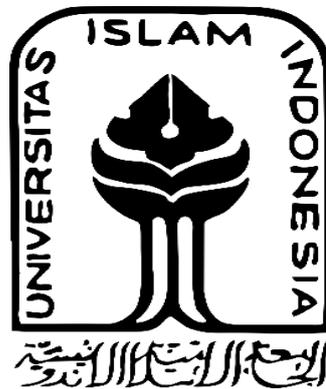


**PENGUKURAN KINERJA DENGAN *BALANCED SCORECARD* PADA
PERUSAHAAN JASA KONSULTAN**

(STUDI KASUS DI PT. EXPERTINDO)

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



Disusun oleh:

Nama : Dicky Setyawan Wicaksono

NIM : 14522411

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2018

PERNYATAAN

ii

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini Saya menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini tidak mengandung karya yang diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak mengandung karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.
2. Informasi dan materi skripsi yang terkait hak milik, hak intelektual dan paten merupakan milik bersama antara tiga pihak yaitu penulis, dosen pembimbing dan Universitas Islam Indonesia. Dalam hal penggunaan informasi dan materi skripsi terkait paten maka akan didiskusikan lebih lanjut untuk dapat persetujuan dari ketiga pihak tersebut di atas.

Yogyakarta, 22 Oktober 2018



Dicky Setyawan Wicaksono

SURAT BUKTI PENELITIAN



SURAT KETERANGAN

Nomor surat : 051/EXP/08/VII/2018

PT Expertindo Training and Consulting dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Dicky Setyawan Wicaksono
No. Mahasiswa : 14 522 411
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia
Jurusan : Teknik Industri
Mulai Riset : 19 Maret - 9 Oktober 2018
Judul : Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard Pada Perusahaan Jasa Konsultan di PT Expertindo Yogyakarta

telah melaksanakan riset di PT Expertindo Training and Consulting, Sleman, Yogyakarta.
Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 9 Oktober 2018
PT EXPERTINDO



Nafis Afiana, SE
Marketing Manager

Kantor : Jalan Kaliurang Km 10, Kompleks Perum Puri Gentan Asri No 11, Yogyakarta
Telp : (085385532986, 082327539001, 085326075006, 0274)4532686, 081392639023.
Email : expertindotraining@gmail.com
www.expertindo-training.com

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

LEMBAR PENGESAHAN

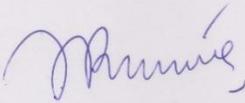
PENGUKURAN KINERJA DENGAN *BALANCED SCORECARD* PADA
PERUSAHAAN JASA KONSULTAN
(STUDI KASUS : PT. EXPERTINDO)

TUGAS AKHIR
Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Teknik
Pada Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia

Disusun Oleh:
Dicky Setyawan Wicaksono
14522411

Yogyakarta, Oktober 2018

Menyetujui
Dosen Pembimbing



(Dr. Ir. Elisa Kusri, MT., CPIM., CSCP)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahrabbi' alamin

Teruntuk kedua orang tua saya :

Gunawan Wibowo dan Sarah Setyowati

Yang telah sabar dan tidak henti – hentinya berdoa untuk kebaikan anak laki – laki satu satu nya ini dan juga selalu memotivasi untuk bisa menyelesaikan Tugas Akhir ini.

Teruntuk kedua adik saya :

Nella Dwi Hapsari dan Zafhira Putri Amalia

Yang selalu memberi semangat dan juga motivasi dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

Teruntuk keluarga besar

Yang juga selalu memotivasi serta memberi masukan dalam mengerjakan skripsi ini hingga selesai.

HALAMAN MOTTO

لَهُ مَقَالِيدُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ يَبْسُطُ الرِّزْقَ لِمَن يَشَاءُ
وَيَقْدِرُ إِنَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿١٢﴾

Kepunyaan-Nya-lah perbendaharaan langit dan bumi; Dia melapangkan rezki bagi siapa yang dikehendaki-Nya dan menyempitkan(nya). Sesungguhnya Dia Maha Mengetahui segala sesuatu (Assyura:12)

فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ

Karena itu, ingatlah kamu kepada-Ku niscaya Aku ingat (pula) kepadamu, dan bersyukurlah kepada-Ku, dan janganlah kamu mengingkari (nikmat)-Ku (Al-Baqarah:152).

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr. Wb,

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis haturkan kepada Allah SWT atas rahmat dan nikmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan Tugas Akhir serta melaksanakan kegiatan Tugas Akhir dengan baik dan lancar.

Pelaksanaan Tugas Akhir merupakan salah satu prasyarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata Satu pada jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia. Tugas Akhir ini bertujuan untuk menyelaraskan ilmu yang telah diperoleh di bangku kuliah dengan realita yang terjadi di dunia industri. Harapan yang ingin dicapai setelah melakukan Tugas Akhir ini, penulis mampu menerapkan ilmu yang telah diperoleh dengan baik. Dalam pelaksanaan Tugas Akhir di PT Expertindo dan penyusunan laporan Tugas Akhir, penulis banyak mendapatkan bantuan, dukungan dan kesempatan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. H. Hari Purnomo, MT. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. Taufiq Immawan S.T., M.M. selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Ibu Dr. Ir. Elisa Kusriani, MT., CPIM., CSCP, selaku dosen pembimbing tugas akhir yang telah memberikan bimbingan kepada penulis dalam penyelesaian tugas akhir maupun dalam penyusunan laporan tugas akhir, serta memberikan motivasi yang sangat besar bagi penulis untuk tetap semangat dan istiqomah hingga bisa menyelesaikan laporan ini.
4. Kepada seluruh dosen Teknik Industri yang juga sudah berkontribusi dalam penyusunan laporan Tugas Akhir ini, karena berkat ilmu dari beliau ini saya dapat mengetahui banyak hal dan berguna untuk kehidupan kedepannya kelak.
5. Kepada orang tua penulis, ayah dan ibu yang telah berkorban waktu dan tenaga untuk anaknya ini dalam menyelesaikan tugas akhir. Serta doa dari beliau juga yang tak pernah putus selalu mendoakan untuk kebaikan anaknya serta kelancaran selama kegiatan tugas akhir.
6. Kepada adik penulis Nella Dwi Hapsari dan Zafhira Putri Amalia serta keluarga penulis yang selalu memberikan doa, semangat dan dukungan, serta motivasi.
7. Terimakasih untuk teman kost Lotek (Helmi, Indra, Amar, Redi dan yang tidak bisa di sebutkan) yang sudah mau direpotkan selama pengerjaan laporan tugas akhir. Terimakasih untuk selalu memotivasi agar penulis dapat menyelesaikan laporan tugas akhir ini.
8. Teman – teman seperjuangan tugas akhir di PT. Expertindo (Fathia, Belia, Abiyu) yang sudah masuk direpotkan bolak – balik kantor dan juga panas – panasan.
9. Teman – teman seperjuangan bimbingan Bu Elisa yang juga selalu memotivasi dan mendukung penyelesaian laporan tugas akhir ini.

10. Teman-teman keluarga besar Teknik Industri UII 2014 dan semua pihak yang telah mendoakan, memberikan motivasi, dan membantu proses penyelesaian laporan kerja praktek.
11. Kepada seluruh karyawan PT. Expertindo yang sudah mau direpotkan ketika penelitian berlangsung, terimakasih untuk data yang diberikan dan juga mau ilmunya mengenai kehidupan pekerjaan.

Semoga kebaikan-kebaikan yang diberikan menjadi amal sholeh dan mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Aamiin. Penulis menyadari bahwa penulisan laporan kerja praktek ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis menerima segala macam kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan penulisan di masa yang akan datang. Akhir kata semoga laporan kerja praktek ini dapat digunakan sebagai mana mestinya serta berguna bagi penulis khususnya dan bagi para pembaca yang berminat pada umumnya.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Yogyakarta, 22 Oktober 2018

Dicky Setyawan Wicaksono

DAFTAR ISI

PERNYATAAN	ii
SURAT BUKTI PENELITIAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI.....	v
STUDI KASUS PADA PT. EXPERTINDO	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
ABSTRAK.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Batasan Penelitian	3
1.4 Tujuan Penelitian	3
1.5 Manfaat penelitian	3
1.6 Sistematika Penulisan.....	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	6
2.1 Kajian Induktif	6
2.2 Definisi Jasa	11
2.3 Karakteristik Jasa	12
2.4 Kinerja dan Pengukuran Kinerja Perusahaan	12
2.4.1 Definisi Kinerja	12
2.4.2 Karakteristik Dalam Pengukuran Kinerja	14
2.4.3 Manfaat Pengukuran Kinerja	14
2.5 <i>Balance Scorecard</i>	15
2.5.1 Definisi <i>Balance Scorecard</i>	15
2.5.2 Manfaat <i>Balance Scorecard</i>	16
2.5.3 Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.5.4 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	22
2.5.5 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Topik Literatur	23
2.5.6 Perbandingan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Dengan Metode Pengukuran Tradisional.....	24

2.6 Kontribusi Penelitian.....	25
BAB III METODE PENELITIAN	26
3.1 Objek Penelitian	26
3.2 Metode pengumpulan data	26
3.3 <i>Key Success Factors</i> dalam Empat Perspektif	27
3.4 Tipe Penelitian	32
3.5 Populasi dan Sampel	32
3.6 Metode Analisis Data.....	34
3.7 Alur Penelitian	36
BAB IV PENGOLAHAN DATA.....	38
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	38
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	38
4.1.2 Visi dan Misi PT. Expertindo.....	39
4.1.3 <i>Strategy Map</i>	39
4.1.4 Struktur Organisasi PT. EXPERTINDO	41
4.1.5 Pengalaman PT. Expertindo	42
4.1.6 Proses Bisnis PT. Expertindo	43
4.2 Hasil Penelitian Dan Pembahasan.....	44
4.2.1 Pengukuran Kinerja Perusahaan.....	44
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	73
5.1 Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	73
5.1.1 Pengukuran Kinerja Perusahaan.....	73
5.1.2 Hasil Analisis <i>Balanced Scorecard</i> PT. Expertindo.....	84
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	87
6.1 KESIMPULAN	87
6.2 SARAN	88
DAFTAR PUSTAKA	89
LAMPIRAN.....	91

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian BSC.....	6
Tabel 2.2 Perbandingan Metode BSC dengan Metode Pengukuran Tradisional	24
Tabel 3.1 Kumpulan Proses Pengambilan Data.....	28
Tabel 3.2 Perspektif Dalam BSC Beserta KPI	30
Tabel 3.3 Skor Kepentingan Tiap Indikator	35
Tabel 3.4 Ukuran dari Skor Kategori.....	35
Tabel 4.1 Perhitungan Laba Bersih PT. Expertindo Periode 2016-2017.....	44
Tabel 4.2 Tingkat Kenaikan <i>Profit</i>	45
Tabel 4.3 Perhitungan Total Cost PT. Expertindo.....	46
Tabel 4.4 Perhitungan ROA PT. Expertindo	47
Tabel 4.5 Perhitungan ROE Tahun 2016 - 2017	48
Tabel 4.6 Kepuasan Mengenai Fasilitas Pelatihan Tahun 2016	50
Tabel 4.7 Kepuasan Mengenai Materi Pelatihan Tahun 2016.....	50
Tabel 4.8 Kepuasan Mengenai Instruktur/ <i>Trainer</i> Tahun 2016	51
Tabel 4.9 Rekapitulasi Feedback peserta tahun 2016.....	51
Tabel 4.10 Kepuasan Mengenai Fasilitas Pelatihan Tahun 2017	52
Tabel 4.11 Kepuasan Mengenai Materi Pelatihan Tahun 2017.....	53
Tabel 4.12 Kepuasan Mengenai Instruktur/ <i>Trainer</i> Tahun 2017	53
Tabel 4.13 Rekapitulasi <i>Feedback</i> peserta tahun 2017.....	54
Tabel 4.14 Data Jumlah Silabus Baru.....	55
Tabel 4.15 <i>In House Training</i> 2015 - 2017	55
Tabel 4.16 <i>Public Training</i> Tahun 2015 - 2017	56
Tabel 4.17 Jumlah Sertifikat yang dikeluarkan PT. Expertindo Tahun 2015-2017	57
Tabel 4.18 Rekapitulasi Marketing.....	58
Tabel 4.19 Data Prospek yg Masuk Tahun 2015 - 2017	59
Tabel 4.20 Jumlah <i>Visitor</i> Pada <i>Website</i> Resmi PT. Expertindo.....	60
Tabel 4.21 Ketersediaan Pemateri Berdasarkan Topik.....	60
Tabel 4.22 Terselenggaranya Training Sesuai Jadwal Tahun 2016	61
Tabel 4.23 Terselenggaranya Training Sesuai Jadwal Tahun 2017	62
Tabel 4.24 Keluhan Peserta Training Tahun 2016 & 2017	62
Tabel 4.25 Kemudahan Di Hubungi Tahun 2017.....	64
Tabel 4.26 Kesedian Membantu Tahun 2017.....	64
Tabel 4.27 Rangkuman <i>Responsiveness</i>	64
Tabel 4.28 Skala <i>Likert</i>	65

