa pasar: mengukur seberapa besar porsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
- Tingkat perolehan para pelanggan baru: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
- Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
- Tingkat kepuasan pelanggan: mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
- Tingkat profitabilitas pelanggan: mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

2) *Kelompok Pemunjang*, sebagai pemicu kinerja (*performance driver*) untuk memberikan kepuasan dan loyalitas pelanggan melalui :

- Atribut-atribut produk (fungsi, kualitas, harga dan mutu)

Tolok ukur atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidak sempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas

produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi.

- Hubungan dengan pelanggan

Tolok ukur yang termasuk sub kelompok ini, tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan. Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggannya dan masyarakat konsumen.

Pada dasarnya, perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan, dimana model generik nilai pelanggan (*customer value*) dinyatakan sebagai differentiator dalam pemicu kinerja dalam pengukuran ini.

- **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik tujuan peningkatan nilai, baik yang ada dalam perspektif finansial maupun perspektif pelanggan, karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

1) Proses Inovasi

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

2) Proses Operasional

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek waktu siklus (*cycle time*) sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu, dan lain-lain. Tolok ukur yang digunakan antara lain *Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE)*, tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

3) Proses Penyampaian Produk atau Jasa pada Pelanggan

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pendistribusian produk atau jasa dan layanan purna jual dimana

perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang, dan perbaikan pembayaran. Serta menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu, memberikan sentuhan pribadi (*personal touch*).

- **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employes*. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah (Kaplan dan Norton, 1996):

- **Kemampuan Karyawan**

Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan

perlu melakukan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif, termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan serta dukungan dari atasan. Produktivitas kerja merupakan hasil dari pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Di dalam menilai produktivitas kerja setiap karyawan dibutuhkan pemantauan secara terus menerus.

- Kemampuan Sistem Informasi

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolok ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

2.3.4 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan, maka *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan (Barbara Gunawan, 2000):

- Komprehensif

Balanced scorecard menekankan pengukuran kinerja tidak hanya aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif. Aspek finansial dilengkapi

dengan aspek customer, inovasi dan market development merupakan fokus pengukuran integral. Keempat perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba pada ukuran internal seperti pengembangan produk baru. Keseimbangan ini menunjukkan trade off yang dilakukan oleh manajer terhadap ukuran-ukuran tersebut untuk mendorong manajer untuk mencapai tujuan tanpa membuat trade off di antara kunci-kunci sukses tersebut melalui empat perspektif. *Balanced scorecard* mampu memandang berbagai faktor lingkungan secara menyeluruh.

- **Adaptif dan Responsif terhadap Perubahan Lingkungan Bisnis**

Pengukuran aspek keuangan tradisional melaporkan kejadian masa lalu tanpa menunjukkan cara meningkatkan kinerja di masa depan. Aspek customer, inovasi dan pengembangan, learning memberikan pedoman terhadap customer yang selalu berubah preferensinya.

- **Fokus terhadap Tujuan Perusahaan**

Adapun tujuan dan sasaran yang ingin dicapai pada setiap perspektif adalah:

Perspektif Keuangan : Terwujudnya tanggung jawab ekonomi melalui penerapan pengetahuan manajemen dalam pengolahan bisnis dan peningkatan produktivitas yang dikuasai personil.

Perspektif Customer : Terwujudnya tanggung jawab sosial sehingga perusahaan dikenal secara luas sebagai perusahaan yang akrab dengan lingkungan.

Perspektif Proses Bisnis Internal : Terwujudnya pelipat gandaan kinerja seluruh personil perusahaan melalui implementasi.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : Terwujudnya keunggulan jangka panjang perusahaan lingkungan bisnis global melalui pengembangan dan pemfokusan potensi sumber daya manusia.

2.3.5 Analisis dan Pembahasan Aplikasi *Balanced Scorecard*

Dalam penelitian *Nomura Research Institute (NRI) Papers* No. 45, 1 April 2002 dikemukakan bahwa Jepang sudah beberapa tahun lalu mengintroduksikan pola kerja *Balanced Scorecard (BSC)* terhadap lebih dari 20 perusahaan (Morisawa, 2002:3). Dari hasil penelitiannya, NRI dapat memberi kesimpulan bahwa berdasarkan pengalaman-pengalaman perusahaan yang menerapkan pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* tersebut merasakan bahwa *Balanced Scorecard* memang memiliki keunggulan yang dirangkum menjadi lima point sebagai berikut:

1. *Balanced scorecard* dapat digunakan untuk melakukan perbaikan keseimbangan di antara sasaran-sasaran jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

2. Dapat menciptakan pemahaman strategi perubahan dengan menyusun atau menetapkan indikator-indikator non-finansial kuantitatif disamping indikator-indikator finansial.
3. Mengurangi keragu-raguan atau kekaburan dengan tetap menjaga indikator-indikator non finansial kuantitatif.
4. Mempromosikan proses pembelajaran organisasi melalui suatu pengulangan siklus hipotesis verifikasi.
5. Memperbaiki *platform* strategi komunikasi secara umum dalam organisasi yang mencerminkan keterkaitan antara pimpinan dan bawahan.

Murphy and Russel (2002:2) menemukan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* dapat menggantikan *Customer Relationship Management (CRM) Strategi*, yakni suatu strategi dimana perusahaan mencoba mengelola hubungan yang baik dengan para pelanggan untuk menciptakan nilai tambah untuk para pelanggan dan untuk perusahaan itu sendiri. Hal ini ditunjukkan bahwa lebih dari setengah proyek-proyek CRM tidak menghasilkan nilai tambah apapun bagi perusahaan, dan 50% dari CRM *Strategy* tetap saja mengalami kegagalan dalam penerapannya di dunia bisnis, namun *Balanced Scorecard* dapat menggantikannya.

B A B III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini diadakan penelitian sebagai usaha pembuktian pengumpulan data, maka daerah yang dijadikan objek penelitian adalah perusahaan PT. SRIWIJAYA AIR Distrik Makassar yang berlokasi di Jl. Boulevard Raya No.23 Panakukkang Makassar – 90231 Sulawesi Selatan Indonesia.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan dua metode, yaitu:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian dengan melakukan pengumpulan data secara langsung pada perusahaan yang menjadi objek penelitian. Untuk memperoleh data yang akurat dalam penelitian dan pengumpulan data, penulis menggunakan teknik-teknik tertentu antara lain :

- a. Observasi

Pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek yang diteliti yang merupakan data yang objektif.



b. Dokumentasi

Cara memperoleh data dengan melihat, membaca dan mempelajari dokumen-dokumen dan buku-buku lainnya yang ada dalam perusahaan yang berkaitan dengan data yang diperlukan.

c. Interview

Pengumpulan data dengan cara tanya jawab atau wawancara secara langsung terhadap responden yang bersangkutan untuk membahas masalah yang diteliti sehingga diperoleh data yang dibutuhkan.

d. Questioner

Pengumpulan data dengan cara penyebaran angket penelitian yang berisikan pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respon atas daftar pertanyaan yang diberikan.

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan dan mempelajari landasan teori melalui berbagai buku-buku literatur serta tulisan-tulisan ilmiah yang berhubungan dengan objek penelitian sebagai sumber acuan untuk membahas teori yang mendasari pembahasan masalah dan analisis data dalam penelitian ini.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Guna menunjang pembahasan dan pembuktian pengumpulan data serta untuk memperoleh hasil yang akurat, maka jenis data yang dibutuhkan adalah :

- a. Data Kualitatif, yaitu data dalam bentuk uraian antara lain tentang penjelasan mengenai keadaan perusahaan, sejarah perusahaan, dan data-data lain yang terkait dengan objek penelitian.
- b. Data Kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka antara lain mengenai laporan laba rugi, neraca, data jumlah karyawan dan semua data yang relevan dengan objek penelitian.

Sumber data dalam penelitian ini adalah :

- a. Data Primer yaitu data yang diperoleh penulis melalui penelitian lapangan pada PT. Sriwijaya Air Distrik Makassar dengan melihat dari dekat keadaan perusahaan dan sekaligus mengadakan wawancara dan pengisian kuisioner yang dilakukan oleh peneliti.
- b. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dari buku-buku, literatur-literatur serta beberapa data lainnya yang berkaitan dengan penulisan skripsi ini.

3.4 Metode Analisis

Dilihat dari tujuan penelitian maka penelitian ini termasuk metode analisis deskriptif kuantitatif dan kualitatif sesuai dengan masing-masing perspektif yang digunakan dalam mengukur kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Oleh karena itu analisis akan dilakukan dengan menggunakan indikator yang digunakan sebagai tolok ukur dalam *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

1. Kinerja Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan, kinerja untuk mengukur apakah suatu strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaan akan membawa perbaikan perusahaan (Mun'im Azka, 2001). Terdiri dari rasio-rasio keuangan yang sesuai dari Laporan Keuangan yaitu :

a. Rasio Keuntungan Bersih (*Net Profit Margin*)

Rasio ini digunakan untuk memperkirakan atau memproyeksikan profitabilitas dalam suatu rencana bisnis dan mampu menggambarkan kesuksesan dari suatu operasi perusahaan terhadap penjualan. Rasio keuntungan bersih merupakan pembagian antara keuntungan bersih dan penjualan bersih, yang dinyatakan dalam persentase (Vincent Gaspersz, 2005:42).

$$\text{Rasio Keuntungan Bersih} = \frac{\text{Keuntungan Bersih}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

b. Tingkat Total Biaya

Pengukuran total biaya merupakan pengukuran terhadap seberapa pengeluaran perusahaan dalam menghasilkan suatu produk/jasa dan seberapa mampu perusahaan melakukan penghematan biaya.

$$\text{Total Cost} = \text{Biaya Operasional} + \text{Biaya Lain-lain}$$

$$\frac{\text{Total Biaya Periode sekarang} - \text{Total Biaya Periode Sebelumnya}}{\text{Total biaya periode sebelumnya}} \times 100\%$$

c. Tingkat Pengembalian Investasi (*Return on Investment*)

Yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan akvita untuk menghasilkan laba bersih.

