

**TUGAS AKHIR
METODOLOGI PENELITIAN**

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN KONSEP *BALANCE SCORECARD*
(Studi Kasus CV. Batu Offroad)**



Oleh :

6 AK B1

1. Indah Sari Tilawah (152010300032)
2. Novisa Dwi Indayanti (152010300037)
3. Rizky Rahayu Trisnawati (152010300043)

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO
FAKULTAS EKONOMI & BISNIS
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JULI 2018**

A. Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja perusahaan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan perusahaan tersebut telah tercapai. Pengetahuan mengenai kondisi yang terjadi sekarang adalah dasar perusahaan untuk melakukan perbaikan dan melakukan langkah-langkah yang akan diambil pada tahap berikutnya. Keberhasilan perusahaan pada masa yang akan datang akan ditentukan oleh bagaimana investasi dan pengelolaan aset intelektual atau tak berwujud seperti kompetensi pekerja, loyalitas pelanggan dan pengendalian mutu, daripada fokus pada bagaimana pengelolaan dan investasi pada aset fisik. Dalam melakukan investasi ini, keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan tidak dapat diukur dalam jangka pendek dengan model keuangan tradisional.

Pengukuran kinerja perusahaan merupakan suatu alat manajemen yang penting. Di dalam menghadapi persaingan di pasar global, perusahaan harus selalu terpacu untuk meningkatkan kinerjanya secara terus menerus. Adanya suatu pengukuran, kondisi proses bisnis perusahaan dapat diketahui. *Balance Scorecard* (BSC) yang merupakan konsep pengukuran yang diturunkan langsung dari strategi bisnis perusahaan perlu terus dipantau, karena akan mengarahkan karyawan terhadap faktor-faktor sukses kunci untuk membangun kesuksesan perusahaan. Untuk mencapai keberhasilan ini, perusahaan harus termotivasi untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan baik terhadap hasil pengukuran kinerja maupun tolak ukur kinerja itu sendiri. Tolak ukur kinerja yang dimaksud adalah key performance dalam *Balanced Scorecard* (BSC).

BSC adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan and David Norton pada awal tahun 1990. BSC berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, antara kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor

kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Mula-mula BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Atkinson, et al dalam Yuwono, et al (2007) *Balanced Scorecard* adalah “*A measurement and management system that views a business unit’s performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth*”, yang berarti pengukuran dan sistem manajemen penilaian kinerja dengan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Hal lain yang terkait adalah retensi pekerja, dimana hal ini merupakan kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan loss pada *intellectual capital* dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turnover di perusahaan. Perlu dicermati pula produktivitas pekerja, ini merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut. Kapabilitas dari sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

BSC adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. BSC adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi

bisnisnya. Berdasarkan hasil riset dari beberapa penelitian ditemukan bahwa pada tahun 2001 sekitar 44% perusahaan di seluruh dunia telah menggunakan BSC dengan rincian 57% perusahaan di Inggris, 46% di Amerika Serikat, dan sebanyak 26% di Jerman dan Austria. Pada penelitian oleh Bain & Company juga memperlihatkan bahwa dari 708 perusahaan di lima benua sebanyak 62% telah menggunakan *Balanced Scorecard* (Hendricks, 2004). Survey lain di Amerika Serikat oleh majalah Fortune mengestimasi bahwa 60% dari 1000 perusahaan telah mencoba menggunakan BSC. Survey pada perusahaan Finlandia juga memperlihatkan 31% dari responden memiliki beberapa macam jenis sistem BSC dan 30% mengimplementasikan satu macam saja (Silk, 1998 dalam Hallman, 2005). Hal ini disebabkan karena pihak manajemen di dalam perusahaan mengerti secara jelas bahwa aktifitas yang mereka lakukan berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi serta strategi perusahaan, dengan kata lain bahwa aktifitas strategi telah menjadi kegiatan seluruh karyawan dalam perusahaan. Sehingga mereka menjadi satu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisahkan dengan suatu hubungan yang terjadi dalam perusahaan.