Tabel 4.29 Hasil Uji Validity Faktor Kepuasan Pegawai	66
Tabel 4.30 hasil uji <i>Reliability</i>	66
Tabel 4.31 Atribut Pengujian.....	67
Tabel 4.32 Tanggapan Responden Mengenai Pemberian Pelatihan.....	68
Tabel 4.33 Tanggapan Responden Mengenai Penghargaan Kepada Karyawan	68
Tabel 4.34 Tanggapan Responden Mengenai Gaji	69
Tabel 4.35 Tanggapan Responden Mengenai THR.....	70
Tabel 4.36 Tanggapan Responden Mengenai Hak Cuti Pegawai.....	70
Tabel 4.37 Tanggapan Responden Mengenai Kebijakan SOP Dari Perusahaan.....	71
Tabel 4.38 Rekapitulasi Hasil <i>Employee Satisfaction Index</i>	71
Tabel 5.1 Hasil Rangkuman <i>Balanced Scorecard</i>	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Perspektif Proses Bisnis Internal	21
Gambar 3.1 Alur Penelitian	36
Gambar 4.1 <i>Strategy Map</i> PT. Expertindo	40
Gambar 4.2 Proses Bisnis PT Expertindo.....	43
Gambar 5.1 Grafik Silabus baru tahun 2015 - 2017	76
Gambar 5.2 Grafik Jumlah IHT yang <i>Deal</i> Tahun 2015 - 2017.....	77
Gambar 5.3 Grafik <i>Public Training</i> yang <i>Deal</i> tahun 2015-2017	78
Gambar 5.4 Grafik Jumlah Sertifikat Yang Dikeluarkan Oleh PT. Expertindo Tahun 2015 – 2017	79

ABSTRAK

Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting dalam bisnis. Peningkatan kinerja perusahaan dapat dicapai melalui perencanaan manajemen strategik yang tepat. Dengan melakukan pengukuran kinerja yang baik, perusahaan dapat mengetahui kinerja perusahaan tersebut. Dengan begitu dapat memudahkan para pengambil keputusan untuk menentukan strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja dari perusahaan tersebut. Dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* ini, dapat mengetahui kinerja perusahaan dari 4 perspektif yang ada 4 perspektif itu meliputi Keuangan, Pelanggan, Bisnis Internal dan Pertumbuhan serta Pembelajaran. Dari 4 perspektif ini dapat menilai sudah sejauh manakah kinerja dari perusahaan/organisasi tersebut. Dari hasil pengukuran BSC ini didapatkan hasil bahwa perusahaan mendapat nilai 55% yang termasuk dalam kategori Baik. Perusahaan juga sudah melakukan evaluasi yang baik terhadap SDM dan juga menjalin komunikasi yang baik dengan konsumen/peserta *training*. Selain itu perusahaan juga perlu adanya perbaikan dari beberapa sektor seperti *financial* yang dimana ada beberapa penurunan dan juga dari perspektif pelanggan yang dimana masalah keluhan pelanggan yang harus ditingkatkan.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Kinerja, 4 Perspektif

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Jasa konsultasi adalah suatu kegiatan untuk memberikan pelayanan jasa sesuai dengan keahlian kepada konsumen guna mendapatkan tujuan/sasaran yang diinginkan oleh konsumen. *Output* dari jasa konsultansi dapat berupa suatu piranti lunak, nasehat, rekomendasi, rancangan. Menurut (Mahsun, 2013) kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi yang tertuang dalam strategi *planning* suatu organisasi. Kinerja karyawan adalah seorang karyawan yang mengerjakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yg telah diberikan sehingga menghasilkan mutu dan kuantitas yang baik (Mangkunegara, 2007).

Karena setiap perusahaan menginginkan kualitas yang baik dalam perjalanan bisnisnya, diperlukan cara serta metode yang baik juga guna menghasilkan sistem yang baik pula. Kinerja perusahaan yang unggul, merupakan gambaran bahwa proses bisnis dalam perusahaan tersebut telah dijalankan dengan baik. Dalam mencapai kinerja yang unggul, tentunya harus ada penilaian terhadap kinerja suatu perusahaan untuk mengukur tercapai atau tidaknya strategi atau sasaran yang telah ditentukan.

Peningkatan kinerja perusahaan dapat dicapai melalui perencanaan manajemen strategik yang tepat. Dengan melakukan pengukuran kinerja yang baik, perusahaan dapat mengetahui kinerja perusahaan tersebut. Dengan begitu dapat

memudahkan para pengambil keputusan untuk menentukan strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja dari perusahaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan pada perusahaan *service* atau jasa ini dikarenakan pada perusahaan jasa produk yang di jual bersifat *in-tangible*, berbeda dengan perusahaan manufaktur. Oleh sebab itu perlu adanya perhitungan kinerja untuk mengetahui sudah sejauh mana atau seperti apa kinerja dari perusahaan. Di jaman sekarang sudah banyak sekali perusahaan penyedia jasa Training dan Konsultasi, untuk di daerah jogja sendiri terdapat +30 perusahaan penyedia training. Perusahaan ini saling bersaing dengan para kompetitor mereka dengan keunggulan masing-masing, sehingga bisa menarik pada konsumen untuk menggunakan jasa mereka. Dari sini para perusahaan juga harus mengetahui sudah sejauh mana kinerja dari perusahaan mereka, karena hal ini berpengaruh terhadap persaingan dengan competitor. Para perusahaan akan melakukan segala perbaikan yang dianggap tidak produktif ataupun menghambat kinerja dari perusahaan. Pengukuran kinerja yang tepat ini sangat dibutuhkan untuk mengetahui kinerja secara spesifik bagi masing-masing perusahaan, dengan begitu langkah yang di ambil oleh perusahaan juga menjadi langkah yang efektif dan efisien.

Pada perusahaan jasa seperti PT. Expertindo ini sendiri, yang merupakan lembaga *training* dan konsultan yang berbadan hukum PT yang didirikan berdasarkan akta notaris nomor AHU-0067791.AH.01.09 Tahun 2013 tanggal 16 Juli 2013. Selama ini belum adanya penelitian mengenai kinerja yang kompeten di PT. Expertindo itu sendiri. Dengan begitu dalam penelitian ini akan diteliti mengenai kinerja dari PT. Expertindo.

1.2 Rumusan Masalah

Kinerja dari perusahaan jasa konsultan PT Expertindo belum diketahui secara akurat, sehingga perusahaan belum mengetahui langkah apa yang harus dilakukan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kedepannya

1.3 Batasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan memerlukan fokus serta ruang lingkup yang terarah, sehingga penelitian ini perlu adanya batasan permasalahan. Batasan permasalahan dari penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini berfokus pada pengukuran kinerja perusahaan PT. Expertindo
2. Penentuan KPI diperoleh langsung dari expert.
3. Pengumpulan data dari PT. Expertindo.
4. Data yang digunakan hanya tahun 2015 - 2017.

1.4 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan Meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan perspektif *Financial*.
2. Mengetahui dan meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan perspektif Pelanggan.
3. Mengetahui dan meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan perspektif Proses Bisnis Internal.
4. Mengetahui dan meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

1.5 Manfaat penelitian

- a) Bagi peneliti

Penelitian ini berguna untuk mengaplikasikan teori-teori yang pernah dipelajari dalam pengukuran kinerja perusahaan.

- b) Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bermanfaat sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam membuat strategi untuk mencapai visi dan misi perusahaan dan kinerja yang maksimal

c) Bagi pihak lain yang berkepentingan

Dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi pembaca maupun untuk penelitian selanjutnya.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan penelitian ini ditulis berdasarkan kaidah penulisan ilmiah sesuai dengan sistematika seperti berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang deskripsi pendahuluan kegiatan penelitian, mengenai latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan yang ingin dicapai, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Pada bab ini diuraikan tentang teori-teori dari referensi buku maupun jurnal serta hasil penelitian terdahulu berkaitan dengan masalah penelitian yang digunakan sebagai acuan penyelesaian masalah.

BAB III METODE PENELITIAN

Berisi tentang uraian kerangka dan alur penelitian, objek penelitian yang akan diteliti dan juga metode yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV PENGOLAHAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

Berisi tentang data yang diperoleh selama penelitian dan bagaimana menganalisa data tersebut. Hasil pengolahan data ditampilkan baik dalam bentuk tabel maupun grafik. Yang dimaksud dengan pengolahan data juga termasuk analisis yang dilakukan terhadap hasil yang diperoleh. Pada sub bab ini merupakan acuan untuk pembahasan hasil yang akan ditulis pada bab V.

BAB V PEMBAHASAN

Berisi tentang pembahasan hasil dari pengolahan data yang telah dilakukan dalam penelitian. Kesesuaian hasil dengan tujuan penelitian sehingga menghasilkan sebuah rekomendasi.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang kesimpulan terhadap analisis yang dibuat dan rekomendasi atau saran-saran atas hasil yang dicapai dalam permasalahan yang ditemukan selama penelitian, sehingga perlu dilakukan rekomendasi untuk dikaji pada penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini menjelaskan tentang kajian pustaka yang digunakan dalam penelitian. Dalam bab ini pembahasan dibagi menjadi dua yaitu kajian induktif dan deduktif. Kajian induktif adalah kajian dari paper, artikel, ataupun jurnal terdahulu yang melakukan penelitian sejenis baik dari metodologi yang digunakan ataupun tujuan penelitian yang sejenis. Kajian deduktif adalah berisi kajian dasar keilmuan dari buku atau artikel lainnya yang menjadi landasan teori terkait ilmu-ilmu yang akan dipakai untuk melakukan penelitian.

2.1 Kajian Induktif

Pada kajian induktif ini dilakukan untuk mengetahui apakah pada penelitian ini sudah dilakukan penelitian oleh peneliti lain dengan topic yang sama diteliti oleh peneliti sebelumnya dengan topik yang sama dengan beberapa perbedaan terkait metode, variable dan tujuan penelitian tersebut. Penelitian mengenai BSC sebelumnya terdapat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1 Penelitian BSC

Peneliti	Judul	Tahun	Metode	Solusi
Carlotta del Sordo, Rebecca L. Orelli, Emanuele Padovania	Menilai kinerja global di universitas: penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	2012	<i>Balanced Scorecard</i> pada Pendidikan	• Visi strategis untuk mensistematisasi informasi yang harus digunakan oleh Rektor dan

Peneliti	Judul	Tahun	Metode	Solusi
Silvia Gardini				<p>badan akademis, menciptakan panduan dan sistem pelaporan strategis;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi eksternal dari tujuan strategis yang dicapai dalam konteks persaingan yang meningkat antar universitas; • Sebuah alat yang, jika digunakan oleh lebih banyak universitas, akan memungkinkan untuk analisis patokan
Jaroslava Kádárová, Michaela Durkáčová, Lenka Kalafusová	<i>Balanced Scorecard</i> sebagai masalah yang diajarkan di bidang Teknik Industri	2014	<i>Balanced Scorecard</i> pada	<p>Kemunculan yang lambat dan tidak merata dari kemerosotan ekonomi global telah membuat banyak eksekutif terjebak. Mereka perlu mengembangkan bisnis mereka pada saat kekuatan di dalam dan di luar perusahaan mereka membuat tugas itu jauh lebih sulit. Dengan harapan yang lebih realistis, para eksekutif mengambil pendekatan yang lebih terfokus pada alat manajemen yang mereka gunakan untuk memandu bisnis mereka - menggunakan lebih sedikit alat untuk mengejar pendapatan dan pertumbuhan laba,</p>

Peneliti	Judul	Tahun	Metode	Solusi
Nur Faezah Mohd Shukria, Aliza Ramli	Struktur Organisasi dan Pertunjukan Bertanggung Jawab Penyedia Kesehatan Malaysia: Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	2015	<i>Balanced Scorecard</i> pada Kesehatan	tetapi menggunakannya secara lebih strategis. Tujuan dari makalah ini adalah untuk menilai struktur organisasi dan pertunjukan melalui <i>Balanced Scorecard</i> rumah sakit swasta Malaysia dan untuk menghubungkan temuan menjadi rumah sakit swasta yang bertanggung jawab. Temuan utama mengungkapkan bahwa mayoritas rumah sakit swasta yang mengadopsi <i>Balanced Scorecard</i> sangat tersentralisasi dan formal.
Wayan Adhitya Nugroho	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus PT. Wijaya Karya)	2013	<i>Balanced Scorecard</i> pada Kontraktor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan harus meningkatkan kinerja dalam hal kepuasan pelanggan dan pemasok barang (proses pembayaran); 2. Mendorong manajemen dalam hal peningkatan kinerja perusahaan agar peningkatan laba bisa terlihat secara signifikan; 3. Melakukan kontrak kerja yang tidak hanya menguntungkan pihak perusahaan saja namun juga pihak pelanggan ataupun pemasok agar kepuasan pelanggan dan pemasok dapat terjaga.