Pengukurannya dilakukan dengan membandingkan laba usaha dengan total aktiva.

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

d. Tingkat Pengembalian Modal (*Return on Equity*)

Yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat hasil pengembalian dari modal pemegang saham (modal sendiri) yang diinvestasikan kedalam perusahaan (Agnes Sawir,2005:19).

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

2. Kinerja Perspektif Pelanggan

Kinerja ini untuk mengetahui keinginan konsumen atau pelanggan agar konsmen atau pelanggan tidak beralih ke pihak pesaing karena pelanggan mendatangkan pendapatan bagi perusahaan dan merupakan peringkat utama di antara berbagai *stakeholders* utama perusahaan.

a) Kepuasan Pelanggan

Perhitungan kinerja berdasarkan yang dipakai dalam perspektif konsumen ini menggunakan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yaitu mengukur

seberapa jauh kepuasan konsumen atas pelayanan penerbangan yang diberikan perusahaan. Pengukurannya dari hasil survei terhadap kepuasan konsumen yang dilakukan oleh perusahaan dan dari hasil pengisian kuisioner yang dibagikan kepada pelanggan sedangkan untuk menganalisis data yang didapat berdasarkan perspektif pelanggan, penulis menggunakan teknik pembobotan dengan Skala Likert. Menurut Sugiyono (2003:86). " Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang sosial "

Skala Likert didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju dengan pernyataan pada skala 5 titik dengan susunan sebagai berikut:

- Sangat Tidak Setuju (STS) Memiliki Bobot 1
- Tidak Setuju (TS) Memiliki Bobot 2
- Tidak Berpendapat (TB) Memiliki Bobot 3
- Setuju (S) Memiliki Bobot 4
- Sangat Setuju (SS) Memiliki Bobot 5

Untuk mengidentifikasi apakah kuisioner yang digunakan tepat untuk mengukur apa yang ingin diukur atau tidak maka diadakan uji *validitas* dan uji *reliabilitas*. Uji *validitas* dilakukan dengan metode *Pearson Correlation* sedangkan uji *reliabilitas* dilakukan dengan melihat hasil dari *Croanbach's Alpha Coeffisien*.

Hasil dari penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan konsumen, seperti dirumuskan Sugiyono (2002:79) :

$$IKK = PP$$

Dimana :

IKK = Indeks Kepuasan Konsumen

PP = *Perceived Performance*

Untuk mencari interval kepuasan digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Interval} = (I_{\text{kmax}} - I_{\text{kmin}}) : 5$$

$$I_{\text{kmax}} = PP \times R \times E_{\text{kMaks}}$$

$$I_{\text{kmin}} = PP \times R \times E_{\text{kmin}}$$

Dengan keterangan :

PP = Banyaknya item pertanyaan

R = Jumlah responden

E_{kmax} = Skor maksimal yang bisa diberikan

E_{kmin} = Skor minimal yang bisa diberikan

Setelah mengetahui IKK kemudian mengkategorikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan setuju, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan :

- 1) Sangat Tidak Setuju
- 2) Tidak Setuju
- 3) Tidak Berpendapat
- 4) Setuju
- 5) Sangat Setuju

b) *Market Share* (Pangsa Pasar)

Dalam kinerja perspektif pelanggan selain tingkat kepuasan konsumen atau pelanggan, mengukur tingkat pangsa pasar (*Market Share*) juga harus dikuasai oleh perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada. *Market share* dihitung dari besarnya pasar atau jumlah pelanggan yang berhasil dikuasai oleh perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (1996:59) penguasaan pangsa pasar disebabkan oleh kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan lama dan memperoleh pelanggan baru.

3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan mendesain dan mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen dan dapat menaikkan pendapatan perusahaan. Perspektif ini juga dapat memberikan pengetahuan kepada perusahaan mengenai seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah jasa yang telah mereka berikan sudah memuaskan konsumen.

Alat ukur yang digunakan perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal adalah proses inovasi, dengan melihat apa saja hal yang baru yang dilakukan oleh perusahaan dalam menciptakan dan mempertahankan pelanggannya. kemudian memasarkan dan melakukan proses pelayanan purna jual. (Kaplan dan Norton 1996:91)

4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif ini komponen pengukuran yang digunakan yaitu:

a. Kepuasan Karyawan

- Perusahaan harus memperhatikan tingkat kepuasan karyawan untuk

mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, pengukurannya dilakukan dengan survei kepuasan karyawan melalui kuisioner sedangkan untuk menganalisis data penulis menggunakan teknik pembobotan dengan Skala Likert. (Kaplan dan Norton 1996:112)

b. Tingkat Pelatihan/Pembelajaran

Perusahaan harus menyadari akan pentingnya pelatihan/pembelajaran pada karyawan dalam membangun suatu sistem *Balanced Scorecard* yang sukses untuk perusahaan. Para karyawan harus mengambil berbagai tanggung jawab baru agar tujuan pelanggan dan proses bisnis internal perusahaan dapat tercapai. Untuk mengetahui sejauh mana tingkat pelatihan/pembelajaran terhadap karyawan penulis membagikan kuisioner kepada karyawan perusahaan. (Kaplan dan Norton 1996:115)

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah singkat perusahaan

PT. Sriwijaya Air adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa angkutan udara dan merupakan salah satu perusahaan penerbangan terkemuka di Indonesia. Perusahaan ini memiliki visi sebagai perusahaan penerbangan yang eksis di kawasan domestic/regional yang mengutamakan kualitas pelayanan didukung oleh SDM yang handal sehingga dapat menunjang pengembangan perusahaan dan kesejahteraan karyawan .

PT. Sriwijaya Air lahir sebagai perusahaan swasta murni yang didirikan oleh Chandra Lie, Hendri Lie, Johannes B, dan Andy Halim. Dengan dibantu oleh tenaga ahli dibidangnya yakni Supardi, Capt.Kusnadi, Capt.Adil W., Capt.Harwick L., Gabriella, Suwarsono dan Joko Widodo, Sriwijaya Air memulai usahanya dengan bermodalkan satu armada Boeing 737-200.

Tepat pada hari pahlawan 10 November 2003, PT. Sriwijaya Air memulai penerbangan perdananya dengan menerbangi rute Jakarta-Pangkal Pinang PP, Jakarta-Palembang PP, Jakarta-Jambi PP dan Jakarta-Pontianak PP.

Selama 2004, jumlah armada Sriwijaya Air berjumlah 5 pesawat. Antara tahun 2005 sampai dengan tahun 2008 total armada Sriwijaya Air bertambah menjadi 19 armada Boeing 737 dengan menerbangi 30 kota di

tanah air. Penambahan terbaru pada armadanya termasuk pesawat Boeing 737 seri 300 dan 400 sedangkan unit-unit armada pesawat yang lebih tua masih beroperasi .

Sriwijaya Air saat ini telah melayani 31 kota dengan 19 armada dengan total penerbangan per hari 105 sampai dengan 115. Pada 30 November 2006 Sriwijaya Air telah membuka rute internasional pertamanya dengan menyinggahi Davao City, Filipina dan pada bulan Agustus 2008 dibuka rute Penang. Pada tahun 2009, Sriwijaya Air akan mengoperasikan armada Boeing 737 seri 800 NG untuk penerbangan rute *Domestic* dan *International* sebanyak 3 unit.

Dalam perawatan dan pemeliharaan pesawat, Sriwijaya Air bekerja sama dengan PT. Aero Nusantara Indonesia sebagai salah satu maintenance provider terpercaya di Indonesia yang bertaraf Internasional Kerja sama ini dimaksudkan agar para penumpang setia Sriwijaya Air akan mendapatkan keamanan dan kenyamanan yang optimal. Tenaga kerja yang terampil, ramah, dan terpercaya merupakan kunci keberhasilan Sriwijaya Air.

Bahkan karena perhatian Sriwijaya Air dalam perawatan dan pemeliharaan armadanya, Piagam Penghargaan Safety dari Boeing-Seattle USA pabrik pesawat Boeing diberikan kepada PT.Sriwijaya Air melalui rangkaian kegiatan auditor yang dilakukan oleh Boeing selama beberapa bulan dengan melakukan inspeksi langsung di maskapai ini.

Para auditor berpendapat bahwa pesawat-pesawat Boeing yang dioperasikan oleh Sriwijaya Air dianggap aman untuk melakukan penerbangan komersial. Dilihat dari segi keselamatan dan pelayanan,

maskapai ini menjadi satu-satunya maskapai yang dianggap dapat menjaga operasional pesawat hingga bersih dari catatan kecelakaan. Para auditor juga berpendapat bahwa Sriwijaya Air masih mampu menjaga performa manajemennya.

Penghargaan lain yang diterima Sriwijaya Air adalah dari Pertamina. Pertamina sebagai perusahaan pemasok avtur memberikan penghargaan kepada Sriwijaya Air atas ketepatan didalam administrasi pembayaran pembelian avtur. Penghargaan ini diberikan sebagai salah satu wujud terima kasih Pertamina kepada Sriwijaya Air sebagai mitra bisnis, satu sama lain sangat tergantung dan saling membutuhkan.

Sementara untuk PT. Sriwijaya Air Distrik Makassar memiliki total karyawan sejumlah 35 orang .Selain mempunyai sales office sendiri di makassar, PT. Sriwijaya Air distrik Makassar juga bekerja sama dengan beberapa agen perjalanan yang ada di kota ini dalam proses penjualan jasa perusahaan tersebut.

4.2 Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas

Dibawah ini merupakan gambar struktur organisasi PT.Sriwijaya Air distrik Makassar yang dibagi menurut departemen-departemen dan fungsinya.