CV. Batu Offroad merupakan suatu perusahaan jasa yang bergerak dalam bidang *travel, guide and tour provider* wisata di Jawa Timur. Untuk dapat memiliki keunggulan dalam persaingan bisnis yang pesat, Batu Offroad perlu memiliki kerangka kerja sistem pengukuran kinerja yang tepat. Dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard* yang memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan. *Balance Scorecard* juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Di samping itu, *Balance Scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir (*driver*).

Oleh karena itu untuk dapat menentukan kinerja, perusahaan dapat menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis, seperti *financial perspective*, internal proses business perspective, customer

perspective, dan *learning* dan *growth*. Keunggulan penerapan *Balanced Scorecard* adalah untuk dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, menarik untuk diteliti sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard*. Penulis merasa tertarik untuk menulis skripsi dengan judul: “Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep *Balance Scorecard* (Studi Kasus CV. Batu Offroad)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang terurai pada latar belakang penelitian, penelitian ini merumuskan masalah mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *balance scorecard*. Berikut rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja perusahaan dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard* ?
2. Bagaimana tingkat produktivitas setiap bagian divisi yang terlibat dalam proses peningkatan kinerja perusahaan ?
3. Bagaimana perencanaan strategis yang harus diterapkan untuk setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* agar sesuai dengan visi dan tujuan perusahaan ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian adalah untuk mengetahui pengukuran kinerja perusahaan melalui metode *balance scorecard*. Berikut uraian tujuan penelitian ini.

1. Mengetahui pengaruh kinerja perusahaan melalui keempat perspektif *Balance Scorecard*.
2. Mengetahui tingkat produktivitas setiap bagian divisi yang terlibat dalam proses peningkatan kinerja perusahaan.
3. Mengetahui perencanaan strategis yang harus diterapkan untuk setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* agar sesuai dengan visi dan tujuan perusahaan.

D. Manfaat Penelitian

Penulis mengharapkan penelitian ini memberikan manfaat, diantaranya:

1. Bagi Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis khususnya Mahasiswa Jurusan Akuntansi, penelitian ini bermanfaat sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya dan pembanding untuk menambah ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan *Balance Scorecard*.
2. Bagi Penulis, sebagai sarana untuk memperluas wawasan serta menambah referensi mengenai pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard*.
3. Bagi Perusahaan, untuk mengetahui langkah-langkah yang ditempuh atas hasil sebuah analisis pengukuran atas kinerja perusahaan agar visi, misi, dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik dan membantu Perusahaan untuk memperoleh manfaat agar dapat meningkatkan kualitas manajemen yang ada sehingga fokus utama atas target dan tujuan perusahaan dapat terlaksana.

E. Tinjauan Teori

1. Penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Rajampidan Verani Carolina (2011)	Pengaruh Efektifitas Penerapan Metode <i>Balance Scorecard</i> Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jabar Dan Banten)	Efektifitas dalam penerapan <i>Balance Scorecard</i> pada PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten yang dimanfaatkan secara maksimal member pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan
2	Erna Rizki Yolanda	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai	Diperlukan peningkatan yang lebih signifikan

	(2011)	<i>Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Studi Pda Perusahaan Bio Tech Sarana Di Bandung</i>	dalam penerapan <i>Balnce scorecard</i> untuk memaksimalkan performa
3	Soraya Hanuma Endang Kiswara SE., M.Si., Akt. (2010)	Analisis <i>Balance Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Astra Honda Motor)	Kinerja pada PT. Astra Honda Motor sangat baik
4	Ghassan F. Al-Matarneh (2011)	Performance Evaluation And Adoption Of Balanced Scorecard (BSC) In Jordanian Industrial Companies	Harus ada peningkatan yang lebih signifikan dalam penerapan <i>balance scorecard</i> untuk memaksimalkan performa
5	Khawla H. Kalaf (2012)	Designing A Balanced Scorecard To Measure A Bank's Performance : A Case Study	Diperlukan evaluasi yang lebih signifikan dalam penerapan <i>balance scorecard</i> untuk memaksimalkan performa

2. Landasan Teori

a. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisis dengan alat-alat analisis

keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu. Hal ini sangat penting agar sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Penilaian kinerja keuangan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen agar dapat memenuhi kewajibannya terhadap para penyandang dana dan juga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti, 2004).