Peneliti	Judul	Tahun	Metode	Solusi
Nur Resky Dirawati. S	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Di Pt. Pln (Persero) Wilayah Sulselrabar	2016	<i>Balanced Scorecard</i> pada Manufaktur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan harus dapat menekan biaya yang digunakan dalam menghasilkan layanan jasa. 2. Perusahaan sebagai salah satu stakeholder harus bisa diberdayakan, ditingkatkan kemampuannya untuk kemajuan perusahaan; 3. Perusahaan disarankan untuk melakukan survei kepuasan terhadap pelanggan dan karyawan
Ramadhani, Erlin Trisyulianti	Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Pengukuran Kinerja pada PT Asuransi MSIG Indonesia	2016	<i>Balanced Scorecard</i> pada Jasa Asuransi	<p>kinerja PT MSIG berada pada tahap yang baik, hal ini menjadikan perusahaan dapat lebih bersaing lagi dalam industri perasuransian, dan berpeluang tetap menjadi market leader dalam industri general insurance.</p>
Carlotta del Sordoa, Rebecca L. Orellia, Emanuele Padovania, Silvia Gardinia	Menilai kinerja global di universitas: penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	2012	<i>Balanced Scorecard</i> pada Universitas	<p>BSC dapat digunakan, meskipun dengan adaptasi yang diperlukan untuk kebutuhan masing-masing lembaga, sebagai panduan untuk manajemen universitas di Italia. BSC untuk universitas, seperti yang diusulkan dalam model yang disajikan di sini, adalah alat</p>

Peneliti	Judul	Tahun	Metode	Solusi
				yang dapat menyediakan: 1. visi strategis untuk mensistematisasi informasi yang harus digunakan oleh Rektor dan badan akademis, menciptakan panduan dan sistem pelaporan strategis; 2. Komunikasi eksternal dari tujuan strategis yang dicapai dalam konteks persaingan yang meningkat antar universitas; 3. Alat yang, jika digunakan oleh lebih banyak universitas, akan memungkinkan untuk analisis patokan
Figen Türüdüoğlu, Nilüfer Suner, Gülçin Yıldırım	Penentuan tujuan di bawah empat perspektif seimbang kartu skor dan hubungan antara perspektif: Sebuah survei tentang hotel mewah musim panas di Turki	2014	<i>Balanced Scorecard</i> pada Hotel	Pengaruh Pembelajaran dan pertumbuhan pada proses internal dan juga efek proses internal pada keuangan perlu diselidiki. Ketika posisi manajerial responden diperhitungkan, terlihat bahwa manajer umum dan manajer keuangan memberi kepentingan paling besar pada perspektif keuangan

Peneliti	Judul	Tahun	Metode	Solusi
Nur Faezah Mohd Shukria, Aliza Ramli	Struktur Organisasi dan Pertunjukan Bertanggung Jawab Penyedia Kesehatan Malaysia: Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	2015	<i>Balanced Scorecard</i> pada Kesehatan	dalam evaluasi kinerja sementara manajer penjualan dan pemasaran peduli terutama tentang perspektif pelanggan. Mayoritas rumah sakit swasta yang mengadopsi <i>Balanced Scorecard</i> sangat terpusat dan Diformalkan serta perlu adanya peningkatan pada aspek-aspek kunci: proses bisnis internal, kualitas pasien layanan, keamanan dan kepuasan, pembelajaran dan pertumbuhan organisasi, dan keuangan,
Suhartini, Ahrori	Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Di Pt. Ubs Surabaya	2017	<i>Balanced Scorecard</i> pada Bisnis Perhiasan	Perlunya perbaikan pada sektor financial yang dikarenakan terjadi penurunan pada tahun 2016.

2.2 Definisi Jasa

Jasa merupakan aktivitas atau manfaat yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tanpa wujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun. Produksinya mungkin terikat atau tidak pada produk fisik (Kotler dalam Nasution, 2004). Jasa merupakan suatu fenomena yang rumit (Gronroos dalam Jasfar, 2005). Menurut Kotler (2007), jasa merupakan aktivitas maupun manfaat

apapun yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tanpa wujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun.

Dari pengertian diatas mengenai jasa dapat diambil kesimpulan bahwa jasa merupakan suatu kegiatan atau aktivitas yang dimana disediakan oleh organisasi kepada konsumen guna menunjang tercapainya tujuan. Organisasi/individu akan menggunakan jasa ini ketika mereka tidak bisa menyelesaikan suatu permasalahan yang ada, sehingga diperlukan jasa ini guna mengurangi permasalahan yang ada.

2.3 Karakteristik Jasa

Jasa memiliki empat karakteristik utama (Berry dalam Nasution, 2004), yaitu:

- i. Tidak memiliki wujud, tidak dapat terlihat, ataupun dirasakan oleh alat indera dan juga didengar sebelum dibeli.
- ii. Dijual dahulu, kemudian diproduksi dan dikonsumsi bersamaan. Jasa tidak terpisahkan, berarti bahwa jasa tidak dapat dipisahkan dari penyediannya baik manusia maupun mesin.
- iii. Keanekaragaman, jasa bersifat sangat beraneka ragam karena merupakan *nonstandardized output*, artinya banyak variasi bentuk, kualitas, dan jenis, tergantung pada siapa, kapan dan dimana jasa tersebut dihasilkan.
- iv. Tidak tahan lama, jasa merupakan komoditas tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan, dengan demikian jika jasa tidak digunakan maka jasa akan berlalu begitu saja.

2.4 Kinerja dan Pengukuran Kinerja Perusahaan

2.4.1 Definisi Kinerja

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. 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, pertanggung jawaban 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 adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001). Dalam penilaian kinerja akan terlihat kinerja dari setiap karyawan, oleh karena itu penilaian kinerja merupakan aspek penting dalam perusahaan yg harus dilakukan oleh pemimpin perusahaan kepada karyawannya (Sella, 2013).

Menurut Siegal, et al. dalam Barbara (2000) dikutip oleh (Istiqlal, 2009) penilaian kinerja adalah menentukan dengan cara periodik tingkat keefektifitasan operasional sebuah organisasi, bagian dari organisasi dan para pekerjanya berdasarkan sasaran, kriteria dan standar baku yang telah ditentukan sebelumnya.

2.4.2 Karakteristik Dalam Pengukuran Kinerja

Sistematika penilaian pengukuran kerja harus diperhatikan, oleh karena itu (Yuwono, Sukamo, & Ichsan, 2002) menjelaskan karakteristik pengukuran kinerja sebagai berikut:

- a) Berdasarkan kepada aktivitas serta pribadi organisasi tersebut dengan berdasar perspektif *customer* ;
- b) Melakukan evaluasi terhadap setiap aktivitas dengan menggunakan ukuran dalam kinerja *konsumen – validated*;
- c) Penelitian diharuskan sesuai dengan seluruh aspek pada aktivitas yang mempunyai pengaruh dengan pelanggan, dengan begiu penelitian akan komprehensif;
- d) Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

2.4.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Dari pengukuran kinerja yang dilakukan oleh pihak pimpinan perusahaan, ada beberapa manfaat tersendiri. Salah satu manfaatnya adalah demi tercapainya tujuan perusahaan yg telah di tentukan, sehingga jangan sampai kinerja dari karyawan ini menjadi penghambat dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dalam (Mulyadi, 2001) menjabarkan beberapa manfaat dari pengukuran kinerja, yaitu :

- a) Dengan memotivasi karyawan akan memberikan dampak yang positif dalam segala aktivitas dan secara lebih efektif dan efisien.

- b) Dapat memberikan informasi mengenai kinerja karyawan, sehingga bisa memudahkan dalam pengambilan keputusan apakah karyawan tersebut harus di naikan jabatan atau di beri peringatan atau yang lainnya.
- c) Memberikan informasi mengenai pelatihan dan pengembangan seperti apa yang harus dilakukan untuk, serta menjadi baha evaluasi untuk pelatihan karyawan selanjutnya.
- d) Menyediakan *feedback* bagi karyawan dari penilaian kinerja oleh pimpinan perusahaan di tempat mereka bekerja.
- e) Menjadikan dasar bagi sebuah organisasi dalam pemberian penghargaan.

2.5 Balance Scorecard

2.5.1 Definisi 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 mengintergrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Menurut Umar (2002: 370) megemukakan definisi *Balanced Scorecard* adalah Penekanan pendekatan pada perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*), bukan hanya sekedar pada pencapaian suatu tujuan yang sempit, seperti laba sekian miliar rupiah. Perbaikan yang berkesinambungan ini penting agar organisasi dapat bersaing.

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

BSC diketahui menjadi urutan kelima alat dalam manajemen yang paling banyak digunakan di seluruh dunia yang juga memiliki salah satu peringkat kepuasan keseluruhan tertinggi menurut proyek penelitian tahunan sejak diluncurkan sejak pada tahun 1993 oleh perusahaan konsultan Bain & Company, yang dilaksanakan dan dievaluasi pada Mei 2013 (eksekutif yang berpartisipasi dalam survei ini mewakili berbagai industri) (Kádárová, Durkáčová, & Kalafusová, 2014). Hal yang menjadi pembeda dengan 4 *tool* di atasnya bahwa pada BSC bisa berfokus secara keseluruhan proses bisnis perusahaan yang tergabung dalam 4 perspektif, berbeda dengan *tool* yg ada. Sebagai contoh pada *tool Employee Engagement Survey* yang menempati posisi ke 3, bahwa pada *tool* ini hanya berfokus kepada hubungan positif yang dibangun Antara pegawai dengan perusahaan. Kemudian untuk *tool CRM* yang menempati posisi ke 2, bahwa pada *tool* ini berfokus bagaimana membangun dan menarik pelanggan untuk tertarik dengan perusahaan mereka.

2.5.2 Manfaat Balance Scorecard

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000: 122) adalah sebagai berikut :

- a) *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
- b) *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh).

- c) *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

2.5.3 Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard yang dirancang dengan baik mengkombinasikan antara pengukuran keuangan dari kinerja masa lalu dengan pengukuran dari pemicu kerja masa depan perusahaan. Tujuan spesifik pengukuran *Balanced Scorecard* perusahaan dijabarkan dari visi dan strategi perusahaan. Adapun berikut ini akan dijelaskan mengenai komponen-komponen penting dalam *Balanced Scorecard*.

a) Perspektif keuangan

Ini ditujukan untuk memantau hubungan antara organisasi dan perusahaan pemegang saham atau, lebih umum, menargetkan pengguna laporan keuangan (del Sordo, Orelli, Padovani, & Gardini, 2012). Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*), di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda.

- I. *Growth* disini menjadi awal tahap siklus bisnis. Pada tahap ini sebuah bisnis harus memiliki produk awal yang menarik banyak perhatian dari konsumen. Untuk menunjang produk yang baik dalam menghasilkan produk yang baru juga harus ditunjang dengan SDM yang baik, mencari investor guna menunjang keuangan bisnis, serta infrastruktur penunjang lainnya. Selain itu pada sektor pelayanan juga perlu ditingkatkan, pada saat distribusi barang kepada agen juga harus diperhatikan serta juga biaya pengiriman. Selain itu juga perlu menjalin komunikasi yang baik dengan konsumen, jangan sampe konsumen merasa tidak nyaman dan akan berakibat buruk untuk produk yang akan dikeluarkan bahkan yang lebih buruk akan berakibat image perusahaan menjadi jelek. Pada tahap ini

tujuan finansial adalah mendorong investor dan membangun image kepada konsumen mengenai produk yang akan dibuat.

- II. Bertahan (*Sustain*) disini menjadi tahap selanjutnya dari siklus bisnis. Pada tahap ini, pertimbangan mengenai investasi untuk kedepannya. Apakah investasi yang sudah ada akan dilakukan penarikan atau akan melakukan investasi kembali. Pada tahap ini bertujuan untuk mulai mencari untung sebanyak – banyaknya dari hasil penjualan produk.
- III. Selanjutnya adalah tahap menuai (*harvest*) yang dimana proses bisnis yang sudah berjalan sedemikian lama nya harus bisa bertahan dari berbagai factor baik dari internal maupun eksternal.

b) Perspektif Pelanggan

Ini mewakili strategi dari sudut pandang pelanggan, menyoroti apa yang ingin dicapai organisasi untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan dan menumbuhkan kesetiaan dan retensi mereka (del Sordo et al., 2012)

Perusahaan terbatas untuk memuaskan potential customer sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada. Ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

- I. Kelompok pengukuran inti (*Core measurement group*)
 - Dalam kelompok pengukuran ini mempunyai tugas yang dimana melakukan segmentasi pasar guna mendapat perhatian dari konsumen mengenai produk/jasa yang mereka punya. Guna menunjang hal tersebut, terdapat 5 tolak ukur dari kelompok ini yaitu:
 - 1) Pangsa Pasar (*Market Share*) adalah proporsi dari penjualan dari bisnis kepada konsumen di pasar yang telah ditentukan dalam bentuk jumlah konsumen, jumlah pengeluaran atau volume jual.
 - 2) Retensi pelanggan (*Customer Retention*) adalah suatu keadaan dimana hubungan antara pelanggan dengan pihak penjual tetap terjaga dengan baik.
 - 3) Akuisisi pelanggan (*Customer Aquisition*) adalah mengukur secara absolut dan relative mengenai keberhasilan dari bisnis yang sudah berjalan.

- 4) Kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*) adalah menilai tingkat kepuasa konsumen terhadap bisnis yang dilakukan dengan nilai-nilai yang ditentukan.
- 5) Profitabilitas pelanggan (*Customer Profitability*) adalah perhitungan keuntungan yang didapatkan dari penjualan kepada konsumen.

II. Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*)

Kelompok pengukuran ini berfokus terhadap pengukuran nilai dari pasar yang sudah dikuasai ataupun belum dikuasai, lalu berfokus terhadap bisnis yang dimana dapat membuat tingkat kepuasan dari konsumen itu meningkat, loyalty yang tinggi dan akuisisi konsumen yang tinggi. *Value proposition* disini menjelaskan mengenai atribut apa yang akan diberikan perusahaan baik berupa barang/jasa dalam menciptakan loyalitas dan kepuasan pelangga itu sendiri.