Gambar 3.2



pembagian tugas

Strategi maupun struktur tidak dapat ditentukan secara terpisah satu sama lainnya. Strategi jarang terjadi yang tidak dilengkapi dengan struktur yang jelas. Wewenang dan tanggung jawab yang jelas untuk setiap fungsi-fungsi organisasi pada PT.Sriwijaya Air Distrik Makassar yang akan menunjukkan lebih jelas mengenai hubungan-hubungan kerjasama yang harus dijelaskan sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan.

Struktur organisasi PT.Sriwijaya Air Distrik Makassar menggunakan struktur organisasi lini untuk menangani berbagai rangkaian kegiatan usahanya, sebab dengan struktur organisasi ini kekuasaan dan tanggung

jawab mengalir dari satu suatu garis puncak ke bawah. Adapun uraian tugas dari posisi-posisi yang terdapat pada struktur organisasi tersebut yaitu :

1. Distrik Manager

Melaksanakan fungsi tugas dan tanggung jawab untuk mengembangkan Sriwijaya Air khususnya wilayah Distrik Makassar yang meliputi kantor kota, Airport, kantor cabang pembantu dan agen-agen yang bekerjasama dengan PT.Sriwijaya Air.

2. Supervisor Sales

Mengemban tugas untuk mengkoordinir penjualan baik dalam hal strategi dan mengevaluasi maupun membuat perencanaan kegiatan pemasaran baik melalui bagian distribusi penjualan lewat agen maupun kerjasama dan membuat laporan harian mingguan dan bulanan.

3. Supervisor Tiketing

Mengemban tugas untuk menjaga kualitas pelayanan, meningkatkan produksi pelayanan, memberi dan mempertahankan kepuasan penumpang dan calon penumpang serta memperluas jaringan informasi yang berhubungan dengan jasa yang disediakan oleh Sriwijaya Air.

4. Supervisor Accounting

- Mengkoordinir catatan harian atas transaksi penjualan pasasi dan memelihara data transaksi keuangan sesuai dengan prinsip akuntansi.

- Melakukan analisa dan pengendalian keuangan secara bulanan.
- Memonitoring kewajaran pencatatan transaksi dan pemeliharaan data keuangan sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi dititik pelaksanaan akhir bulan atau waktu-waktu tertentu apabila diperlukan.
- Melakukan koordinasi awal pada setiap fungsi terkait

5. Station Manager

Melakukan koordinasi, control dan monitoring segala aktivitas-aktivitas operasional yang terjadi di lapangan dalam rangka pengendalian operasional sehingga berjalan dengan lancar.

BAB V PEMBAHASAN

5.1 Pengukuran Kinerja Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Berikut akan disajikan analisis yang diperoleh dari PT. Sriwijaya Air Distrik Makassar yang akan digunakan dalam menginterpretasikan hasil tentang pengukuran kinerja pada PT. Sriwijaya Air Distrik Makassar dengan menggunakan pendekatan empat perspektif *Balanced Scorecard*.

5.1.1 Perspektif Keuangan

Secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode. Dari data keuangan yang diperoleh dari perusahaan maka dapat dilakukan pengukuran kinerja untuk perspektif keuangan sebagai berikut:

a. Keuntungan Bersih (Net Profit Margin)

Merupakan pembagian antara keuntungan bersih dibagi dengan penjualan bersih, yang dinyatakan dalam bentuk persentase. Dari data keuangan PT. Sriwijaya Air Distrik Makassar dapat diketahui keuntungan bersih yang diperoleh selama tahun 2006-2007 yaitu sebagai berikut:

Tabel 5.1
PT. Sriwijaya Air Makassar
Perhitungan Keuntungan Bersih
Periode 2006-2007
(Dalam Rupiah)

Tahun	Kuntungan	Total Pendapatan	Rasio Keuntungan Bersih
	(1)	(2)	(3) = (1) : (2) x 100 %
2006	27,236,639,663	38,641,302,788	70.48%
2007	36,873,132,338	61,379,600,345	60.07%

Sumber : Bagian Keuangan PT. Sriwijaya Air Distrik Makassar

Dari tabel 5.1 dapat dilihat bahwa rasio keuntungan bersih PT.Sriwijaya Air Makassar mengalami penurunan selama dua tahun terakhir. Pada tahun 2006 PT. Sriwijaya Air Makassar menghasilkan 70,48% keuntungan bersih dari penjualannya dan pada tahun 2007 terjadi penurunan rasio keuntungan bersih dibanding tahun sebelumnya menjadi 60,07% atau menurun menjadi 10,41%.

Berdasarkan data yang diperoleh, rasio keuntungan bersih PT. Sriwijaya Air Makassar pada tahun 2006 lebih baik dibanding tahun 2007 karena rasio keuntungan bersih menurun sebesar 10,41%. Menurunnya rasio keuntungan bersih sangat dipengaruhi oleh besarnya biaya operasional yang dikeluarkan pada tahun 2007 sehingga berdampak terhadap keuntungan bersih perusahaan walaupun penjualan perusahaan meningkat setiap tahunnya.

b. Tingkat Total Biaya

Tingkat total biaya menunjukkan keseluruhan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam melakukan kegiatan usahanya dan mengukur seberapa besar perusahaan mampu melakukan penghematan biaya setiap tahunnya. Dari data keuangan yang didapatkan dapat dilihat tingkat total biaya sebagai berikut :

Tabel 5.2
Total Biaya
PT. Sriwijaya Air Makassar
Periode 2006-2007
(Dalam Rupiah)

Tahun	Biaya Operasional (1)	Biaya Non Operasional (2)	Total Biaya (3) = (1) + (2)
2006	11,377,201,401	27,461,724	11,404,663,125
2007	24,468,749,807	37,718,200	24,506,468,007

Sumber : Bagian Keuangan PT. Sriwijaya Air Makassar

Dari tabel 5.2 dapat dilihat bahwa selama dua tahun terakhir terjadi kenaikan total biaya dimana pada tahun 2006 ke tahun 2007 terjadi peningkatan yang sangat tinggi yakni dari tahun 2006 sebesar Rp.11,404,663,125 menjadi Rp.24,506,468,007 pada tahun 2007 . Dimana kalau kita melihat kenaikan tingkat total biayanya sebagai berikut :

$$\frac{\text{Total Biaya Periode sekarang} - \text{Total Biaya Periode Sebelumnya}}{\text{Total biaya periode sebelumnya}} \times 100 \%$$
$$= \frac{24,506,468,007 - 11,404,663,125}{24,506,468,007} \times 100 \%$$
$$= 53,46 \%$$

Dari perhitungan tingkat total biaya dapat dilihat bahwa tingkat kenaikan total biaya untuk tahun 2006 ke 2007 sebesar 53,46%. Tingkat kenaikan total biaya tahun 2007 cukup tinggi sehingga berdampak terhadap keuntungan perusahaan.

Tabel 5.3
Perbandingan Biaya dan Total Pendapatan
PT. Sriwijaya Air Makassar
Periode 2006-2007
(Dalam Rupiah)



Tahun	Total Biaya	Total Pendapatan	(3)=(1) : (2)
	(1)	(2)	
2006	11,404,663,125	38,641,302,788	0,29
2007	24,506,468,007	61,379,600,345	0,40

Sumber : Bagian Keuangan PT. Sriwijaya Air Makassar

Dari tabel 5.3 dapat dilihat bahwa hasil perbandingan antara total biaya dan total pendapatan pada tahun 2006 adalah 0,29 dan hasil perbandingan antara total biaya dengan penjualan pada tahun 2007 adalah 0,40. Hal ini mengindikasikan bahwa pada tahun 2007 kenaikan total biaya tidak sebanding dengan kenaikan penjualan jika dibandingkan dengan yang terjadi pada tahun 2006. Hal inilah yang menyebabkan keuntungan perusahaan menurun pada tahun 2007 walaupun kecenderungan penjualan meningkat.

c. Tingkat Pengembalian Investasi (*Return On Investment*)

Return On Investment menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari total assets dalam menghasilkan laba. Ukuran ini dipakai karena menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan

mengukur efisiensi dari total aktiva untuk menghasilkan profit. Dari data yang diperoleh dari laporan keuangan PT. Sriwijaya Air Makassar dapat dihitung ROI sebagai berikut :

Tabel 5.4
PT. Sriwijaya Air Makassar
Perhitungan *Return On Investment*
Periode 2006-2007
(Dalam Rupiah)

Tahun	Laba Bersih (1)	Total Assets (2)	ROI (3) = (1) : (2) dalam %
2006	27,236,639,663	2,160,677,154	126,055 %
2007	36,873,132,338	2,832,237,012	130,19 %

Sumber : Bagian Keuangan PT. Sriwijaya Air Makassar

Berdasarkan tabel 5.4 dapat dilihat bahwa penggunaan aktiva untuk menghasilkan laba selama dua periode terakhir mengalami kenaikan ROI pada tahun 2007 sebesar 130,19% atau meningkat sebesar 3,64% dari tahun 2006. Untuk dua tahun terakhir dapat dikatakan bahwa ROI pada tahun 2007 lebih baik dibandingkan 2006 karena laba yang didapat pada tahun 2007 lebih besar.

d. Tingkat Pengembalian Modal (*Return On Equity*)

Return On Equity merupakan alat untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba. ROE dipilih karena merupakan ukuran yang langsung dapat mewakili harapan dari *shareholder*, sebab tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan dapat langsung diketahui dan menggambarkan keefektifan atas modal yang ditanamkan

oleh *shareholder*. Dari data yang diperoleh dari laporan keuangan PT.Sriwijaya Air Makassar dapat dihitung ROE sebagai berikut :

Tabel 5.5
PT. Sriwijaya Air Makassar
Perhitungan *Return On Equity*
Periode 2006-2007
(Dalam Rupiah)

Tahun	Laba Bersih (1)	Modal (2)	ROE (3) = (1) : (2) dalam %
2006	27,236,639,663	35,521,913,031	76,68 %
2007	36,873,132,338	62,758,552,694	58,75 %

Sumber : Bagian Keuangan PT. Sriwijaya Air Makassar

Berdasarkan tabel 5.5 dapat dilihat bahwa kemampuan perusahaan untuk melakukan pengembalian atas tingkat modal yang didapatkan mengalami penurunan. Pada tahun 2006 ROE PT. Sriwijaya Air Makassar sebesar 76,68% kemudian pada tahun 2007 terjadi penurunan ROE menjadi 58,75% atau menurun sebesar 17,93% dari tahun 2006.