Sebelum memahami masalah penilaian kinerja lebih jauh, ada beberapa pengertian kinerja. Kinerja perusahaan adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen (Helfert, 1996) dan juga menurut Mulyadi (2007) “Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan”. Menurut Stout (dalam Yuwono, 2002) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

Pengukuran kinerja yang didefinisikan sebagai “*performing measurement*” adalah kualifikasi dan efisiensi perusahaan atau segmen atau keefektifan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi. Dengan demikian pengertian kinerja adalah suatu usaha formal yang dilaksanakan perusahaan untuk mengevaluasi efisien dan efektivitas dari aktivitas perusahaan yang telah dilaksanakan pada periode waktu. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan

merupakan seluruh kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan yang berkaitan dengan pencapaian sasaran strategik manajemen selama periode tertentu.

b. Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Tange (2005), sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna, sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan, dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja maka perusahaan diharapkan mampu bertahan dan mengikuti persaingan dan perkembangan yang ada.

- 1) Sistem pengukuran kinerja dikelompokkan menjadi tiga sistem, yaitu: Kelompok Pertama "*Fully Integrated*" Sistem pengukuran kinerja pada kelompok ini merupakan sistem pengukuran yang paling baik (*advanced*), yang mana banyak kebutuhan yang harus dipenuhi. Sistem ini mampu menjelaskan hubungan kausal yang melintasi organisasi. Kebutuhan dari seluruh pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dipertimbangkan. *Database* dan sistem pelaporan harus terintegrasi satu dengan yang lainnya.
- 2) Kelompok Kedua "*Balanced*" Sistem ini mampu melihat kinerja dari pandangan yang multidimensi, dari perspektif dan horizon waktu yang berbeda. Sistem ini mendukung inovasi dan pembelajaran dan berorientasi pelanggan. Tujuan dari sistem ini adalah lebih kepada memperbaiki dibandingkan dengan memonitornya.
- 3) Kelompok Ketiga "*Mostly Financial*" Kelompok ketiga merepresentasikan sistem pengukuran kinerja yang berbasis pengukuran kinerja tradisional, seperti ROI, aliran kas, dan produktifitas pekerja. Sistem ini berorientasi pada profit dan optimasi berdasarkan efisiensi biaya dan pada umumnya hasilnya berorientasi jangka pendek

c. *Balance Scorecard*

Balanced Scorecard menurut etimologi 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 hendak diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Menurut Kaplan dan Norton (dalam Sarjono, 2007) mengatakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial, *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai hal yang menjadi pendorong tercapainya kinerjanya dan kompetitif jangka panjang yang superior. Luis dan Biromo (dalam Gultom, 2009) mengatakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat.

Jadi, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses usaha dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

F. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif karena dalam pelaksanaannya peneliti didasarkan pada fakta sosial dan alamiah (naturalistik) hal ini berarti bahwa obyek penelitian tidak dapat dipaksakan seperti kemauan peneliti namun peneliti yang harus bisa menyesuaikan dengan kondisi lapangan penelitian, dengan peneliti sebagai instrument kunci, data deskriptif, tidak berdasarkan analisis statistik, dan dilaporkan secara naratif (Hermawan, dan Amirullah, 2016).

2. Fokus Penelitian

Penelitian ini fokus untuk mengetahui pengaruh kinerja perusahaan melalui keempat persepektif *balance scorecard*, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hal lainnya yaitu untuk mengetahui tingkat produktivitas setiap bagian organisasi yang terlibat dalam proses peningkatan kinerja perusahaan, dan untuk mengetahui perencanaan stategis yang harus diterapkan untuk setiap perspektif dalam balanced scorecard agar sesuai dengan visi dan tujuan perusahaan. Hal ini disebabkan karena pihak manajemen di dalam perusahaan mengerti secara jelas bahwa aktifitas yang mereka lakukan berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi serta strategi perusahaan, dengan kata lain bahwa aktifitas strategi telah menjadi kegiatan seluruh karyawan dalam perusahaan. Sehingga mereka menjadi satu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisahkan dengan suatu hubungan yang terjadi dalam perusahaan.

3. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan disebuah perusahaan Jasa *travel, guide, and tour* yakni CV. Batu Offroad yang beralamatkan di Perum. Grand Mandiri Land – CC.33, Jl. Patimura, Junrejo, Kota Batu.

Pemilihan Lokasi ini dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan alasan agar penulis mendapatkan apa yang diinginkan dan diharapkan dapat merumuskan masalah kemudian bisa menarik kesimpulan.

4. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini berdasarkan pada 2 jenis data yaitu, data primer dan data sekunder.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini untuk mendapatkan data primer yaitu : metode wawancara, meliputi :

- a. Manajer CV. Batu Offroad
- b. Divisi Pemasaran CV. Batu Offroad
- c. Divisi Keuangan CV. Batu Offroad
- d. Divisi Operasional CV. Batu Offroad
- e. Pelanggan CV. Batu Offroad

Sedangkan metode yang digunakan dalam penelitian ini untuk mendapatkan data sekunder yaitu : observasi dan dokumentasi. Dalam prosesnya akan dilakukan secara detail dan langsung pada objek dan subjek perusahaan.

5. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2011:111) bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), interview (wawancara), dokumentasi dan gabungan ketiganya.

Teknik pengumpulan data ini merupakan cara-cara untuk mendapatkan data yang diperlukan oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan tiga cara, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi.

a. Wawancara

Wawancara merupakan cara pengumpulan data yang dilakukan langsung melalui tanya jawab antara penulis dengan petugas yang berwenang yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Pengertian Wawancara menurut Sugiyono (2011:117), yaitu:

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data dengan melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari informan kunci yang lebih mendalam dan jumlah informan kuncinya sedikit/kecil.

Wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data, pelaksanaannya dilakukan secara langsung di kantor CV Batu Offroad. Wawancara dilakukan dengan semi terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara. Peneliti menggunakan *handycame* dan *android* untuk merekam data hasil wawancara.

b. Observasi

Observasi adalah suatu cara pengumpulan data dengan pengamatan langsung dan pencatatan secara sistematis terhadap obyek yang akan diteliti. Observasi dilakukan oleh peneliti dengan cara pengamatan dan peneliti diizinkan untuk berperan serta untuk menjadi bagian dari kehidupan informan di perusahaan.

c. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan menggali informan dari berbagai sumber tentang perundangan, peraturan, tata laksana, dan juga berbagai artikel, berita online, testimoni pelanggan, dan dokumen lain yang mendukung. Pendokumentasian data dilakukan melalui pencarian disitus internet, dan melihat dikantor CV Batu Offroad. Hasilnya adalah dokumen dalam bentuk *hard copy* yang diperoleh dari CV Batu Offroad dan juga dokumentasi dalam bentuk *soft copy* yang diperoleh dari situs internet.

6. Informan Kunci

Informan Kunci dalam penelitian ini adalah manajer perusahaan, divisi operasional, pemasaran dan keuangan. Penggunaan informan kunci yang seperti ini dimaksudkan agar peneliti memperoleh informasi yang lengkap dan lebih holistik sebagaimana kekhasan penelitian kualitatif yang menekankan pada keholistikan. Berikut informan kunci pada penelitian ini

Tabel 1.1 Data Informan Kunci

No.	Nama Informan	Keterangan
1	RDS	Manajer di CV. Batu Offroad
2	MKH	Divisi Pemasaran di CV. Batu Offroad
3	DV	Divisi Keuangan di CV. Batu Offroad
4	FDA	Divisi Operasional di CV. Batu Offroad
5	INL	Salah satu pelanggan di CV. Batu Offroad

7. Keabsahan Data

a. Uji Kredibilitas

Tujuan uji kredibilitas data dalam penelitian ini adalah berkenaan dengan derajat kepercayaan atau derajat akurasi data dalam desain penelitian kualitatif. Dengan kata lain bahwa data yang diperoleh dalam proses penelitian tersebut apakah sudah dianggap kredibel atau belum. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan Triangulasi Sumber, sebagai jenis uji kredibilitas.