1) Atribut produk/jasa

Atribut produk/jasa adalah salah satu unsur konsumen dalam memilih produk/jasa sehingga dengan begitu konsumen dapat memutuskan untuk membeli atau tidak produk/jasa tersebut (Tjiptono, 2002).

2) Citra dan Reputasi

Citra adalah kesan, gambaran yang sesuai dengan kebenaran mengenai berbagai kebijakan yang telah ditetapkan ataupun jasa dari suatu organisasi atau perusahaan (Jefkins, 1992). Reputasi merupakan perwujudan penilaian diri organisasi/individu mengenai pengalaman yang pernah dicapai. Dengan memiliki reputasi yang baik, maka semakin menumbuhkan nilai lebih di hadapan orang banyak.

3) Hubungan dengan pelanggan

Menjalin hubungan dengan pelanggan merupakan suatu keharusan yang dimana konsumen terkadang memiliki beberapa masukan dan kritik terhadap produk atau jasa yang kita tawarkan, masukan dan kritik yang diberikan bisa dijadikan evaluasi bagi organisasi/individu dalam membenahi untuk kedepan yang lebih baik.

c) Perspektif Proses Bisnis Internal

Ini mengidentifikasi proses operasional utama di mana organisasi harus unggul. Menurut Kaplan dan Norton yang harus diingat "Tindakan internal untuk BSC harus berasal dari proses bisnis yang memiliki dampak terbesar pada pelanggan" (Kaplan & Norton, 1993).

Dalam (Kaplan & Norton, 1996) proses bisnis internal dibagi ke dalam tiga proses bisnis utama, yaitu proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna jual.

I. Proses Inovasi

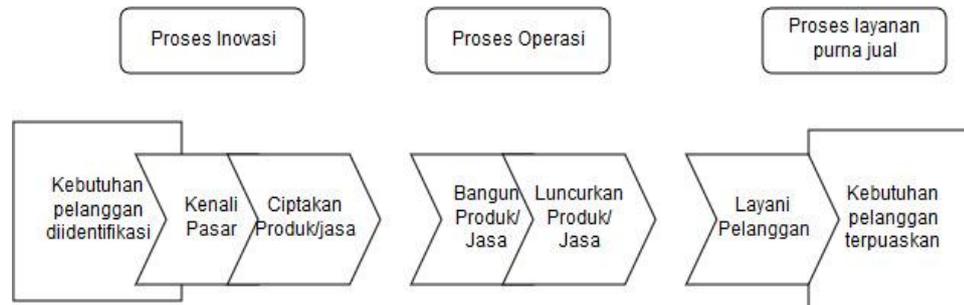
Dalam proses inovasi ini, unit dari bisnis menggali pengetahuan mengenai kebutuhan laten daripada *customer* dan menciptakan produk/jasa yang mereka harapkan. Dalam pengukuran ini yg digunakan dalam proses inovasi antara lain persentase dari penjualan produk baru, membandingkan jumlah produk baru dengan kompetitor atau rencana awal, kemampuan proses manufaktur, waktu yang diperlukan dalam menghasilkan produk generasi terbaru, waktu siklus, titik impas waktu (*break event time*).

II. Proses Operasi

Proses operasi adalah kegiatan untuk menghasilkan dan mendistribusikan produk/jasa. Pada pengukuran proses operasi bisa dengan cara 25 pengukuran-pengukuran seperti: waktu, kualitas, dan biaya. Lalu ditambah dengan fleksibilitas dan karakteristik dari produk/jasa yang diamna akan menghasilkan nilai bagi pelanggan.

III. Proses Pelayanan Purna Jual

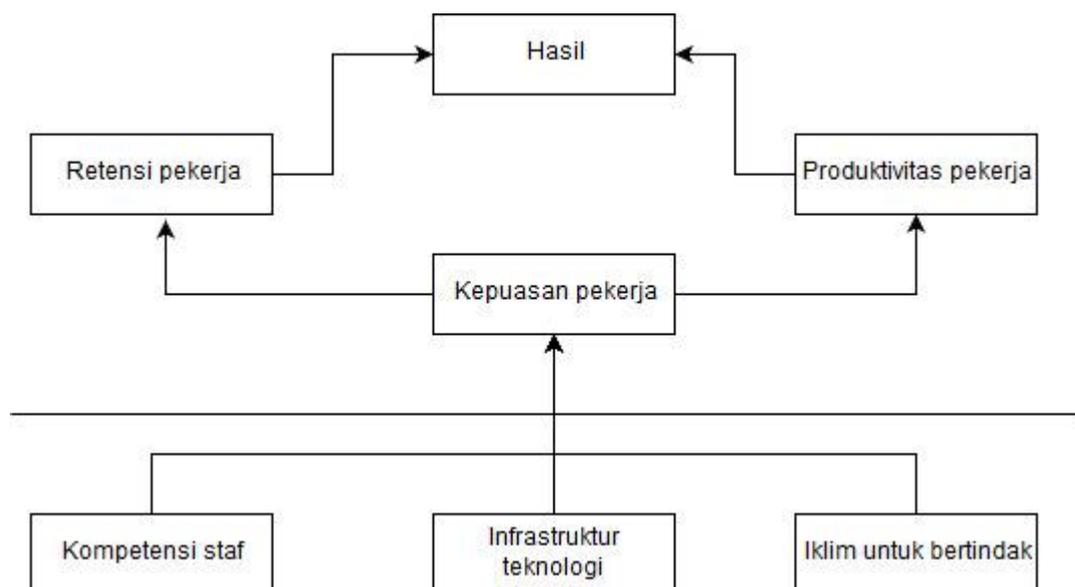
Pada proses ini terjadi sebuah kegiatan yg dilakukan setelah penjualan dari produk/jasa telah dilaksanakan. Pengukuran yang dilakukan pada proses ini tidak jauh berbeda dengan pengukuran pada proses operasi yang menyangkut waktu, kualitas dan biaya. Perspektif bisnis internal dijelaskan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sesuai dengan Gambar 2.1



Gambar 2.1 Perspektif Proses Bisnis Internal
Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton, 1996.

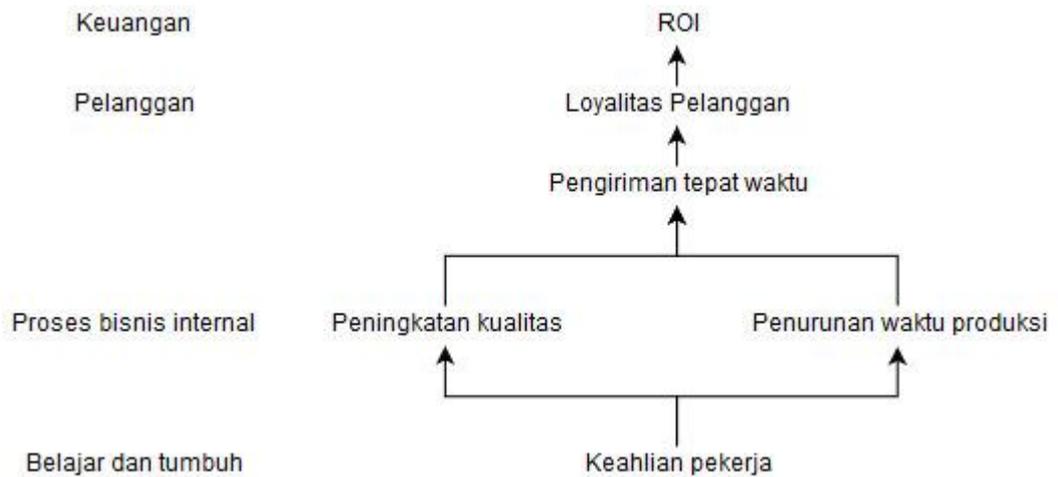
d) Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif ini bertujuan untuk menyoroti tujuan serta langkah-langkah dalam berinovasi, pertumbuhan dan perolehan keterampilan baru yang dimana mereka beradaptasi dengan perbaikan yang berkelanjutan (del Sordo et al., 2012). Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menurut Kaplan dan Norton sesuai dengan gambar 2.2



Gambar 2.2 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

Berikut hubungan sebab akibat dari beberapa perspektif pada gambar 2.3 sebagai berikut:



Gambar 2.3 Hubungan Sebab Akibat

Sumber : Kaplan & Norton (1996)

2.5.4 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja yang cocok digunakan dalam manajemen kontemporer yang memanfaatkan secara teknologi informasi dalam bisnis. Teknologi informasi tidak menentukan apa yang harus dikerjakan pekerja, tetapi teknologi ini menyediakan kebebasan dan kemudahan bagi pemakainya untuk mewujudkan kreativitas mereka. Dalam zaman teknologi informasi ukuran kinerja harus tidak lagi ditujukan untuk mengendalikan tindakan personel, tetapi diarahkan untuk pemotivasian personel.

Konsep *Balanced Scorecard* adalah satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategi. Sasaran strategi yang komprehensif dapat dirumuskan karena *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lainnya saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan.

Schneiderman (1998) menjelaskan beberapa faktor yang membuat *Balanced Scorecard* tidak berjalan sebagaimana mestinya. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Faktor independen dalam perspektif non keuangan harus dijabarkan sedemikian detilnya, karena dalam perspektif non keuangan ini bisa memberikan tingkat kepuasan dimasa yang akan datang bagi stakeholder.
- b. Dalam mendefinisikan metrik diharuskan sedetil mungkin. Karena metric dalam perspektif financial data yang diberikan lebih akurat, karena data yang ada lebih actual dibandingkan dengan perspektif non financial yang dimana belum ada standar baku yang menjelaskan secara pasti. Metric di sini adalah ukuran yang akan digunakan untuk mengukur setiap perspektif dalam BSC.
- c. Terjadinya tindak kecurangan dalam penentuan *improvement goal* perusahaan yang tidak sesuai dengan *stakeholder requirement, fundamental process limits dan improvement process capabilities*.

2.5.5 *Balanced Scorecard* Sebagai Topik Literatur

Balanced Scorecard sudah banyak digunakan sebagai topik dalam berbagai penelitian ilmiah. *Microsoft Academic Search* melakukan sebuah survey yg didapatkan pada halaman web nya bahwa terdapat sejumlah peningkatan publikasi dan kutipan mengenai BSC ini yg dimulai dari tahun 1985 hingga saat ini. Data tersebut sesuai dengan gambar 2.4 yang diperoleh dari *Microsoft Academic Search*.



Gambar 2.4 *Publications and citations relating to the BSC in the world*
 Source: (“Microsoft Academic Search: *Balanced Scorecard.*,” 2013)

2.5.6 Perbandingan Metode *Balanced Scorecard* Dengan Metode Pengukuran Tradisional

Gazperz (2003) menjelaskan beberapa perbedaan antara BSC dengan metode pengukuran Tradisional yang sesuai dengan tabel 2.2, yaitu:

Tabel 2.2 Perbandingan Metode BSC dengan Metode Pengukuran Tradisional

Pelaporan Pengendalian (Manajemen Tradisional)	Pelaporan Strategis (Manajemen BSC)
1. Pengendalian melalui anggaran	1. Umpan balik dan pembelajaran
2. Berfokus pada fungsi-fungsi dalam organisasi	2. Fokus pada fungsi tim fungsional silang
3. Mengabaikan pengukuran kinerja atau pengukuran kinerja dilakukan secara terpisah	3. Pengukuran kinerja terintegrasi yang dilakukan berdasarkan hubungan sebab – akibat

2.6 Kontribusi Penelitian

Dalam penelitian *Balanced Scorecard* dibidang jasa/*service* ini diharapkan kedepannya untuk penelitian yang sejenis dalam *service*, bisa menjadi pertimbangan ataupun referensi hal apa saja yang dapat diukur dan juga menjadi salah satu alasan dalam pengambilan keputusan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Lokasi penelitian ini dipilih pada Jasa Konsultan PT. EXPERTINDO dengan pertimbangan bahwa selain sangat relevan dengan permasalahan yang diteliti, juga mudah mendapatkan data atau informasi yang dibutuhkan. Lingkup penelitian dalam hal ini adalah untuk membahas pemecahan masalah penilaian kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja.

3.2 Metode pengumpulan data

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif karena dalam pelaksanaannya meliputi data, analisis dan interpretasi tentang arti dan data yang diperoleh selain itu juga membicarakan kemungkinan pemecahan masalah yang actual dengan mendeskripsikan, mencatat, dan menganalisis kondisi perusahaan. Penelitian ini disusun sebagai penelitian induktif yakni mencari dan mengumpulkan data yang ada di lapangan dengan tujuan untuk mengetahui faktor-faktor, unsur-unsur bentuk, dan suatu sifat dari fenomena di masyarakat (Nazir, 1998).

Sumber data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data *primer* yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui:

a) Data *Primer*

I. Wawancara

Merupakan data yang dikumpulkan sendiri oleh penulis yang berhubungan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan pihak terkait. Menurut Umar (2002), wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data, pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan muka dengan orang yang diwawancarai. Dan dikatakan tidak langsung apabila daftar pertanyaan yang diberikan dapat dijawab pada kesempatan lain.

II. Angket atau Kuesioner

Menurut Mardalis (2008) Angket atau kuesioner adalah suatu teknik dalam pengumpulan data yang dimana dalam pengerjaannya menggunakan formulir yang berisi pertanyaan yang akan dijawab oleh responden yang telah ditentukan. Pada penelitian ini peneliti menggunakan angket atau kuesioner sebagai bahan untuk mencari data yang diperlukan.

b) Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan objek penelitian. Data sekunder berupa data pendukung yang bersumber dari literatur maupun dokumen-dokumen yang terkait dengan objek/lokasi penelitian.