5.1.2 Perspektif Pelanggan

Dilingkungan bisnis manapun pelanggan merupakan pemegang kendali bisnis, mereka perlu ditempatkan pada peringkat utama diantara berbagai *Stakeholders* utama perusahaan karena pelangganlah yang mendatangkan pendapatan bagi perusahaan. Dan sebagai konsekuensi dari penempatan pelanggan pada peringkat utama tersebut, seluruh struktur, system perencanaan dan pengendalian manajemen didesain dengan pelanggan sebagai fokus.

Kebutuhan pelanggan dijadikan sebagai pemicu kinerja yang dipakai untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. Oleh

karena itu perusahaan perlu mengukur kepuasan pelanggan atas jasa yang digunakan. Pelanggan yang puas dengan pelayanan akan mempertahankan diri untuk tetap setia pada perusahaan bersangkutan. Berikut adalah analisis untuk perspektif pelanggan.

a. Kepuasan Pelanggan

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan/penumpang PT.Sriwijaya Air Makassar salah satu cara yang dilakukan adalah mengembangkan kuisisioner kepada pelanggan/penumpang pesawat Sriwijaya Air. Dan untuk Menganalisis data yang didapat berdasarkan perspektif pelanggan,. penulis menggunakan teknik pembobotan menggunakan Skala Likert. Menurut Sugiyono (2003 : 86). " Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang sosial ".

Skala Likert (*Likert Scale*) didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju dengan pernyataan pada skala 5 titik dengan susunan sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju (STS) Memiliki Bobot 1

Tidak Setuju (TS) Memiliki Bobot 2

Tidak Berpendapat (TB) Memiliki Bobot 3

Setuju (S) Memiki Bobot 4

Sangat Setuju (SS) Memiliki Bobot 5

Untuk mengidentifikasi apakah kuisisioner yang digunakan tepat untuk mengukur apa yang ingin diukur atau tidak maka diadakan uji validasi.

Untuk dapat dikatakan valid maka kolerasi antara skor butir pertanyaan dalam kuisisioner dengan skor total harus signifikan. Pengujian validitas dilakukan dengan metode *Pearson Correlation*.

Setelah melakukan uji validitas kemudian melakukan uji *reliabilitas* data yang dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan bila suatu alat ukur dipakai dua kali mengukur gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Uji *reliabilitas* dilakukan dengan melihat hasil dari *Cronbach's Alpha Coeffisien*. Semakin tinggi harga *Alpha* (mendekati angka satu), maka kuisisioner semakin *reliable* (konsisten). Hasil uji reliabilitas 10 (sepuluh) pertanyaan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0,908 ini menunjukkan bahwa kuisisioner cukup *reliable*, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relatif tidak jauh berbeda.

Dari 50 kuisisioner yang terdiri dari 8 pertanyaan, keseluruhan dari pertanyaan dimasukkan dalam perhitungan karena semua pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan yang kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, dan untuk mencari interval kepuasan digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EKmaks}$$

$$= 8 \times 50 \times 5$$

$$= 2000$$

$$\begin{aligned}
 IK_{\min} &= PP \times R \times EK_{\min} \\
 &= 8 \times 50 \times 1 \\
 &= 400
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Interval} &= (a-b) : 5 \\
 &= (2000 - 400) / 5 \\
 &= 320
 \end{aligned}$$

Maka dapat dibagi sebagai berikut :

400 – 720	=	Sangat Tidak Puas
720 – 1040	=	Tidak Puas
1040 – 1360	=	Cukup Puas
1360 – 1680	=	Puas
1680 – 2000	=	Sangat Puas

Standar minimal yang ditetapkan didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada dalam interval antara 1360 - 1680 point.

Dari hasil total perhitungan kuisisioner diperoleh nilai sebesar 1514, ini berarti tingkat kepuasan pelanggan secara umum dapat dikategorikan puas karena nilai tersebut berada dalam batas 1360 – 1680. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Sriwijaya Air Makassar telah memberikan kepuasan kepada pelanggan/penumpang pesawat PT. Sriwijaya Air.

b. *Market Share* (Pangsa Pasar)

Pengukuran pangsa pasar digunakan untuk melihat tingkat dimana bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada. Pangsa

pasar dihitung dari besarnya pasar atau jumlah pelanggan yang berhasil dikuasai oleh perusahaan dalam satu periode. Pertumbuhan atau penurunan penguasaan pasar disebabkan oleh kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan lama dan memperoleh pelanggan baru selain itu juga banyaknya jumlah pesaing menjadikan penguasaan terhadap pasar juga berpengaruh.

Berikut disajikan data jumlah penumpang pesawat Sriwijaya Air selama tahun 2006-2007.

Tabel 5.6
MARKET SHARE SRIWIJAYA AIR
 Periode 2006 - 2007

Month	2006		2007	
	PLAN	ACTUAL	PLAN	ACTUAL
Jan	12,320	8,293	20,108	11,188
Feb	10,108	6,132	13,128	7,335
Mar	14,774	10,216	23,355	12,018
Apr	14,860	9,882	24,661	13,424
May	17,516	11,521	24,925	14,107
Jun	18,902	11,233	25,711	13,341
Jul	20,332	13,138	28,468	14,130
Aug	26,506	15,129	28,377	13,352
Sep	27,245	14,380	26,424	13,727
Oct	25,106	12,533	30,404	20,274
Nov	18,973	10,901	27,738	18,796
Dec	25,276	14,887	30,691	17,953
Total	231,918	138,246	303,990	169,645

Sumber : PT. Sriwijaya Air Makassar

Berdasarkan tabel 5.6 dapat diketahui bahwa selama kurun waktu 2006-2007 jumlah penumpang pesawat Sriwijaya Air mengalami

peningkatan, dimana pada tahun 2005 total keseluruhan penumpang sebesar 138.246 dan pada tahun 2007 meningkat cukup tajam menjadi 169.645 penumpang atau meningkat sebesar 31.399 penumpang. Peningkatan jumlah penumpang Sriwijaya Air yang cukup tajam dikarenakan penambahan armada dan penambahan beberapa rute. Peningkatan jumlah penumpang Sriwijaya Air juga dapat dikatakan cukup baik pengaruhnya terhadap pendapatan penumpang.

5.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini para manajer dimungkinkan untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah jasa yang mereka berikan telah memberikan kepuasan terhadap pelanggannya. Proses bisnis internal akan meningkat apabila perusahaan mampu menambah nilai bagi pelanggan dan nilai bagi pemegang saham. Untuk mengukur perspektif ini digunakan beberapa pengukuran bisnis internal pengukuran, namun karena keterbatasan data yang didapatkan maka pengukuran pada perspektif ini hanya pada beberapa hal.

a. Proses Inovasi

Pada proses ini PT. Sriwijaya Air mengidentifikasi kebutuhan pelanggan. Proses inovasi dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi ukuran pasar dan preferensi atau kebutuhan pelanggan secara spesifik, sehingga perusahaan mampu menciptakan dan menawarkan produk (barang/jasa) sesuai kebutuhan pelanggan dan pasar sehingga terjadi loyalitas terhadap produk perusahaan.

Pada Proses ini PT. Sriwijaya Air melakukan sebuah inovasi dengan memberikan beberapa keistimewaan kepada para pelanggannya, seperti Sriwijaya Air *Frequent Flyer* yang merupakan kartu member bagi pelanggan Sriwijaya Air, dengan menggunakan kartu ini pelanggan Sriwijaya Air akan mendapatkan banyak fasilitas untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, selain itu Sriwijaya Air juga mengadakan *Inflight Shop Service* dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.

b. Proses Pelayanan Purna Jual

PT. Sriwijaya Air Makassar selalu mengutamakan kualitas dan kepuasan kepada pelanggan sehingga tercipta kerjasama yang erat antara perusahaan dan pelanggan, oleh karena itu pada proses ini perusahaan memberikan pelayanan kepada pelanggan setelah pelanggan melakukan transaksi dengan perusahaan atau pengalaman terbang bersama Sriwijaya Air.

Untuk mengidentifikasi apakah perusahaan telah menjalankan proses bisnis internal dengan baik melalui inovasi dan layanan purna jual yang dilakukan, kita dapat mengidentifikasi juga melalui kuisisioner tingkat kepuasan pelanggan yang dibagi kepada pelanggan perusahaan karena pertanyaan yang terdapat dalam kuisisioner tersebut juga terkait dengan bisnis internal perusahaan.

5.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga

perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan factor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *scorecard* yang pertama.

Untuk mengukur kinerja pada perspektif ini maka dipergunakan beberapa ukuran sebagai berikut :

a. Tingkat Kepuasan Karyawan

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan PT. Sriwijaya Air Makassar cara yang dilakukan sama seperti pengukuran terhadap kepuasan pelanggan yaitu mengembangkan kuisisioner kepada karyawan PT. Sriwijaya Air Makassar. Dan untuk menganalisis data yang didapat berdasarkan perspektif pelanggan, penulis menggunakan teknik pembobotan menggunakan Skala Likert.

Data dari kuisisioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif dengan cara pemberian skor pada setiap jawaban sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju (STS) Memiliki Bobot 1

Tidak Setuju (TS) Memiliki Bobot 2

Tidak Berpendapat (TB) Memiliki Bobot 3

Setuju (S) Memiki Bobot 4

Sangat Setuju (SS) Memiliki Bobot 5

Jumlah kuisisioner yang dibagi sebanyak 35 dan total pertanyaan dalam kuisisioner adalah sebanyak 13 pertanyaan.