Triangulasi Sumber adalah proses uji keabsahan data dengan cara mengonfirmasi data penelitian yang sudah diperoleh pada sumber yang berbeda. Tujuannya adalah untuk memberi keyakinan pada peneliti bahwa data tersebut sudah sah dan layak untuk menjadi data penelitian yang akan dianalisis (Hermawan, dan Amirullah, 2016).

b. Uji Transferability

Uji keteralihan atau *Trasnferability* adalah uji keabsahan data berkenaan dengan derajat ketepatan atau juga sejauh mana hasil penelitian kualitatif dapat diterapkan pada situasi lain. Dalam perspektif penelitian kuantitatif, uji keteralihan ini disebut juga dengan validitas eksternal, yakni derajat ketepatan atau dapat diterapkannya

hasil penelitian pada populasi dimana data ini diambil (Hermawan, dan Amirullah, 2016).

c. Uji Dependability (*Auditability*)

Uji *Dependability* atau *auditability* adalah uji keabsahan data berkenaan dengan apakah peneliti lain dari mereplikasi proses penelitian kualitatif tersebut. Uji *Dependability* disebut juga dengan uji *auditability* yang berarti bahwa penelitian kualitatif yang baik adalah apabila telah diaudit oleh pihak lain. Pihak lain tersebut bisa pihak independen yang secara khusus diminta untuk mengaudit proses penelitian atau pihak pembimbing atau promotor apabila penelitian tersebut adalah skripsi, tesis, atau disertasi (Hermawan, dan Amirullah, 2016).

d. Uji Confirmability

Uji confirmability adalah uji keabsahan data berkaitan dengan derajat kesepakatan banyak orang yang terkait dengan topic penelitian yang sama. Dalam perpektif penelitian kuantitatif, uji confirmability ini juga disebut dengan uji obyektivitas. Pada aplikasinya uji confirmability ini dapat dilakukan dengan meminta pendapat dari pakar atau peneliti yang pernah melakukan topic penelitian yang sama (Hermawan, dan Amirullah, 2016).

8. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini mengikuti metode analisis data kualitatif dari miles and huberman (1984), yaitu melakukan analisis selama tahapan proses pengumpulan data. Analisis data dilakukan secara interaktif dan dilakukan secara terus menerus selama proses dan sampai tuntas penelitian dilakukan sehingga situasi atau konteks dalam suatu fenomena tidak tertinggal dalam analisis. Aktivitas analisis data selama proses pengumpulan data meliputi data collection data reduction, data display, dan conclusion.

Adapun proses analisis pada saat pengumpulan data adalah sebagai berikut:

a. *Data collection*

Analisis pada saat data collection dilakukan dengan selalu memperhatikan hasil wawancara sementara dan membandingkan dengan rumusan masalah, tujuan dan fokus penelitian, serta analisis dengan teori yang ada. Apabila hasil wawancara belum sesuai dengan rumusan tujuan dan fokus penelitian, peneliti akan mencari kembali data dengan cara melakukan wawancara kembali. Hasil data collection berbentuk transkripsi wawancara untuk tiap informan kunci dan wawancara saat FGD.

b. *Data reduction*

Aktivitas data reduction dilakukan pada saat melakukan data collection. Berdasarkan transkripsi wawancara yang telah ada maka pada tahapan ini data dikurangi (reduksi) untuk data yang tidak relevan, dirangkum dipilih yang pokok, dicari tema, pola dan kategori yang sama. Data hasil dari reduksi akan memberi gambaran yang lebih tajam tentang hasil wawancara dan mempermudah peneliti mencari kembali data yang diperlukan. Pada penelitian ini hasil reduksi data berupa petikan-petikan wawancara untuk tema, pola dan kategori yang sama.

c. *Data display*

Proses data display dilakukan dengan menyusun petikan-petikan wawancara untuk tiap-tiap ide yang ada di pola atau tema yang sama. Penyusunan hasil penelitian dengan menampilkan petikan-petikan wawancara tersebut dimaksudkan untuk memberikan gambaran kealamiah (naturalistik) penelitian yang bersumber dari wawancara asli dengan para informan kunci. Penyusunan hasil penelitian dengan cara yang demikian juga dimaksudkan untuk menunjukkan tentang proses uji credibility khususnya cross check dan member check sebagai bagian dari keabsahaan data.