3.3 Key Success Factors dalam Empat Perspektif

Dalam *Balanced Scorecard* terdapat 4 perspektif, yang dimana dari keempat perspektif ini yang akan digunakan untuk penelitian dalam pengukuran kinerja perusahaan. KPI dalam 4 perspektif dijabarkan dalam tabel 3.1 dibawah ini.

Tabel 3.1 Kumpulan Proses Pengambilan Data

Variabel	Input	KPI	Output
Peningkatan Profit	Data yang digunakan adalah data tahun 2016-2017, data ini didapatkan dari perusahaan pada divisi keuangan.	Kenaikan 10%	Kenaikan 22%
Total Cost	Data yang digunakan adalah data tahun 2016-2017, data ini didapatkan dari perusahaan pada divisi keuangan.	Penurunan 10%	Kenaikan 21,87%
ROA	Data yang digunakan adalah data tahun 2016-2017, data ini didapatkan dari perusahaan pada divisi keuangan.	Kenaikan 5%	Penurunan 24%
ROE	Data yang digunakan adalah data tahun 2016-2017, data ini didapatkan dari perusahaan pada divisi keuangan.	Kenaikan 5%	Kenaikan 0.93%
Kepuasan Pelanggan	Data ini didapatkan dari perusahaan, dikarenakan perusahaan selalu memberikan formulir yang berisi mengenai hal – hal dalam pelaksanaan kegiatan training. Setelah itu baru data kuisisioner diolah untuk didapatkan tingkat kepuasan customer.	50% Puas	60% Merasa Baik/Puas
Waktu Respon	Data ini didapatkan dari perhitungan manual yang dimana dilihat dari email perusahaan mengenai waktu email masuk dan waktu email balasan.	<30 Menit	51 Menit
Jumlah Baru	Silabus Data ini didapatkan dari perusahaan divisi marketing dan data yang digunakan dari tahun 2016-2017.	Kenaikan 10%	Penurunan 30.47%
Jumlah Deal	IHT yg Data ini didapatkan dari perusahaan divisi	Kenaikan 5%	Penurunan 5.33%

Variabel	Input	KPI	Output
Jumlah <i>Public training</i> yg deal	marketing dan data yang digunakan dari tahun 2016-2017 Data ini didapatkan dari perusahaan divisi marketing dan data yang digunakan dari tahun 2016-2017	Kenaikan 10%	Penurunan 44.20%
Jumlah Partnership	Data ini didapatkan dari perusahaan divisi marketing dan data yang digunakan dari tahun 2016-2017	Kenaikan 5%	Kenaikan Setiap Tahun
Jumlah Sertifikat	Data ini didapatkan dari perusahaan divisi marketing dan data yang digunakan dari tahun 2016-2017	Kenaikan 5%	Kenaikan 5.35%
Email/ Prospek yg masuk	Data ini didapatkan dari perusahaan divisi marketing dan data yang digunakan dari tahun 2016-2017	Kenaikan 5%	Kenaikan 9%
<i>Social Media</i>	Data ini didapatkan dari perusahaan divisi IT dan data yang digunakan dari tahun 2016-2017	Posting 1x/Hari	Posting 1-2x/hari
SEO	Data ini didapatkan dari perusahaan divisi IT dan data yang digunakan dari tahun 2016-2017	Rangking Pertamadi Search Engine	Rangking 5 di Search Engine
<i>Visitor</i>	Data ini didapatkan dari perusahaan divisi IT dan data yang digunakan dari tahun 2016-2017	Kenaikan 50%	Kenaikan 100,08%
Pemateri Per Topik	Data ini didapatkan dari perusahaan divisi Operasional dan data yang digunakan dari tahun 2016-2017	1 Pemateri/Topik	1 Pemateri
Terselenggaranya <i>training</i> sesuai jadwal	Data ini didapatkan dari perusahaan divisi Operasional dan data yang digunakan dari tahun 2016-2017	80% Berjalan Sesuai Jadwal	99% Sesuai Jadwal

Variabel	Input	KPI	Output
Jumlah Keluhan Terhadap Operasional <i>Training</i>	Data ini didapatkan dari perusahaan divisi Operasional dan data yang digunakan dari tahun 2016-2017	Keluhan 5%	Kenaikan 10%
<i>Responsiveness</i> Dan Kemudahan Komunikasi	Data ini didapatkan dari perusahaan divisi Operasional dan data yang digunakan dari tahun 2016-2017	Persentase 75%	85% Sangat Baik
<i>Employee Satisfaction Index</i>	Data ini didapatkan dengan cara kuisisioner kepada pegawai perusahaan yang kemudian diolah untuk mendapatkan hasil kepuasan pegawai	Kepuasan 75%	85% Sangat Baik

Tabel 3.2 *Perspektif* Dalam BSC Beserta KPI

Perspektif	No KPI	Measures	Satuan
PERSPEKTIF FINANCIAL			
- Meningkatkan Pendapatan	1	Total Cost	%
	2	Profit Margin	%
- Meningkatkan Investasi	3	ROA	%
	4	ROE	%
PERSPEKTIF PELANGGAN/CUSTOMER			
- Tingkat kepuasan pelanggan	5	Kepuasan Pelanggan	Skala
PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL			
Marketing			
Meningkatkan produktivitas dalam bekerja	6	Waktu respon	Menit
	7	Jumlah judul pelatihan baru	Unit/Minggu
Menarik perhatian konsumen dengan mempromosikan di berbagai media	8	Jumlah IHT Publik yg <i>Deal</i>	%
	9	Jumlah Pelatihan Public yang <i>Deal</i>	%

Perspektif	No KPI	Measures	Satuan
	10	Jumlah <i>Partnership</i>	Orang
	11	Jumlah sertifikat	Unit
IT (Information & Technology)			
	12	<i>Banner</i>	Unit/Bulan
<i>Website</i>	13	Foto/ <i>Galeri</i>	Unit/Bulan
	14	Artikel	Unit/Bulan
	15	Silabus	Unit/Bulan
	16	<i>Banner</i>	Unit/Bulan
<i>Social Media</i>	17	Foto/ <i>Galeri</i>	Unit/Bulan
	18	Artikel	Unit/Bulan
	19	Silabus	Unit/Bulan
Email	20	Prospek yang masuk	Unit/Bulan
SEO	21	SEO	<i>Website/Hari</i>
<i>Traffic/Visitor</i>	22	<i>Traffic/Visitor</i>	Visitor/Hari
Operasional			
	23	Ketersediaan Instruktur pertopik	Skala
Meningkatkan kenyamanan dilokasi <i>training</i>	24	Terselenggaranya <i>training</i> sesuai jadwal	Skala
	25	Jumlah keluhan terhadap operasional <i>training</i>	Skala
<i>Responsiveness</i> kepada peserta	26	Kemudahan untuk dihubungi	Skala
	27	Kesediaan untuk membantu	Skala
PERSPEKTIF PROSES PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN			
<i>Increase employee capabilities</i>	28	Kepuasan Pegawai	%

3.4 Tipe Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti berdasarkan tujuan penelitian adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai 44 variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*dependent*) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2004). Penelitian deskriptif dibuat secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta - fakta dan sifat-sifat populasi tertentu.

3.5 Populasi dan Sampel

- a) Populasi adalah objek/subjek yang berada pada wilayah generalisasi yang mempunyai kualitas serta karakteristik tertentu yang akan digunakan untuk dipelajari dan diambil kesimpulannya (Sugiyono, 2011). Didalam penelitian ini, didapatkan populasi konsumen dan pegawai PT. Expertindo 1.024 konsumen/peserta pada tahun 2017. Total pegawai dari PT. Expertindo berjumlah 7 pegawai.
- b) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2011). Dikarenakan jumlah populasi yang banyak, maka dihitung jumlah sampel yang bisa mewakili dari seluruh populasi yang ada menggunakan rumus Slovin (Bambang Prasetyo, 2005:135).

$$n = \frac{N}{1 + N(a)^2} \dots\dots\dots (3.1)$$

$$n = \frac{1024}{1 + 1024(0,1)^2}$$

$$n = \frac{1024}{1 + 10,24}$$

$$n = \frac{1024}{11,24}$$

$$n = 91,10 \approx 91 \text{ Konsumen/Peserta}$$

Keterangan:

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi Yaitu Jumlah Total Pelanggan/pegawai PT. Expertindo

a = Nilai Kritis (10%)

Penelitian ini menggunakan nilai 10% untuk batas kesalahan. Kemudian untuk pegawai dicari sampel dari populasi yang ada.

$$n = \frac{N}{1 + N(a)^2}$$

$$n = \frac{7}{1 + 7(0,1)^2}$$

$$n = \frac{7}{1 + 0,07}$$

$$n = \frac{7}{1,07}$$

$$n = 6,54 \approx 7 \text{ Pegawai}$$

Dari hasil perhitungan didapatkan bahwa sekitar 7 pegawai yang akan dimintai keterangan atau pemberian kuisioner mengenai tingkat kepuasan pegawai di PT. Expertindo.

3.6 Metode Analisis Data

Untuk pengolahan data, disini menggunakan aplikasi SPSS. Tahap pertama dalam pengolahan data adalah melakukan pengujian deskriptif. Analisis deskriptif disini adalah kegiatan analisis data yang menggunakan satu sample yang ada guna menguji generalisasi hasil penelitian (Hasan, 2004).

Rumus untuk menganalisis tabel:

$$P = \frac{f}{N} \times 100\% \quad \dots\dots\dots (3.2)$$

Keterangan:

P = Persentase (%)

f = Frekuensi

N = Jumlah Responden

$$X = \frac{\sum(f \cdot X)}{N} \quad \dots\dots\dots (3.3)$$

Keterangan:

X = Rata-Rata

$\sum(f \cdot X)$ = Jumlah Skor Kategori Jawaban

N = Jumlah Responden

$$Rata - rata \text{ persen} = \frac{Rata - rata \text{ skor}}{Banyaknya \text{ kualifikasi jawaban}} \times 100\% \quad \dots (3.4)$$

Di sini data yang pertama digunakan adalah data primer yang dimana didapatkan dari kuisisioner yang diberikan pihak PT. Expertindo kepada para peserta yang mengikuti kegiatan/acara yang disediakan oleh PT. Expertindo. Kuisisioner yang dibuat menggunakan skala yang diberi skor guna mendukung penelitian.

Tabel 3.3 Skor Kepentingan Tiap Indikator

Skor Kategori	Keterangan
1	Sangat Baik
2	Baik
3	Cukup
4	Kurang

Sumber: Divisi Operasional PT. Expertindo dan di Olah Peneliti

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan maupun pegawai PT. Expertindo, maka dibuat suatu ukuran pada tabel 3.3 dibawah ini:

Tabel 3.4 Ukuran dari Skor Kategori

Skor Kategori	Ukuran
Sangat Baik	76 – 100%
Baik	51 – 75%
Cukup	26 – 50%
Kurang	0 – 25%

Sumber: Nur Resky Derawai S, Penerapan Balanced Scorecard Di Pt. Pln (Persero) Wilayah Sulselbar (Makasar, UNIVERSITAS HASANUDDIN, 2016)

Untuk mengetahui kinerja dari perusahaan, dilakukan perhitungan dari empat perspektif yang sudah di ketahui dengan menggunakan rumus berdasarkan jurnal (S, 2016) sebagai berikut:

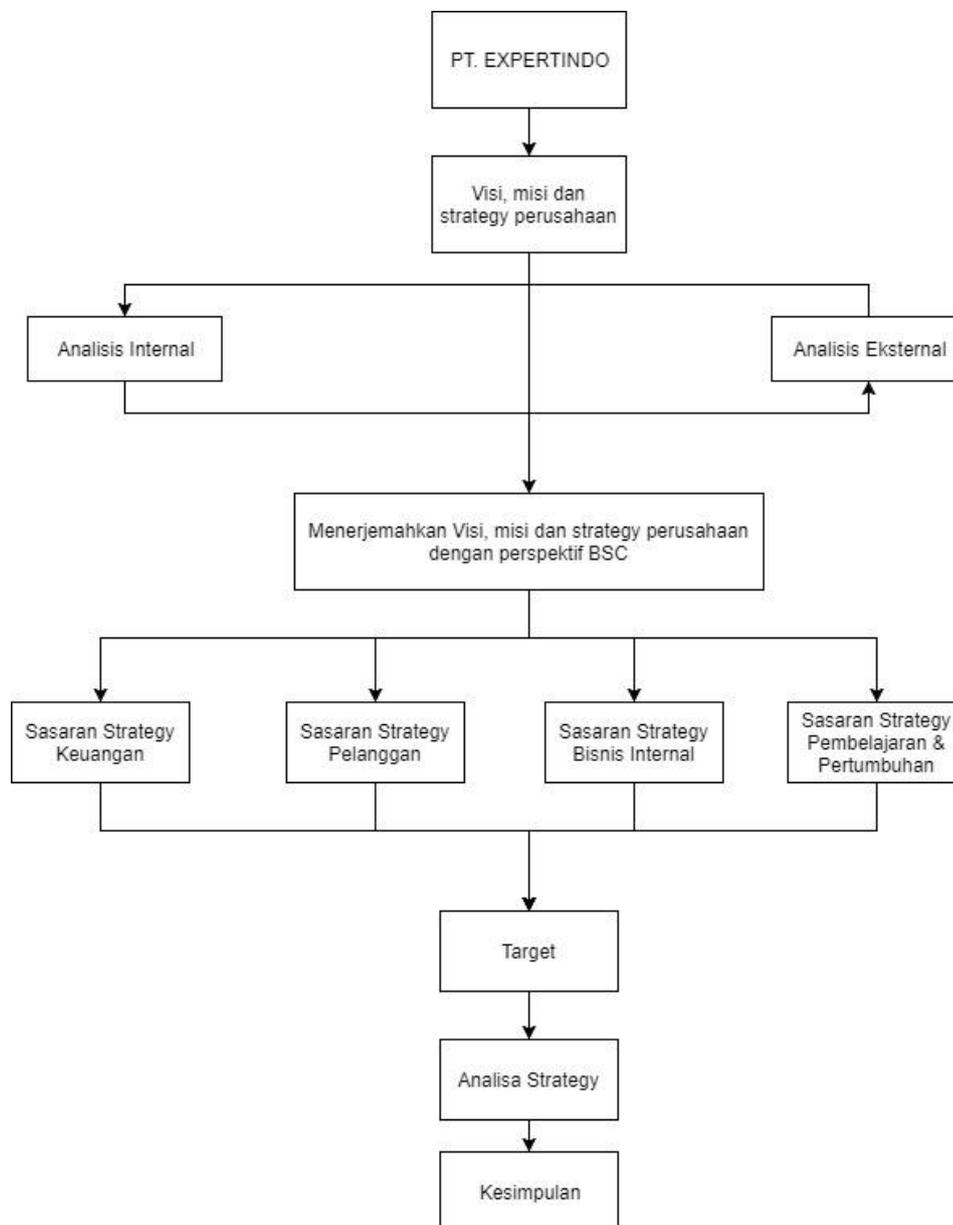
$$S = \frac{\text{Jumlah standar yang dicapai}}{\text{Jumlah ukuran kinerja yang digunakan}} \times 100\% \dots\dots\dots (3.5)$$

Keterangan:

1. Sangat Baik : 76 – 100% dari standart yang ditetapkan
2. Baik : 51 – 75% dari standart yang ditetapkan
3. Cukup : 26 – 50% dari standart yang ditetapkan
4. Kurang : 0 – 25% dari standart yang ditetapkan

3.7 Alur Penelitian

Kerangka berfikir merupakan gambaran dari alur penelitian yang akan dilakukan. Dibawah ini pada gambar 3.1 di gambarkan mengenai alur penelitian di PT. Expertindo.



Gambar 3.1 Alur Penelitian

Dari alur penelitian pada gambar 3.1 diketahui bahwa penelitian ini berlangsung dalam beberapa tahap, yaitu:

- a) Mengetahui visi, misi dan strategi dari PT. Expertindo itu sendiri. Hal ini bertujuan guna membuat strategy map yang dimana nanti akan didapatkan KPI untuk perhitungan kinerja perusahaan.
- b) Setelah itu selanjutnya menganalisa secara internal perusahaan baik itu mengetahui proses bisnis perusahaan dan juga mengetahui lingkungan perusahaan terhadap *training* yang diberikan itu membawa dampak apa bagi lingkungan sekitar. Setelah itu baru dibuat strategy map yang sesuai dengan visi, misi perusahaan PT. Expertindo yang diterjemahkan kedalam 4 perspektif pada *Balanced Scorecard*. Dari strategy map ini yang nantinya akan menjadi KPI yang dimana digunakan untuk mengolah menjadi data primer maupun sekunder. Dari hasil data yang diperoleh dilakukan perhitungan yang dimana akan menghasilkan suatu nilai mengenai kinerja dari perusahaan PT. Expertindo, dari hasil tersebut bisa menjadi pertimbangan untuk mencari solusi kedepannya bagi perusahaan.
- c) Setelah diketahui hasil dari perhitungan, maka selanjutnya adalah membuat analisa. Karena dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui apakah kinerja perusahaan masih berada dalam kinerja yang baik ataukah sebaliknya. Dalam penentuan apakah kinerja itu baik atau buruk, digunakan batasan tingkatan.
- d) Dari hasil analisa tersebut, maka selanjutnya adalah menarik kesimpulan yang diperlukan. Kesimpulan ini berguna untuk memperbaiki jika kinerja dari perusahaan buruk ataupun untuk menjadi motivasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

BAB IV

PENGOLAHAN DATA

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Expertindo merupakan lembaga *training* dan konsultan yang berbadan hukum PT yang didirikan berdasarkan akta notaris nomor AHU-0067791.AH.01.09 Tahun 2013 tanggal 16 Juli 2013. PT. Expertindo merupakan perusahaan PKP dengan SIUP Nomor 503/0366/Mkr/XII/2011.

PT. Expertindo menyediakan jasa *training* dan konsultasi bagi perusahaan, instansi pemerintah, instansi pendidikan, lembaga non pemerintah maupun perorangan dalam berbagai bidang antara lain *Human Resources & Development, Business & Management, Engineering, Oil & Gas, Electricity & Energy, Information Technology, Finance, Law*, dan lain lain. Kualitas konsultasi dan *training* yang Profesional, *Up to Date* dan terpercaya merupakan kata kunci dalam pelayanan yang diberikan. PT. Expertindo bekerja sama dengan Perkindo dan *Suppy Chain Council* untuk meningkatkan kualitas pelayanan jasa *training* dan konsultasi.

Dengan selalu melakukan inovasi dan perbaikan terus menerus diharapkan *training* dan konsultasi yang diberikan oleh PT. Expertindo dapat mencapai tujuan antara lain: Memfasilitasi kebutuhan peserta dalam pengembangan softskill dan hardskill, Menjawab kebutuhan peserta secara komprehensif dengan pendekatan yang aplikatif dan Memfokuskan pada solusi yang spesifik dan relevan terhadap perkembangan terkini.

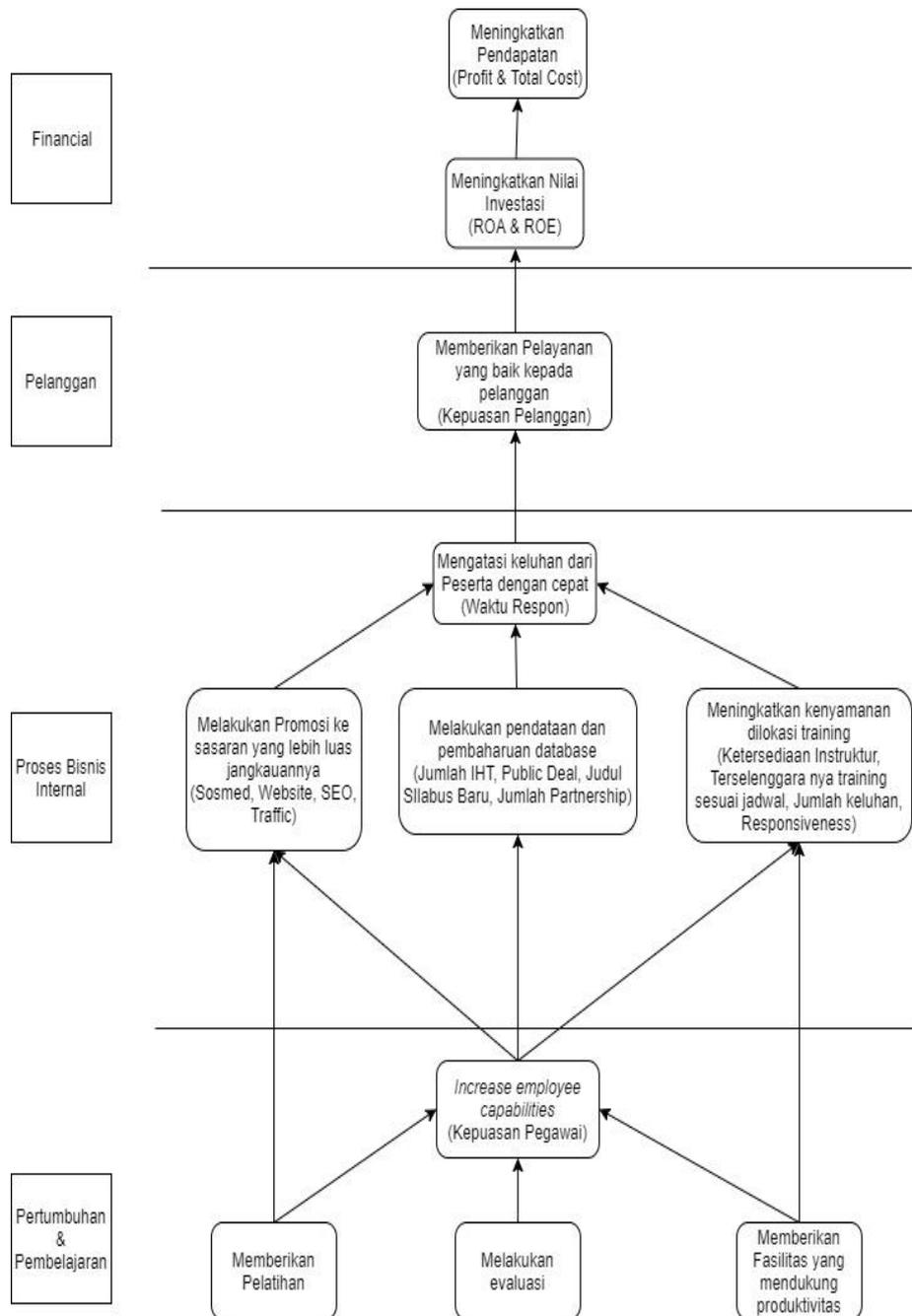
4.1.2 Visi dan Misi PT. Expertindo

PT. Expertindo mempunyai visi untuk menjadi lembaga *training* dan konsultan yang unggul dan terpercaya di Indonesia yang mengedepankan Kualitas, Profesionalisme dan Inovasi yang selalu siap untuk menjadi mitra kerja berbagai perusahaan. Guna mendukung Visinya, PT. Expertindo mempunyai misi-misis sebagai berikut:

- a) Menyelenggarakan *training* dan pengembangan *softskill* dan *hardskill* bagi sumber daya manusia untuk menjadi tenaga profesional dan handal di bidangnya.
- b) Menyelenggarakan konsultasi dan pengembangan untuk menjawab kebutuhan perusahaan dan memberikan solusi komprehensif yang relevan dengan perkembangan terkini.
- c) Mengembangkan jejaring dengan berbagai pihak untuk meningkatkan kualitas dan cakupan dari pelayanan yang diberikan.

4.1.3 Strategy Map

Pemetaan Strategi merupakan gambaran diagram yang menjelaskan tentang bagaimana sebuah organisasi dapat menciptakan nilai dengan cara menghubungkan tujuan strategis secara jelas mengenai hubungan sebab-akibat yang dikelompokkan dalam empat perspektif pada *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 2004). BSC *strategy map* menyediakan framework yang dimana mampu memberikan informasi keterkaitan *intangibile asset* dengan proses penciptaan nilai guna jangka waktu kedepan. Strategy map ini tergambar dalam gambar 4.1



Gambar 4.1 *Strategy Map* PT. Expertindo

Dari gambar 4.1 merupakan gambar *strategy map* dari PT. Expertindo. Dapat dilihat bahwa sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Pada tahap pertumbuhan dan pembelajaran bahwa PT. Expertindo memberikan pelatihan serta fasilitas yang mendukung produktivitas dari pegawainya, sehingga tercapainya

Employee Capabilities. Setelah itu pada proses bisnis internal PT. Expertindo sangat memperhatikan setiap kegiatan dalam proses bisnis, sehingga dibuat SOP yang di mana dapat diikuti serta dipahami setiap pegawai maupun konsumen yang akan mendaftar untuk *training*. Dengan memperhatikan SOP ini, maka akan meningkatkan hubungan yang baik dengan client dan mendapat link baru dengan perusahaan baik BUMN/ instansi pemerintah maupun swasta. Kepuasan konsumen juga perlu diperhatikan, dengan begitu mereka akan merasa nyaman serta aman dalam kegiatan *training* yang sedang mereka jalani. Jika kepuasan dari pelanggan sudah terpenuhi, maka pelanggan akan memberikan kepercayaan kepada pihak PT. Expertindo yang dimana akan menaikkan juga pendapatan dari perusahaan yang bisa digunakan untuk membayar pengeluaran baik yang menunjang maupun pendukung dalam kegiatan *training*.

4.1.4 Struktur Organisasi PT. EXPERTINDO

a) Executive Director

Executive Director disini berada posisi tertinggi dari struktur organisasi yang dimana memiliki tanggung jawab untuk melakukan segala macam pengambilan keputusan akhir dalam setiap pilihan yang ada. Disini juga *Executive Director* melaksanakan monitoring terhadap karyawan serta terjung langsung kelapangan ketika para konsumen/peserta sedang mengikuti salah satu program yang diberikan oleh PT. Expertindo itu sendiri.

b) Marketing

Marketing merupakan sebagai proses sosial dan managerial dari organisasi atau individu guna memenuhi kebutuhan/keinginan dengan cara membuat atau menukarkan barang dan nilai dengan barang dan nilai yang sebanding (Kotler & Keller, 2012). *Marketing* disini menjalankan tugas nya guna mempromosikan segala program yang dimiliki oleh perusahaan kepada konsumen. Pada PT. Expertindo ini ada 5 produk yang ditawarkan perusahaan,

yaitu ada Sertifikasi, IHT (*In House Training*), *Event Training*, *Public Training*, Konsultan.

c) Keuangan

Bagian keuangan disini merupakan divisi yang lebih banyak mengurus keuangan dari perusahaan itu sendiri. *Jobdesk* dari divisi keuangan mencakup menerima uang pembayaran dari konsumen, melakukan analisa keuangan, pembukuan, melakukan pembayaran pajak, dsb.

d) Operasional

Divisi operasional adalah divisi yang melakukan/mempersiapkan segala sarana prasarana, *training kit*, dan segala kebutuha di tempat diadakan nya kegiatan/acara.