Untuk mengidentifikasi apakah kuisisioner yang digunakan tepat untuk mengukur apa yang ingin diukur atau tidak maka diadakan uji validitas. Untuk pengujian validitas dilakukan dengan metode *Pearson Correlation*. Setelah dilakukan uji validitas ternyata seluruh butir pertanyaan dalam kuisisioner untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dinyatakan valid. Sedangkan hasil uji reliabilitas untuk 13 (tiga belas) pertanyaan dalam kuisisioner menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0,916. Ini menunjukkan bahwa kuisisioner cukup *reliable*, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama.

Dari 35 kuisisioner yang terdiri dari 13 pertanyaan, seluruh pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan yang kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan. Untuk mencari interval tingkat kepuasan karyawan digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EKmaks}$$

$$= 13 \times 35 \times 5$$

$$= 2275$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EKmin}$$

$$= 13 \times 35 \times 1$$

$$= 455$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (a-b) : 5 \\ &= (2275 - 455) / 5 \\ &= 364 \end{aligned}$$

Maka dapat dibagi sebagai berikut :

455 – 819	=	Sangat Tidak Puas
819 – 1183	=	Tidak Puas
1183 – 1547	=	Cukup Puas
1547 – 1911	=	Puas
1911 – 2275	=	Sangat Puas

Standar minimal yang ditetapkan didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada pada interval antara 1547 - 1911 point.

Dari pengukuran kepuasan karyawan menggunakan kuisisioner dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan karyawan berada pada interval 1183 - 1547 point atau dapat dikatakan secara umum karyawan PT. Sriwijaya Air Makassar berada pada tingkat cukup puas yaitu dengan total nilai 1477. Hal ini menunjukkan bahwa PT.Sriwijaya Air Makassar selama ini belum memberikan kepuasan kepada karyawannya karena belum bisa mencapai standar minimal point yang ditetapkan.

b. Tingkat Pelatihan dan Pembelajaran

Setelah mengukur tingkat kepuasan karyawan, perusahaan kemudian mengidentifikasi faktor pendorong dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Faktor-faktor itu adalah tingkat pembelajaran tenaga kerja,

kapabilitas system informasi, motivasi, pemberdayaan dan keselarasan untuk mengetahui sejauh mana usaha perusahaan, maka hal yang dilakukan sama dengan pengukuran tingkat kepuasan karyawan yaitu penyebaran kuisisioner.

Data dari kuisisioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif dengan cara pemberian skor pada setiap jawaban sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju (STS) Memiliki Bobot 1

Tidak Setuju (TS) Memiliki Bobot 2

Tidak Berpendapat (TB) Memiliki Bobot 3

Setuju (S) Memiliki Bobot 4

Sangat Setuju (SS) Memiliki Bobot 5

Jumlah kuisisioner yang disebarakan sama dengan jumlah kuisisioner untuk kepuasan karyawan yakni sebanyak 35 dan total pertanyaan dalam kuisisioner adalah sebanyak 10 pertanyaan.

Untuk pengujian validitas dilakukan dengan metode *Pearson Correlation*. Hasil uji reliabilitas untuk 10 (sepuluh) pertanyaan dalam kuisisioner menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (∞) sebesar 0,801. Ini menunjukkan bahwa kuisisioner cukup *reliable*, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama.

Dari 35 kuisisioner yang terdiri dari 10 pertanyaan. Dapat ditentukan interval kepuasan yang kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat

pelatihan dan pembelajaran. Untuk mencari interval tingkat pelatihan/pembelajaran karyawan digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EKmaks}$$

$$= 10 \times 35 \times 5$$

$$= 1750$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EKmin}$$

$$= 10 \times 35 \times 1$$

$$= 350$$

$$\text{Interval} = (\text{a-b}) : 5$$

$$= (1750 - 350) / 5$$

$$= 280$$

Maka dapat dibagi sebagai berikut:

$$350 - 630 = \text{Sangat Tidak Puas}$$

$$630 - 910 = \text{Tidak Puas}$$

$$910 - 1190 = \text{Cukup Puas}$$

$$1190 - 1470 = \text{Puas}$$

$$1470 - 1750 = \text{Sangat Puas}$$

Standar minimal yang ditetapkan didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada pada interval antara 1190 - 1470 point.

Dari pengukuran kepuasan karyawan menggunakan kuisioner dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap pelatihan dan

pembelajaran berada pada interval 1190 - 1470 point atau dapat dikatakan secara umum tingkat pelatihan dan pembelajara karyawan PT. Sriwijaya Air Makassar berada pada tingkat puas yaitu dengan total nilai 1241. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Sriwijaya Air Makassar selama ini telah memberikan kepuasan kepada karyawannya untuk tingkat pelatihan dan pembelajaran.

5.2 Interpretasi Hasil Penerapan Balanced Scorecard pada PT. Sriwijaya Air Makassar

Berikut disajikan dalam tiap-tiap perspektif yang merangkum hasil (score)dari kinerja perusahaan secara keseluruhan pada 4 (empat) perspektif *balanced scorecard* dengan tolok ukur yang digunakan.

5.2.1 Interpretasi Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Berdasarkan data yang didapatkan dan setelah melakukan pengukuran menggunakan empat tolok ukur keuangan, secara keseluruhan perspektif keuangan PT. Sriwijaya Air Makassar dapat dinyatakan cukup baik selama dua tahun terakhir namun saja dalam hal pembiayaan perusahaan masih belum dapat melakukan efisiensi.

Penyajian tabel 5.7 menunjukkan interpretasi dari hasil penerapan *Balanced Scorecard* dari perspektif keuangan :

Tabel 5.7
Interpretasi Perspektif Keuangan
PT. Sriwijaya Air Makassar

Objektive	Measure	2006	2007
Peningkatan Keuntungan bersih	<i>Net Profit Margin</i>	70.48%	60,07 %
Penurunan Biaya (Rp)	<i>Total Cost</i>	11,404,663,125	24,506,468,007
Peningkatan Financial Return	<i>ROI</i>	- 126,055 %	130,19 %
Peningkatan Equity Return	<i>ROE</i>	76,68 %	58,75 %

(Sumber : Hasil Olahan Data)

5.2.2 Interpretasi Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini tolok ukur yang digunakan yaitu penguasaan pangsa pasar dan survey terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Dari kedua tolok ukur yang digunakan penguasaan pangsa pasar PT. Sriwijaya Air pada tahun 2007 mengalami peningkatan, sedangkan untuk tingkat kepuasan pelanggan secara umum pelanggan merasa puas atas jasa yang telah diberikan PT. Sriwijaya Air, penyajian pada tabel dibawah menunjukkan interpretasi dari hasil penerapan *Balanced Scorecard* dari perspektif pelanggan :

Tabel 5.8
Interpretasi Perspektif Pelanggan
PT. Sriwijaya Air Makassar

Objektive	Measure	2006	2007
Peningkatan Pangsa Pasar	Jumlah Penumpang	138,246	169,645

(Sumber : Hasil Olahan Data)

Objektive	Measure	Standar	Realisasi
Peningkatan Kepuasan Pelanggan	Survey Kepuasan dari Pelanggan	Min. IKP dapat dikategorikan puas atau berada dalam interval antara 1360 – 1680 point	Indeks 1514 point atau dikategorikan puas

(Sumber : Hasil Olahan Data)

5.2.3 Interpretasi Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal PT. Sriwijaya Air Makassar tolok ukur yang digunakan yakni inovasi serta pelayanan purna jual.

1. Proses Inovasi

Proses inovasi dapat diukur dengan melihat seberapa jauh perusahaan melakukan riset terhadap segmen pelanggan dan melakukan pengembangan di berbagai bidang, sehingga perusahaan mampu menciptakan dan menawarkan produk (barang/jasa) sesuai kebutuhan pelanggan, adapun inovasi yang dilakukan perusahaan adalah melalui Program Member Sriwijaya Air *Frequent Flyer* yang merupakan salah satu program PT. Sriwijaya Air dalam memberikan kepuasan terhadap pelanggan/penumpang pesawat, selain itu Sriwijaya Air juga mengadakan *Inflight Shop Service* untuk lebih meningkatkan kepuasan pelanggan/penumpang.

2. Layanan Purna Jual

PT. Sriwijaya Air Makassar selalu mengutamakan kualitas dan kepuasan kepada pelanggan, oleh karena itu pada proses ini perusahaan memberikan pelayanan kepada pelanggan sampai setelah pelanggan melakukan transaksi dengan perusahaan atau pengalaman terbang bersama Sriwijaya Air. Dalam hal pelayanan purna jual PT. Sriwijaya Air Makassar membentuk layanan pengaduan, layanan informasi dan keluhan pelanggan melalui *Call Center* atau pada kantor PT. Sriwijaya Air Makassar yang dapat dikunjungi selama jam kerja.

5.2.4 Interpretasi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan tolok ukur yang digunakan ada dua yakni survey terhadap tingkat kepuasan karyawan dan survey tingkat pembelajaran. Dari kedua tolok ukur kuisisioner yang digunakan dapat diketahui bahwa secara umum tingkat pembelajaran dan pertumbuhan secara umum karyawan merasa cukup puas atas apa yang telah diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya. Hasil dari interpretasi dapat dilihat pada tabel berikut.

2. Layanan Purna Jual

PT. Sriwijaya Air Makassar selalu mengutamakan kualitas dan kepuasan kepada pelanggan, oleh karena itu pada proses ini perusahaan memberikan pelayanan kepada pelanggan sampai setelah pelanggan melakukan transaksi dengan perusahaan atau pengalaman terbang bersama Sriwijaya Air. Dalam hal pelayanan purna jual PT. Sriwijaya Air Makassar membentuk layanan pengaduan, layanan informasi dan keluhan pelanggan melalui *Call Center* atau pada kantor PT. Sriwijaya Air Makassar yang dapat dikunjungi selama jam kerja.