d. Conclusion

Tahap simpulan dan verifikasi merupakan tahap akhir dari analisis data. Pada tahap ini peneliti mengambil simpulan, pada awalnya sangat tentative kabur, diragukan. Akan tetapi dengan bertambahnya data, simpulan akan lebih lengkap. Jadi, simpulan pada tahap analisis data ini dilakukan dengan memberikan gambaran hasil penelitian secara menyeluruh yang dihubungkan dengan logis baik secara teoritis, empiric, dan non empiric sehingga dapat menjawab rumusan masalah, tujuan penelitian, dan fokus penelitian. (Hermawan, dan Amirullah 2016)

Daftar Pustaka

- Helfert, Erich A. *Tehnik Analisis Keuangan: Petunjuk Praktis Untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan*, Edisi Kedelapan, Erlangga, Jakarta. 1996
- Hermawan, Sigit dan Amirullah. *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif & Kualitatif*. Media Nusa Creative : Malang. 2016.
- Kaplan, Robert S and David P Norton. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga : Jakarta. 1996.
- Luis, Suwardi., & Prima A, Biromo, *Step by step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Balanced Scorecard*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. 2007.
- Mulyadi. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Salemba Empat. Jakarta.2007.
- Sugiyono. “*Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitati*”, CV.Alfabeta: Bandung. 2009.
- Tangen, Stefan. *Analyzing The Requirement of Performance Measurement, Measuring Business Excellence*, Vol. 9 Iss: 4, pp.46 – 54. 2005.
- Yuwono, Sony, Sukarno, Edy dan Ichsan , Muhammad. *Petunjuk praktis penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. 2002.

Panduan Wawancara

Untuk perusahaan

1. Apa visi dan misi dari perusahaan ini?
2. Bagaimana keadaan operasional di dalam perusahaan, seperti apa proses produksi yang berjalan di dalam perusahaan saat ini?
3. Berapa rata-rata produksi perusahaan setiap bulannya?
4. Bagaimana alur *balance scorecard* yang terjadi di dalam perusahaan?
5. Terkait dengan *balance scorecard* bagaimana jalannya aliran pemasaran di dalam perusahaan?
6. Terkait dengan *balance scorecard* bagaimana jalannya aliran operasional di dalam perusahaan?
7. Terkait dengan *balance scorecard* bagaimana jalannya aliran keuangan di dalam perusahaan?
8. Terkait dengan *balance scorecard* bagaimana dampaknya kepada para pelanggan?
9. Bagaimana tingkat produktivitas setiap divisi yang terlibat dalam proses peningkatan kinerja perusahaan?
10. Apakah terdapat permasalahan di dalam perusahaan terkait dengan aliran pemasaran, aliran operasional, dan aliran keuangan ?
11. Sejauh ini apakah *balance scorecard* di dalam perusahaan sudah berfungsi dengan baik? Jika belum, apa saja kendala yang ada?
12. Masalah-masalah apa saja yang dihadapi perusahaan terkait dengan proses produksi yang ada?
13. Apakah sudah ada upaya dari perusahaan untuk menangani masalah - masalah tersebut?

Untuk Pelanggan

1. Sejak kapan anda menjadi pelanggan Batu Offroad?
2. Berapa kali anda menggunakan jasa travel Batu Offroad?
3. Bagaimana pelayanan atau fasilitas apa saja yang diberikan Batu Offroad?
4. Apakah anda merasa puas dengan pelayanan Batu Offroad?
5. Apakah anda pernah menyampaikan komplain kepada Batu Offroad?

6. Bagaimana pihak Batu Offroad menanggapi layanan komplain yang anda sampaikan?
7. Apakah anda merekomendasikan jasa yang Batu Offoad telah berikan kepada orang lain?
8. Apakah anda tetap memakai jasa travel ini untuk jangka ke depan?