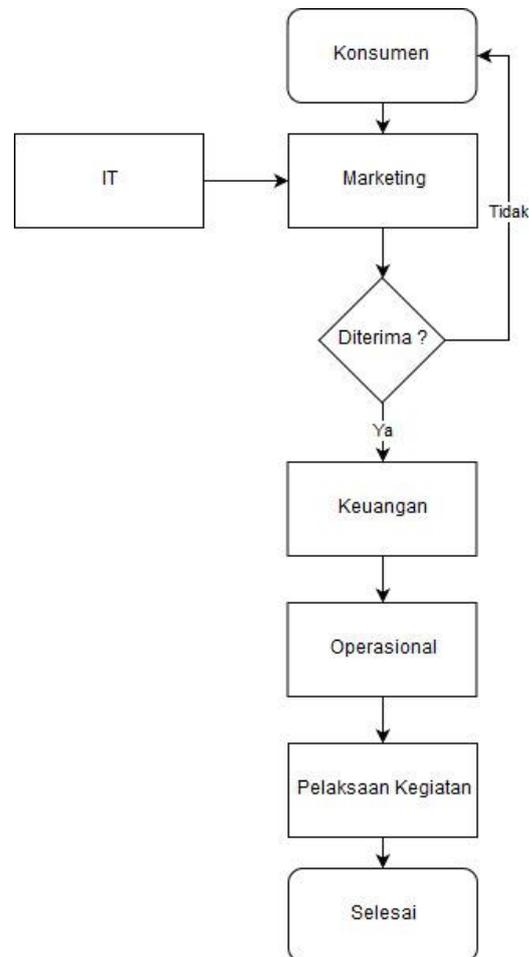
e) IT (*Information & Technology*)

IT disini yang memegang semua hal yang berhubungan dengan Informasi Teknologi mencakup melakukan upload kepada *Email* perusahaan, *Website* perusahaan, SEO, serta memantau visitor pada laman *Website*.

4.1.5 Pengalaman PT. Expertindo

Expertindo *Training & Consulting* memiliki pengalaman yang tinggi dalam pelaksanaan *Training*. Banyak perusahaan yang telah bergabung dengan mengikuti *training*, baik perseorang, tim, serta mengundang PT. Expertindo *Training & Consulting* untuk melaksanakan *training* di internal perusahaan. Bahkan beberapa perusahaan secara rutin mengundang Expertindo *Training & Consulting* untuk melaksanakan *training* dalam kurun waktu tertentu. PT. Expertindo memiliki *Client* dari pihak BUMN/Instansi Pemerintah sejumlah 123 instansi, lalu dari pihak BUMS/Instansi Swasta sejumlah 212 instansi.

4.1.6 Proses Bisnis PT. Expertindo



Gambar 4.2 Proses Bisnis PT Expertindo

Proses bisnis dalam perusahaan PT Expertindo terdiri dari beberapa langkah, yaitu:

1. Pertama konsumen melakukan pemesanan mengenai pelatihan ataupun konsultasi kepada PT. Expertindo
2. Setelah itu data tersebut masuk ke dalam database perusahaan dan di tanggapi langsung oleh pihak marketing
3. Setelah dirasa deal dengan pilihan, selanjutnya akan dibuat invoice/tagihan yang akan diberikan kepada calon peserta.

4. Setelah diterima bukti pembayaran dari calon peserta, maka akan dibuatkan list siapa saja peserta training.
5. Dari pihak operasional mempersiapkan segala kebutuhan seperti hotel, training kit, pemateri, modul, dsb.
6. Ketika training sedang berlangsung, pihak operasional memastikan kegiatan berlangsung, juga memenuhi segala kebutuhan dari peserta training.
7. Setelah kegiatan training selesai, divisi operasional memberikan sertifikat training kepada masing masing peserta training beserta kenang – kenangan dari perusahaan.

4.2 Hasil Penelitian Dan Pembahasan

4.2.1 Pengukuran Kinerja Perusahaan

a) Perspektif *Financial*

Suatu pengukuran kinerja didalamnya harus memiliki keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. *Balance Scorecard* dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Mulyadi & Johny Setyawan, 2000).

I. Peningkatan *Profit*

Untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam meningkatkan keuntungan dan juga merupakan gambaran pendapatan perusahaan. (Gaspersz, 2005). Perhitungan profit ini dijabarkan pada tabel 4.1 dibawah ini:

$$\Pi = \frac{\text{laba periode sekarang} - \text{laba periode sebelumnya}}{\text{laba periode sebelumnya}} \times 100\% \quad \dots\dots\dots (4.1)$$

Tabel 4.1 Perhitungan Laba Bersih PT. Expertindo Periode 2016-2017

Tahun	Laba Bersih (Rp)	GR	Cost
2015	1,576,394,673	4,938,534,692	3,362,140,019
2016	1,600,092,142	5,333,640,472	3,733,548,330

Tahun	Laba Bersih (Rp)	GR	Cost
2017	1,950,064,459	6,500,214,864	4,550,150,405

Sumber: Laporan Keuangan PT. Expertindo

Keterangan:

GR : *Gross Revenue*

Dari tabel diatas diketahui bahwa laba bersih pada tahun 2016 berjumlah 5.333.640.472 dan pada tahun 2017 berjumlah 6.500.214.864. Dari jumlah yang ada terlihat bahwa ada peningkatan jumlah laba bersih perusahaan. Lalu untuk perhitungan kenaikan laba dijabarkan pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Tingkat Kenaikan Profit

Tahun	Laba periode sekarang (a)	Tingkat Kenaikan Profit		
		Laba periode sebelumnya (b)	Profit (c) = (a-b)	Persentase
2015	1,576,394,673	200,846,400	1,375,548,273	87%
2016	1,600,092,142	1,576,394,673	23,697,469	1%
2017	1,950,064,459	1,600,092,142	349,972,317	22%

Sumber: Laporan Keuangan PT. Expertindo dan diolah peneliti

Dari hasil perhitungan diatas didapatkan bahwa pada tahun 2015 profit yang didapatkan sebesar Rp. 1,375,548,273 atau 87%, akan tetapi untuk data tahun 2014 adalah data yang masih kurang sempurna. Dikarenakan dalam pembukuan keuangan belum sempurna dan benar, sehingga data yang didapatkan masih tidak baik. Untuk tahun 2016 profit yang didapatkan sebesar Rp. 23,697,469 atau 1% dari tahun 2015 dan juga pada tahun 2017 profit yang didapatkan terjadi kenaikan sebesar Rp. 349,972,317 atau 22% dari tahun 2016.

II. *Total Cost*

Total Cost adalah seluruh biaya yang sudah dikeluarkan oleh perusahaan selama kegiatan usaha berlangsung. *Total cost* didapatkan dengan menjumlahkan antara biaya administrasi dengan biaya pelanggan. Perhitungan *Total Cost* di jelaskan pada tabel 4.3

Tabel 4.3 Perhitungan *Total Cost* PT. Expertindo

Tahun	Biaya Pelanggan (Rp) A	Biaya Administrasi Umum (Rp) b	<i>Total Cost</i> (Rp)
2015	2,645,592,150	716,547,869	3,362,140,019
2016	2,884,170,466	849,377,864	3,733,548,330
2017	3,701,200,538	848,949,867	4,550,150,405

Sumber: Laporan Keuangan PT. Expertindo dan diolah peneliti

Dari tabel di atas didapatkan bahwa pada tahun 2015 jumlah *Total Cost* sejumlah 3,362,140,019. Lalu pada tahun 2016 total cost yang didapatkan adalah Rp. 3,733,548,330 dan pada tahun 2017 menjadi Rp. 4,550,150,405.

Tahun (2015-2016)

$$\begin{aligned} \text{Kenaikan Total Cost} &= \frac{3,733,548,330 - 3,362,140,019}{3,362,140,019} \times 100\% \\ &= 11\% \end{aligned}$$

Tahun (2016-2017)

$$\begin{aligned} \text{Kenaikan Total Cost} &= \frac{4,550,150,405 - 3,733,548,330}{3,733,548,330} \times 100\% \\ &= 21.87\% \end{aligned}$$

Didapatkan bahwa tingkat kenaikan *Total cost* di PT. Expertindo dari tahun 2015 – 2017 masing – masing sebesar 11% & 21,87%. Hal ini disebabkan dengan naiknya profit dari PT. Expertindo yang dimana perusahaan juga menaikkan hal pendukung kegiatan perusahaan.

III. *Return On Asset (ROA)*

Return On Asset menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari total asset untuk menghasilkan laba. Ukuran ini dipakai karena menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari total aktiva untuk menghasilkan profit. *Return On Assets* adalah rasio yang dimana menggambarkan hasil dari jumlah aktiva yang digunakan oleh perusahaan selama menjalankan bisnisnya (Kasmir, 2014). Perhitungan ROA dijelaskan pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Perhitungan ROA PT. Expertindo

Tahun	Profit (Rp) A	Total Aset (Rp) b	ROA
2016	23,697,469	2,884,197,217.78	0.82%
2017	349,972,317	4,434,727,495.00	7.89%

Sumber: Laporan Keuangan PT. Expertindo dan diolah peneliti

Dari data ROA tahun 2016 diketahui bahwa ROA berada pada 0,82%, diharapkan untuk tahun selanjutnya ada peningkatan atau minimal sama dengan tahun 2016. Namun setelah dihitung ternyata pada tahun 2017 terjadi peningkatan menjadi 7,89%. Dengan ini menandakan bahwa pihak perusahaan mampu melakukan *return* bagi para pemegang saham.

IV. *Return On Equity (ROE)*

Salah satu kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba yang didapatkan dari modal sendiri dan juga penghasilan yang didapatkan dari modal investor. ROE (*Return On Equity*) membandingkan laba bersih setelah pajak dengan ekuitas yang telah diinvestasikan pemegang saham perusahaan (C & Wachowicz, 2005). Menurut Brigham dan Houston (2010:149), *Return on Equity* (ROE) merupakan rasio bersih terhadap ekuitas biasa mengukur tingkat pengembalian atas investasi pemegang saham biasa. Menurut Irham (2012:98), *Return on Equity* (ROE) adalah rasio yang digunakan untuk mengkaji sejauh mana suatu perusahaan

mempergunakan sumber daya yang dimiliki untuk mampu memberikan laba atas ekuitas. Perhitungan ROE dijelaskan pada tabel 4.5 dibawah ini.

$$ROE = \frac{Net\ Income}{Net\ Worth} \dots\dots\dots (4.2)$$

Sumber: Yuwono et al., Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard (Jakarta, PT.Gramedia Pustaka Utama, 2002)

Tabel 4.5 Perhitungan ROE Tahun 2016 - 2017

Tahun	Laba Setelah Pajak (Rp) (a)	Modal (Rp) (b)	ROE c = a/b
2016	1,440,082,927	2,884,197,218.00	49.93%
2017	1,755,058,013	4,434,727,495.00	39.58%

Sumber: Laporan Keuangan PT. Expertindo dan diolah peneliti

Dari tabel diatas diketahui bahwa terdapat penurunan ROE, pada tahun 2016 sebesar 10,35% menjadi 39,58% pada tahun 2017. Jumlah penurunan sebesar 10,35% ini disebabkan adanya peningkatan laba bersih dari perusahaan. Dengan ini menandakan bahwa perusahaan belum memiliki kemampuan untuk pengembalian atas modal.

b) Perspektif Pelanggan

Pelanggan adalah individu/organisasi yang menggunakan *output* baik berupa produk maupun jasa (Mulyadi & Johny Setyawan, 2000). Pelanggan disini merupakan salah satu aspek penting dalam bisnis, yang dimana diharuskan membangun kepercayaan serta nilai lebih terhadap produk/jasa kepada konsumen. Disini sudah dilakukan pengambilan data dengan metode kuisisioner kepada pelanggan/peserta dari PT. Expertindo.

I. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan salah satu factor penting dalam proses bisnis, karena para pelanggan akan memberikan *feedback* yang baik bagi perusahaan jika mereka merasakan kepuasan terhadap perusahaan. Kotler (2001 : 46) Kepuasan konsumen adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang ia rasakan dengan ekspektasi yang dia pikirkan. Bila kinerja yang diterima melebihi dari harapan mereka, maka akan terasa kepuasan dan sebaliknya bila kinerja yang diterima tidak sesuai dengan harapan mereka maka akan kecewa.

Dalam perhitungan ini, data yang digunakan adalah data pada tahun 2016 dan 2017. Dari masing – masing tahun ini, terdapat 972 peserta dan 1024 peserta *training* yang sudah deal untuk melakukan *training*. Guna memudahkan perhitungan, maka akan di ambil sampel pada masing – masing populasi pada tahun 2016 dan 2017.