5.2.4 Interpretasi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan tolok ukur yang digunakan ada dua yakni survey terhadap tingkat kepuasan karyawan dan survey tingkat pembelajaran. Dari kedua tolok ukur kuisioner yang digunakan dapat diketahui bahwa secara umum tingkat pembelajaran dan pertumbuhan secara umum karyawan merasa cukup puas atas apa yang telah diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya. Hasil dari interpretasi dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.9
Interpretasi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
PT. Sriwijaya Air Makassar



Objektive	Measure	Standar	Realisasi
Tingkat Kepuasan Karyawan	Survey Kepuasan Karyawan	Min. IKK dapat dikategorikan puas atau berada dalam interval antara 1547 – 1911 point	IKK adalah 1477 point atau dikategorikan cukup puas
Tingkat Pembelajaran	Survey Kepuasan Pembelajaran	Min. IP dapat dikategorikan puas atau berada dalam interval antara 1190 – 1470 point	IP adalah 1241 point atau dikategorikan puas

(Sumber : Hasil Olahan Data)

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang didapatkan dari PT. Sriwijaya Air Makassar dan hasil dari penelitian yang dilakukan, maka penulis menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara keseluruhan kinerja PT. Sriwijaya Air Makassar dilihat dari 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard* dapat dikatakan baik karena perusahaan dapat mencapai delapan dari sepuluh standar yang digunakan oleh *Balanced Scorecard* pada perusahaan. Olehnya itu, perusahaan dapat dikatakan berhasil memenuhi target.
2. Pada perspektif keuangan yang menggunakan tolok ukur rasio laba bersih selama dua periode terakhir (2006-2007) terjadi penurunan rasio sebesar 60,07% atau menurun menjadi 10,41% dari penjualan dibanding tahun sebelumnya. Tetapi dari sisi total biaya yang digunakan pada tahun 2007 mengalami kenaikan sebesar Rp. 13.101.804.882 dari tahun 2006 sehingga dapat mempengaruhi keuntungan perusahaan. Sedangkan untuk pengukuran *Return On Investment* (ROI) selama dua periode terakhir (2006-2007) terjadi peningkatan yaitu 130,19% atau meningkat 4,135% dari tahun 2006. Sementara itu tingkat ROE pada tahun 2007 mengalami penurunan menjadi 58,75% atau menurun sebesar 17,93% dari tahun 2006.

3. Pada perspektif Non-Keuangan yang terdiri dari perspektif pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pelanggan dengan tolok ukur pangsa pasar mengalami peningkatan penumpang yang cukup baik pada tahun 2007 dibanding tahun sebelumnya 2006. Sedangkan untuk kepuasan pelanggan secara umum pelanggan merasa puas akan layanan jasa yang diberikan perusahaan. Untuk perspektif bisnis internal yang menggunakan dua tolok ukur yaitu inovasi dan pelayanan purna jual secara umum juga dapat dikatakan baik. Sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menggunakan kuisisioner secara umum karyawan cukup puas atas apa yang diberikan perusahaan.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan diatas, maka saran yang dapat diberikan penulis kepada PT. Sriwijaya Air Makassar, yaitu sebagai berikut :

1. Pada perspektif keuangan yang menggunakan empat tolok ukur keuangan, hanya satu tolok ukur keuangan yang mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan kurang baik yaitu tolok ukur biaya yang tetap mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya. Sedangkan tiga tolok ukur keuangan lainnya mengindikasikan perusahaan mampu bekerja optimal pada tahun 2007. Hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah bagaimana kenaikan laba, ROI, ROE tahun 2007 ini juga berlanjut pada tahun berikutnya bukan hanya pada tahun 2007 saja, karena apabila melihat kinerja keuangan PT. Sriwijaya Air Makassar selama dua periode terakhir ini PT. Sriwijaya Air Makassar masih mengalami fluktuasi.

2. Pada perspektif Non-Keuangan perspektif pelanggan yang tolok ukurnya menggunakan kuisisioner sebagai alat ukurnya dapat diketahui bahwa pada umumnya pelanggan/penumpang Sriwijaya Air merasa puas atas jasa yang diberikan namun bukan berarti keseluruhan penumpang merasa puas karena masih ada beberapa hal yang dirasa kurang apabila melihat isi dari kuisisioner yang dibagikan kepada pelanggan/penumpang dan hal tersebut harusnya menjadi catatan buat perusahaan guna memperbaiki lagi kinerjanya demi menjaga dan meningkatkan kepuasan terhadap pelanggan. Untuk perspektif bisnis internal, perusahaan diharapkan mampu melakukan inovasi dalam hal memberikan sesuatu yang baru kepada pelanggan, karena para pesaing pun tentunya tidak menutup mata atas apa yang dilakukan oleh PT. Sriwijaya Air, sedangkan untuk pelayanan purna jual perusahaan diharapkan untuk lebih responsive lagi dalam menangani keluhan pelanggan sehingga pelanggan tidak merasa kecewakan, walaupun saat ini perusahaan telah memberikan layanan purna jual yang baik terhadap pelanggan namun perusahaan tidak boleh merasa aman dengan hanya menyediakan layanan terhadap keluhan pelanggan namun juga harus meningkatkan kinerjanya sehingga keluhan terhadap jasa yang diberikan bisa berkurang. Sementara untuk perspektif tingkat pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan diharapkan untuk tetap memperhatikan karyawannya secara seksama. Berdasarkan hasil kuisisioner mengenai tingkat kepuasan karyawan dapat diketahui bahwa pada umumnya karyawan perusahaan masih dalam kategori cukup puas dan belum masuk dalam standar minimal yang ditetapkan yaitu dalam interval point kategori puas. Dari hasil kuisisioner ini

maka perusahaan harus lebih memperhatikan tingkat kepuasan karyawan karena masih ada beberapa hal yang dirasa kurang mendapat perhatian perusahaan untuk para karyawannya dan hal tersebut harusnya menjadi perhatian perusahaan demi menjaga kerjasama yang baik bagi segenap komponen inti perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, Anthony. 1997. *Management Accounting*. Edition 2. New Jersey: Prentice Hall.
- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan. 2002. *Management Control System*. McGraw Hill Book Co.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Sistem Manajemen Terintegrasi. Balanced Scorecard dengan six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*. Cetakan Ketiga. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Gunawan, Barbara, 2000, *Menilai Kinerja Dengan Balanced Scorecard*, Manajemen, No 145, September, Halaman 36-40.
- Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, 2000, *Management Accounting*, edition 4 International Thompson Publishing, Ohio.
- Julianto, Heppy, 2000, *Mengukur Kepuasan Pelanggan*, Manajemen, No 138, Februari, Halaman 34-35.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard. Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan : Pasla Yosi Peter R. Jakarta. Erlangga.
- _____, 1996, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston: Havard Business School Press.
- Morisawa, Toru, 2002, *Building Performance Measurement System with the Balanced Scorecard Approach*, NRI Papers. No. 45, 1 April 2002.
- Mulyadi, 1999, *Strategic Management System Dengan Pendekatan Balanced Scorecard* (Bagian Pertama Dari Dua Tulisan), Usahawan, No 02, Tahun XXVIII, Februari, Halaman 39-46.
- _____, *Strategic Management System Dengan Pendekatan Balanced Scorecard* (Bagian Akhir Dari Dua Tulisan), Usahawan, No 03, Tahun XXVIII, Maret, Halaman 36-41.
- Mulyadi dan Johny Setyawan, 1999, *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: Aditya Media.

- Murphy, Kevin dan Randy Russell, 2002, *To Beat the odds against succesful CRM, Use Gartner's CRM Process map together with the Balanced Scorecard framework*, Report Internet, July 2002.
- Rahayu, Artiani. 2006. '*Analisis Penerapan Balanced Scorecard sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Pada PT. Mustika Ratu. Tbk.*'. Jakarta. Skripsi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas.
- Sawir, Agnes. 2005. *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administratif*. Cetakan ketiga. Bandung : Alpha Beta
- Soetjipto, Budi W, 1997, *Mengukur Kinerja Bisnis Dengan Balanced Scorecard*, *Usahawan*, No 06, Tahun XXVI, Juni, Halaman 21-25.
- Umar, Husein 1998. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta. Penerbit Rajawali Pers.

BALANCE SHEET PER 31 DESEMBER

	2006	2007
ncar		
ng	782,271,036	941,962,240
ersediaan	951,231,107	1,271,382,449
ayaran dimuka	10,900,210	15,998,751
iva Lancar	227,525,100	184,027,211
	1,971,927,453	2,413,370,651
lap		
taris	99,303,689	112,303,327
ulasi penyusutan inventaris	(8,275,307)	(9,358,610)
araan	13,750,000	252,439,000
ulasi penyusutan kendaraan	(1,964,200)	(31,554,875)
atan	21,718,554	21,718,554
ulasi penyusutan peralatan	(5,429,638)	(5,429,638)
ologi & informasi	60,151,782	60,151,782
ulasi penyusutan teknologi & informasi	(6,015,179)	(6,015,179)
ra Tetap	173,239,701	394,254,361
in		
ity deposit	15,510,000	24,612,000
va	2,160,677,154	2,832,237,012
1 dan Modal		
1 Lancar		
ig usaha	802,914,110	501,365,641
ig non usaha	14,898,441	11,084,300
ig pajak	6,986,781	12,660,913
ayaran di terima dimuka	77,961,500	53,120,000
ajiban	902,770,832	578,230,854
antar perusahaan	(61,500,646,372)	(97,377,678,874)
trik	35,521,913,031	62,758,552,694
ih 2006	27,236,639,663	36,873,132,338
ajiban dan Modal	2,160,677,154	2,832,237,012

LAPORAN LABA / RUGI Periode 2006/2007

2006		2007	
PENDAPATAN :		PENDAPATAN :	
Sales	37,533,212,635	Sales	57,974,059,308
Deposit agent	87,500,000	Deposit agent	434,000,000
Cargo income	1,020,590,153	Cargo Income	2,971,541,037
Total Pendapatan	38,641,302,788	Total Pendapatan	61,379,600,345
BEBAN OPERASIONAL :		BEBAN OPERASIONAL :	
Beban gaji	(504,000,000)	Beban gaji	(544,320,000)
Beban sewa kendaraan	(25,500,000)	Beban sewa kendaraan	(17,000,000)
Beban sewa gedung	(150,840,000)	Beban sewa gedung	(150,840,000)
Beban listrik, telepon, PDAM	(81,913,202)	Beban listrik, telepon, PDAM	(125,887,890)
Beban fuel (avtur)	(10,382,420,569)	Beban fuel (avtur)	(23,359,791,374)
Beban promosi	(12,954,750)	Beban promosi	(15,764,400)
Beban akomodasi crew	(15,351,958)	Beban akomodasi crew	(21,819,790)
Beban operasional @ airport	(22,615,700)	Beban operasional @ airport	(31,564,410)
Beban service crew	(16,025,400)	Beban service crew	(19,842,600)
Beban Gasoline kendaraan	(6,840,000)	Beban Gasoline kendaraan	(12,441,174)
Beban perjalanan dinas karyawan	(7,543,000)	Beban perjalanan dinas karyawan	(10,313,000)
Beban pajak pph 21,23,25	(148,436,972)	Beban pajak pph 21,23,25	(153,347,849)
Beban Perlengkapan kantor	(7,749,850)	Beban Perlengkapan kantor	(6,017,320)
Total Beban Operasional	(11,377,201,401)	Total Beban Operasional	(24,468,749,807)
BEBAN NON-OPERASIONAL :		BEBAN NON-OPERASIONAL :	
Repair & maintenance kendaraan	(2,357,600)	Repair & maintenance kendaraan	(2,433,100)
Beban fotocopy	(299,524)	Beban fotocopy & sewa mesin	(671,300)
Tol,parking fee	(621,500)	Tol,parking fee	(848,500)
Beban lain-lain	(2,595,400)	Beban lain-lain	(5,029,100)
General Entertainment	(7,570,400)	General Entertainment	(12,429,700)
Internal Entertainment	(14,017,300)	Internal Entertainment	(16,306,500)
Total Beban Non-Operasional	(27,461,724)	Total Beban Non-Operasional	(37,718,200)
TOTAL LABA BERSIH 2006	27,236,639,663	TOTAL LABA BERSIH 2007	36,873,132,338

Lampiran 3

Kepada Yth

Bapak/Ibu/Saudara (i) Responden

Di

Tempat

Dengan Hormat

Saya adalah mahasiswi Akuntansi Fakultas Ekonomi Program Reguler Sore Unhas, saat ini sedang melakukan penelitian untuk penulisan skripsi. Penelitian ini akan mengetahui bagaimana pengukuran kinerja PT. Sriwijaya Air Distrik Makassar ketika menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya meminta kesediaan bapak/ibu agar sudi kiranya meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuisisioner yang saya lampirkan pada surat ini. Kuisisioner ini untuk mengetahui sampai sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu/saudara (i) sebagai pelanggan PT. Sriwijaya Air.

Kuisisioner yang akan diisi oleh bapak/ibu/saudara (i) merupakan data yang akan diolah dan bukan merupakan hasil akhir. Dan sesuai dengan etika penelitian, data yang akan saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini.

Demikian permohonan ini, atas partisipasi dan kesediaan bapak/ibu/saudara (i) berikan, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Suci Kreshna

(Peneliti)

KUISIONER

Berikut adalah kuisioner mengenai kepuasan pelanggan pada PT. Sriwijaya Air Makassar. Mohon Bapak/Ibu/Saudara(i) memberi tanda cek list (√) untuk data yang sesuai dengan Responder.

A. Data Responder

1. Jenis Kelamin :
 - () Laki-laki
 - () Perempuan
2. Usia Anda
 - () 20 – 24 Tahun
 - () 25 – 29 Tahun
 - () 30 – 34 Tahun
 - () Di atas 34 Tahun
3. Status
 - () Kawin
 - () Belum Kawin
4. Pekerjaan
 - () Pegawai Negeri Sipil
 - () Wiraswasta
 - () Lain-lain

B. Pertanyaan

Isilah Kuisioner di bawah ini dengan memberi tanda (X) pada jawaban yang menurut Anda sesuai, dengan keterangan sebagai berikut :

- SS : Sangat Setuju
 S : Setuju
 R : Ragu-ragu
 TS : Tidak Setuju
 STS : Sangat Tidak Setuju

NO	ITEM PERTANYAN	SS	S	R	TS	STS
1.	PT. Sriwijaya Air Makassar telah memberikan pelayanan memuaskan sesuai yang kami harapkan					
2.	PT. Sriwijaya Air Makassar telah memberikan pelayanan jasa yang sebanding dengan tarif yang dikenakan					
3.	PT. Sriwijaya Air Makassar menyediakan fasilitas yang memadai terhadap pemenuhan kepuasan pelanggan					

Lampiran 3

Kepada Yth

Bapak/Ibu/Saudara (i) Responden

Di

Tempat

Dengan Hormat

Saya adalah mahasiswi Akuntansi Fakultas Ekonomi Program Reguler Sore Unhas, saat ini sedang melakukan penelitian untuk penulisan skripsi. Penelitian ini akan mengetahui bagaimana pengukuran kinerja PT. Sriwijaya Air Distrik Makassar ketika menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya meminta kesediaan bapak/ibu agar sudi kiranya meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuisisioner yang saya lampirkan pada surat ini. Kuisisioner ini untuk mengetahui sampai sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu/saudara (i) sebagai pelanggan PT. Sriwijaya Air.

Kuisisioner yang akan diisi oleh bapak/ibu/saudara (i) merupakan data yang akan diolah dan bukan merupakan hasil akhir. Dan sesuai dengan etika penelitian, data yang akan saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini.

Demikian permohonan ini, atas partisipasi dan kesediaan bapak/ibu/saudara (i) berikan, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Suci Kreshna

(Peneliti)

KUISISIONER

Berikut adalah kuisisioner mengenai kepuasan pelanggan pada PT. Sriwijaya Air Makassar. Mohon Bapak/Ibu/Saudara(i) memberi tanda cek list (√) untuk data yang sesuai dengan Responder.

A. Data Responder

1. Jenis Kelamin :
 - () Laki-laki
 - () Perempuan
2. Usia Anda
 - () 20 – 24 Tahun
 - () 25 – 29 Tahun
 - () 30 – 34 Tahun
 - () Di atas 34 Tahun
3. Status
 - () Kawin
 - () Belum Kawin
4. Pekerjaan
 - () Pegawai Negeri Sipil
 - () Wiraswasta
 - () Lain-lain

B. Pertanyaan

Isilah Kuisisioner di bawah ini dengan memberi tanda (X) pada jawaban yang menurut Anda sesuai, dengan keterangan sebagai berikut :

- SS : Sangat Setuju
 S : Setuju
 R : Ragu-ragu
 TS : Tidak Setuju
 STS : Sangat Tidak Setuju

NO	ITEM PERTANYAN	SS	S	R	TS	STS
1.	PT. Sriwijaya Air Makassar telah memberikan pelayanan memuaskan sesuai yang kami harapkan					
2.	PT. Sriwijaya Air Makassar telah memberikan pelayanan jasa yang sebanding dengan tarif yang dikenakan					
3.	PT. Sriwijaya Air Makassar menyediakan fasilitas yang memadai terhadap pemenuhan kepuasan pelanggan					

4.	Kami jarang bahkan hampir tidak pernah melakukan komplain atas jasa yang telah kami terima					
5.	PT. Sriwijaya Air Makassar selalu menanggapi keluhan kami dengan cepat dan tepat					
6.	PT. Sriwijaya Air Makassar memberikan informasi yang kami butuhkan dengan akurat dan cepat					
7.	Kami selalu memiliki pengalaman yang menyenangkan dengan PT. Sriwijaya Air Makassar					
8.	PT. Sriwijaya Air Makassar memiliki citra yang positif dan baik					

Lampiran 4

Kepada Yth

Bapak/Ibu/Saudara (i) Responden

Di

Tempat

Dengan Hormat

Saya adalah mahasiswi Akuntansi Fakultas Ekonomi Program Reguler Sore Unhas, saat ini sedang melakukan penelitian untuk penulisan skripsi. Penelitian ini akan mengetahui bagaimana pengukuran kinerja PT. Sriwijaya Air Distrik Makassar ketika menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya meminta kesediaan bapak/ibu agar sudi kiranya meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuisisioner yang saya lampirkan pada surat ini. Kuisisioner ini untuk mengetahui sampai sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu/saudara (i) sebagai karyawan PT. Sriwijaya Air.

Kuisisioner yang akan diisi oleh bapak/ibu/saudara (i) merupakan data yang akan diolah dan bukan merupakan hasil akhir. Dan sesuai dengan etika penelitian, data yang akan saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini.

Demikian permohonan ini, atas partisipasi dan kesediaan bapak/ibu/saudara (i) berikan, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Suci Kreshna

(Peneliti)

KUISISIONER

Berikut adalah kuisisioner mengenai kepuasan Karyawan dan pembelajaran atau pertumbuhan pada PT. Sriwijaya Air Makassar. Mohon Bapak/Ibu/Saudara(i) memberi tanda cek list (√) untuk data yang sesuai dengan Responder.

A. Data Responder

1. Jenis Kelamin :
 Laki-laki
 Perempuan
2. Usia Anda
 20 – 24 Tahun
 25 – 29 Tahun
 30 – 34 Tahun
 Diatas 34 Tahun
3. Jabatan
 Staff Ticketing
 Staff Accounting
 Staff Marketing
 Staff Airport
4. Lama Bekerja
 Kurang dari 1 Tahun
 1 – 2 Tahun
 2 – 4 Tahun
 Lebih dari 4 Tahun
5. Pendidikan
 SMA / Sederajat
 Akademi / Sederajat
 Strata I
 Lebih dari Strata I

B. Pertanyaan

Isilah Kuisisioner di bawah ini dengan memberi tanda (X) pada jawaban yang menurut Anda sesuai, dengan keterangan sebagai berikut :

- SS : Sangat Setuju
S : Setuju
R : Ragu-ragu
TS : Tidak Setuju
STS : Sangat Tidak Setuju

Kuisisioner Kepuasan Karyawan

NO	ITEM PERTANYAN	SS	S	R	TS	STS
1.	Perusahaan telah memberikan gaji yang sesuai dengan pengorbanan fisik dan waktu yang saya berikan.					
2.	Perusahaan telah membèrikan gaji yang mencukupi kehidupan pribadi dan keluarga secara layak.					
3.	Perusahaan telah memberikan gaji yang sesuai dengan peraturan penggajian dan pengupahan.					
4.	Perusahaan telah menempatkan saya pada posisi yang sesuai dengan latar belakang pendidikan Saya.					
5.	Perusahaan memberikan penghargaan . atau pengakuan ketika Saya bekerja dengan prestasi yang memuaskan.					
6.	Perusahaan selalu memberikan kesempatan pada karyawan yang hasil pekerjaannya memuaskan untuk jenjang karir berikutnya.					
7.	Perusahaan menerapkan standar prestasi kerja sesuai dengan batas kemampuan karyawan untuk mencapainya.					
8.	Perusahaan memberikan tunjangan kesehatan dan pengobatan yang sudah layak dan memadai .					
9.	Perusahaan telah memberikan tunjangan hari raya yang layak, memadai dan sesuai dengan kebutuhan saya.					
10.	Adanya hubungan komunikasi yang baik antara saya dengan rekan sekerja yang menyangkut perolehan informasi					
11.	Perusahaan selalu melibatkan saya dalam proses pengambilan keputusan penting.					
12.	Perusahaan selalu memberikan dorongan untuk bekerja secara aktif dan menggunakan inisiatif.					
13.	Secara keseluruhan saya puas dengan tempat saya bekerja.					

KUISIONER

Berikut adalah kuisisioner mengenai kepuasan Karyawan dan pembelajaran atau pertumbuhan pada PT. Sriwijaya Air Makassar. Mohon Bapak/Ibu/Saudara(i) memberi tanda cek list (✓) untuk data yang sesuai dengan Responder.

A. Data Responder

1. Jenis Kelamin :
 Laki-laki
 Perempuan
2. Usia Anda
 20 – 24 Tahun
 25 – 29 Tahun
 30 – 34 Tahun
 Diatas 34 Tahun
3. Jabatan
 Staff Ticketing
 Staff Accounting
 Staff Marketing
 Staff Airport
4. Lama Bekerja
 Kurang dari 1 Tahun
 1 – 2 Tahun
 2 – 4 Tahun
 Lebih dari 4 Tahun
5. Pendidikan
 SMA / Sederajat
 Akademi / Sederajat
 Strata I
 Lebih dari Strata I

B. Pertanyaan

Isilah Kuisisioner di bawah ini dengan memberi tanda (X) pada jawaban yang menurut Anda sesuai, dengan keterangan sebagai berikut :

- SS : Sangat Setuju
S : Setuju
R : Ragu-ragu
TS : Tidak Setuju
STS : Sangat Tidak Setuju

Kuisisioner Pembelajaran/Pertumbuhan

NO	ITEM PERTANYAN	SS	S	R	TS	STS
1.	Kami selalu menunjukkan komitmen kuat untuk belajar dengan selalu mencari cara baru untuk bekeja dengan menjadikan pembelajaran sebagai bagian strategi kami.					
2.	Kami bersedia belajar dengan melihat dan elajar dari apa yang dilakukan perusahaan lain.					
3.	Kami selalu belajar dengan melakukan perbaikan terus menerus terhadap apa yang kami laksanakan sebelumnya.					
4.	Kami bersedia belajar dengan mencoba ide baru dan bersedia melakukan eksperimen dengan ide tersebut.					
5.	Perusahaan kami berfokus pada pembelajaran.					
6.	Kami selalu memiliki keinginan untuk belajar baik secara individu, kelompok maupun tingkat perusahaan secara keseluruhan.					
7.	Sistem manajemen kami selalu mendorong untuk belajar, baik individu maupun kelompok yang ada dalam perusahaan.					
8.	Proses dan sistem kerja yang ada dalam perusahaan selalu mendorong untuk belajar.					
9.	Struktur organisasi dan proses komunikasi yang ada dalam perusahaan selalu mendorong untuk belajar.					
10.	Para pemimpin PT. Siwijaya Air selalu menunjukkan komitmen untuk belajar.					

Data Kuisioner Tingkat Kepuasan Karyawan
PT. Sriwijaya Air Makassar

RESPONDEN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL
1	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	58
2	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	50
3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	60
4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	58
5	4	3	4	2	4	5	5	5	5	4	4	4	5	54
6	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	48
7	4	2	4	4	4	5	4	2	4	4	2	4	4	47
8	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	53
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
10	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	48
11	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	59
12	2	1	1	4	3	2	2	1	2	5	2	5	4	34
13	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	49
14	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	61
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
16	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	50
17	3	3	4	5	2	4	4	4	4	4	3	4	4	48
18	5	4	5	5	4	4	4	3	5	4	2	4	4	53
19	4	2	4	2	5	5	4	4	4	5	4	5	4	52
20	1	2	2	1	1	3	2	1	2	4	1	2	2	24
21	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	30
22	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	43
23	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	59
24	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	55
25	5	5	5	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	58
26	2	2	4	2	2	5	2	3	2	5	5	4	4	42
27	1	1	4	2	2	5	2	1	1	4	4	4	4	35
28	4	4	4	4	4	5	4	2	4	5	4	4	4	52
29	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	3	4	4	50
30	2	4	2	2	4	4	3	2	4	5	3	4	4	43
TOTAL	98	102	114	110	108	131	112	105	117	131	101	125	123	1477

Metoda Pearson 0.755718 valid 0.766639 valid 0.747018 valid 0.611791 valid 0.795709 valid 0.714714 valid 0.843975 valid 0.803779 valid 0.864012 valid 0.385846 valid 0.544045 valid 0.581135 valid 0.71979 valid

Hasil Uji

Reliability (Kepuasan Pelanggan)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.908	.916	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	4.2400	.74396	50
VAR00002	4.0600	.68243	50
VAR00003	3.5200	.70682	50
VAR00004	3.4800	.95276	50
VAR00005	3.6600	.68839	50
VAR00006	3.7000	.64681	50
VAR00007	3.7600	.59109	50
VAR00008	3.8600	.49528	50

Inter-Item Correlation Matrix

	VAR 00001	VAR 00002	VAR 00003	VAR 00004	VAR 00005	VAR 00006	VAR 00007	VAR 00008
VAR00001	1.000	.614	.573	.669	.641	.662	.598	.647
VAR00002	.614	1.000	.569	.520	.479	.504	.694	.569
VAR00003	.573	.569	1.000	.470	.371	.348	.500	.504
VAR00004	.669	.520	.470	1.000	.627	.503	.607	.621
VAR00005	.641	.479	.371	.627	1.000	.775	.648	.576
VAR00006	.662	.504	.348	.503	.775	1.000	.609	.631
VAR00007	.598	.694	.500	.607	.648	.609	1.000	.580
VAR00008	.647	.569	.504	.621	.576	.631	.580	1.000

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
30.2800	19.063	4.36610	8

Reliability (Kepuasan Karyawan)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.916	.916	13

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3.2667	1.22990	30
VAR00002	3.4000	1.06997	30
VAR00003	3.8000	.96132	30
VAR00004	3.6667	1.15470	30
VAR00005	3.6000	1.03724	30
VAR00006	4.3667	.85029	30
VAR00007	3.7333	.90719	30
VAR00008	3.5000	1.30648	30
VAR00009	3.9000	1.06188	30
VAR00010	4.3667	.55605	30
VAR00011	3.3667	.92786	30
VAR00012	4.1667	.74664	30
VAR00013	4.1000	.75886	30

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
49.2333	81.840	9.04656	13

Reliability (Tingkat Pertumbuhan dan Pembelajaran)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.801	.801	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	4.3333	.47946	30
VAR00002	4.2000	.55086	30
VAR00003	4.5000	.50855	30
VAR00004	4.1667	.64772	30
VAR00005	3.8000	.76112	30
VAR00006	4.1667	.46113	30
VAR00007	4.1333	.57135	30
VAR00008	3.9000	.60743	30
VAR00009	3.9333	.73968	30
VAR00010	4.2333	.56832	30

Inter-Item Correlation Matrix

	VAR 00001	VAR 00002	VAR 00003	VAR 00004	VAR 00005	VAR 00006	VAR 00007	VAR 00008	VAR 00009	VAR 00010
VAR00001	1.000	.131	.141	.481	.283	-.104	.336	.237	.357	.591
VAR00002	.131	1.000	.492	.290	-.148	.000	.460	.062	.203	.176
VAR00003	.141	.492	1.000	.576	.000	.368	.237	.391	.275	.298
VAR00004	.481	.290	.576	1.000	.280	.135	.497	.307	.456	.546
VAR00005	.283	-.148	.000	.280	1.000	.000	-.016	.403	.588	.191
VAR00006	-.104	.000	.368	.135	.000	1.000	.305	.308	.034	.110
VAR00007	.336	.460	.237	.497	-.016	.305	1.000	.338	.430	.538
VAR00008	.237	.062	.391	.307	.403	.308	.338	1.000	.675	.270
VAR00009	.357	.203	.275	.456	.588	.034	.430	.675	1.000	.366
VAR00010	.591	.176	.298	.546	.191	.110	.538	.270	.366	1.000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
41.3667	12.792	3.57658	10