Untuk $N_{2017} = 1024$ Peserta

$$n = \frac{N}{1 + N(a)^2}$$

$$n = \frac{1024}{1 + 1024 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{1024}{1 + 10,24}$$

$$n = \frac{1024}{11,24}$$

$$n = 91,10 \approx 91 \text{ Konsumen/Peserta}$$

Untuk $N_{2016} = 972$

$$n = \frac{N}{1 + N(a)^2}$$

$$\frac{972}{1 + 972 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{972}{1 + 9,72}$$

$$n = \frac{972}{10,72}$$

$$n = 90,67 \approx 91 \text{ Konsumen/Peserta}$$

Dari hasil perhitungan sampel, didapatkan bahwa masing – masing tahun jumlah sampel yang harus di ambil sebanyak 91 buah. Untuk tingkat kepuasan peserta *training* mengenai fasilitas pelatihan pada tahun 2016, di jabarkan pada perhitungan tabel 4.6.

Tabel 4.6 Kepuasan Mengenai Fasilitas Pelatihan Tahun 2016

No.	Tanggapan	X	F	F.X	Persentase
1	Sangat Baik	4	34	136	45%
2	Baik	3	54	162	53%
3	Cukup	2	3	6	2%
4	Kurang	1	0	0	0.0%
	Jumlah		91	304	100%
	Rata – rata Skor			$\frac{\sum F.X}{N} = \frac{304}{91} = 3,34$	

Sumber: Data Primer PT.Expertindo Tahun 2016

Dari data diatas didapatkan bahwa dari 91 peserta *training* berpendapat 53% merasa **Baik** untuk Fasilitas *training*, lalu 45% merasa **Sangat Baik**, dan 2% merasa **Cukup**. Kemudian untuk tingkat kepuasan mengenai Materi Pelatihan pada tahun 2016, di jabarkan pada tabel 4.7 di bawah ini:

Tabel 4.7 Kepuasan Mengenai Materi Pelatihan Tahun 2016

No.	Tanggapan	X	F	F.X	Persentase
1	Sangat Baik	4	26	104	35%
2	Baik	3	62	186	63%
3	Cukup	2	3	6	2%
4	Kurang	1	0	0	0.0%
	Jumlah		91	296	100%

No.	Tanggapan	X	F	F.X	Persentase
	Rata – rata Skor			$\frac{\sum F.X}{N} = \frac{296}{91} = 3,25$	

Sumber: Data Primer PT.Expertindo Tahun 2016

Dari data diatas didapatkan bahwa dari 91 peserta *training* berpendapat 63% merasa **Baik** untuk materi selama *training*, lalu 35% merasa **Sangat Baik**, dan 2% merasa **Cukup**. Kemudian untuk perhitungan kepuasan mengenai Instruktur tahun 2016, dijabarkan pada tabel 4.8 dibawah ini:

Tabel 4.8 Kepuasan Mengenai Instruktur/Trainer Tahun 2016

No.	Tanggapan	X	F	F.X	Persentase
1	Sangat Baik	4	38	152	49%
2	Baik	3	50	150	49%
3	Cukup	2	3	6	2%
4	Kurang	1	0	0	0.0%
	Jumlah		91	308	100%
	Rata – rata Skor			$\frac{\sum F.X}{N} = \frac{308}{91} = 3,38$	

Sumber: Data Primer PT.Expertindo Tahun 2016

Dari data diatas didapatkan bahwa dari 91 peserta *training* berpendapat 49% merasa **Baik** untuk Instruktur atau Trainer, lalu 49% merasa **Sangat Baik**, dan 2% merasa **Cukup**. Hasil rekapitulasi evaluasi peserta *training*, di jabarkan pada perhitungan tabel 4.9

Tabel 4.9 Rekapitulasi *Feedback* peserta tahun 2016

No.	Tanggapan	Rata-rata Skor	Rata-rata Persentase	Kategori
1	Fasilitas <i>Training</i>	3,34	83.5%	Sangat Baik

No.	Tanggapan	Rata-rata Skor	Rata-rata Persentase	Kategori
2	Materi <i>Training</i>	3,25	81.3%	Sangat Baik
3	Pemateri	3,38	84.5%	Sangat Baik
Rata – rata Skor dan Persentase		3.32	83.10%	Sangat Baik

Dari hasil perhitungan mengenai Evaluasi peserta *training*, didapatkan hasil bahwa dari 3 indikator yang diajukan mendapatkan nilai rata-rata skor 3,32 dan persentase 83,1%. Hal ini berarti termasuk dalam kategori **Sangat Baik**.

Tabel 4.10 Kepuasan Mengenai Fasilitas Pelatihan Tahun 2017

No.	Tanggapan	X	F	F.X	Persentase
1	Sangat Baik	4	23	92	31%
2	Baik	3	67	201	68%
3	Cukup	2	1	2	1%
4	Kurang	1	0	0	0.0%
Jumlah			92	295	100%
Rata – rata Skor					$\frac{\sum F.X}{N} = \frac{295}{91} = 3,24$

Sumber: Data Primer PT.Expertindo Tahun 2017

Dari data diatas didapatkan bahwa dari 91 peserta *training* berpendapat 68% merasa **Baik** untuk Fasilitas *training*, lalu 31% merasa **Sangat Baik**, dan 1% merasa **Cukup**. Kemudian untuk tingkat kepuasan mengenai Materi Pelatihan tahun 2017, di jabarkan pada tabel 4.10 di bawah ini:

Tabel 4.11 Kepuasan Mengenai Materi Pelatihan Tahun 2017

No.	Tanggapan	X	F	F.X	Persentase
1	Sangat Baik	4	32	128	42%
2	Baik	3	57	171	56%
3	Cukup	2	2	4	1%
4	Kurang	1	0	0	0.0%
	Jumlah		91	303	100%
	Rata – rata Skor			$\frac{\sum F.X}{N} = \frac{303}{91} = 3,33$	

Sumber: Data Primer PT.Expertindo Tahun 2017

Dari data diatas didapatkan bahwa dari 91 peserta *training* berpendapat 56% merasa **Baik** untuk materi selama *training*, lalu 42% merasa **Sangat Baik**, dan 1% merasa **Cukup**. Kemudian untuk perhitungan kepuasan mengenai Instruktur tahun 2017, dijabarkan pada tabel 4.11 di bawah ini:

Tabel 4.12 Kepuasan Mengenai Instruktur/Trainer Tahun 2017

No.	Tanggapan	X	F	F.X	Persentase
1	Sangat Baik	4	43	172	55%
2	Baik	3	46	138	44%
3	Cukup	2	2	4	1%
4	Kurang	1	0	0	0%
	Jumlah		91	314	100%
	Rata – rata Skor			$\frac{\sum F.X}{N} = \frac{314}{91} = 3,45$	

Sumber: Data Primer PT.Expertindo Tahun 2017

Dari data diatas didapatkan bahwa dari 91 peserta *training* berpendapat 55% merasa **Baik** untuk Instruktur atau trainer, lalu 44% merasa **Sangat Baik**, dan 1% merasa **Cukup**.

Tabel 4.13 Rekapitulasi *Feedback* peserta tahun 2017

No.	Tanggapan	Rata-rata Skor	Rata-rata Persentase	Kategori
1	Fasilitas <i>Training</i>	3,24	83.5%	Sangat Baik
2	Materi <i>Training</i>	3,33	81.3%	Sangat Baik
3	Pemateri	3,45	84.5%	Sangat Baik
Rata – rata Skor dan Persentase		3.34	83.50%	Sangat Baik

Dari hasil perhitungan mengenai Evaluasi peserta *training*, didapatkan hasil bahwa dari 3 indikator yang diajukan mendapatkan nilai rata-rata skor 3,34 dan persentase 83,5%. Hal ini berarti termasuk dalam kategori **Sangat Baik**.

c) Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif Proses bisnis internal dilakukan penelitian pada tiap divisi perusahaan yang mencakup divisi *Marketing*, *IT*, *Financial*, dan *Operasional*.

I. *Marketing*

1) Waktu Respon

Waktu respon disini adalah waktu yang dibutuhkan oleh admin untuk merespon berbagai prospek yang masuk dari konsumen. Waktu respon yang didapatkan pada divisi marketing ini merupakan data pada tahun 2017 yang dimana setelah dilakukan perhitungan bahwa rata – rata waktu respon tersebut adalah 51 Menit.

2) Jumlah Judul Pelatihan Baru

Silabus adalah modul/buku panduan pembelajaran yang berguna ketika kegiatan seperti pelatihan/*training* berlangsung. PT. Expertindo akan mengeluarkan silabus baru jika ada permintaan dari peserta mengenai judul yang akan di agendakan. Dari data PT. Expertindo diketahui bahwa pada tahun 2018 terdapat sekitar 128 silabus baru yang dibuat, lalu pada tahun 2017 terdapat 167 silabus baru. Data tersebut dijelaskan pada tabel 4.14.

Tabel 4.14 Data Jumlah Silabus Baru

Tahun	Jumlah Silabus Baru
2015	171
2016	167
2017	128

Sumber: Laporan Keuangan PT. Expertindo dan diolah peneliti

Dari tabel diatas dilakukan perhitungan dan didapat bahwa terdapat penurunan dari tahun 2015 – 2017 masing – masing sebesar 2,39% dan 30,47%. Hal ini dikarenakan sudah ada beberapa judul/silabus yang pernah dibuat, sehingga PT. Expertindo tidak mengeluarkan silabus baru.

3) Jumlah IHT *Public yg Deal*

Jumlah *In House Training* (IHT) merupakan salah satu program yang disediakan oleh PT. Expertindo kepada konsumen. Data dibawah ini merupakan data jumlah permintaan yang masuk terhadap IHT dan juga jumlah yang *Deal*. Jumlah IHT tersebut digambarkan pada tabel 4.15 di bawah ini.

Tabel 4.15 *In House Training* 2015 - 2017

Tahun	Jumlah Prospek yg Masuk (a)	Jumlah Deal (b)	Persentase (b:a)*100%
2015	49	21	42.86%
2016	405	244	60.25%
2017	423	231	54.61%

Sumber: Laporan Keuangan PT. Expertindo dan diolah peneliti

Dari tabel diatas diketahui bahwa pada tahun 2015 jumlah prospek yang masuk sebanyak 49 dan jumlah yang deal sebanyak 21, sehingga mendapatkan persentase sebesar 42,86%. Untuk tahun 2016 permintaan yang masuk sejumlah 405 dan yang *Deal* sejumlah 244, sehingga mendapatkan persentase 60.25%. Lalu pada tahun 2017 terdapat 423

prospek yang masuk dan 231 permintaan yang *Deal*, sehingga persentase 54.61%.

4) Jumlah Pelatihan *Public* yang *Deal*

Pada pelatihan *Public Training*, jumlah peserta yang deal dan juga jumlah prospek yang masuk dijelaskan pada tabel 4.16 dibawah ini.

Tabel 4.16 *Public Training* Tahun 2015 - 2017

Tahun	Jumlah Prospek Yang Masuk (a)	Jumlah Deal (b)	Persentase (b:a)*100%
2015	1662	902	54.27%
2016	1126	733	65.10%
2017	1561	409	26.20%

Sumber: Laporan Keuangan PT. Expertindo dan diolah peneliti

Dari tabel diatas diketahui bahwa pada tahun 2015 terdapat 1662 prospek yang masuk dan jumlah yang deal sebanyak 902 peserta, sehingga mendapat persentase 54,27%. Kemudian pada tahun 2016 permintaan yang masuk sejumlah 1126 dan yang *Deal* sejumlah 733, sehingga mendapatkan persentase 65,10%. Lalu pada tahun 2017 terdapat 1561 prospek yang masuk dan 409 permintaan yang *Deal*, sehingga persentase 26,20%.

5) Jumlah *Partnership*

Untuk jumlah *partnership* dari pihak expertindo tidak memiliki data setiap tahunnya, akan tetapi *partnership* dari PT. Expertindo sendiri bertambah seiring selesai nya kegiatan *training*. Untuk saat ini PT. Expertindo memiliki *Client* dari pihak BUMN/Instansi Pemerintah sejumlah 123 instansi, lalu dari pihak BUMS/Instansi Swasta sejumlah 212 instansi.

6) Jumlah *Sertifikat*

Untuk jumlah sertifikat yang dikeluarkan oleh PT. Expertindo sendiri tergantung banyak nya jumlah peserta *training* itu, dibawah ini data

sertifikat yang dikeluarkan dari tahun 2016 – 2017. Jumlah sertifikasi tersebut, tertulis pada tabel 4.17.

Tabel 4.17 Jumlah Sertifikat yang dikeluarkan PT. Expertindo Tahun 2015-2017

Nama Sertifikat	Tahun		
	2015	2016	2017
AAPM	46	76	-
ASCA	25	41	-
	-	-	51
CIPM	-	-	75
	-	-	66
IHT	123	121	60
Public	900	734	772
Jumlah	1094	972	1024

Sumber: Laporan Keuangan PT. Expertindo dan diolah peneliti

Dari data diatas diketahui bahwa pada tahun 2015 jumlah sertifikat total yang dikluarkan oleh perusahaan sebanyak 1094 buah. Kemudian pada tahun 2016 jumlah sertifikat yang dikeluarkan sebanyak 972 sertifikat, dan pada tahun 2017 sebanyak 1024 sertifikat yang dikeluarkan. Hal ini bisa dilihat bahwa terdapat penurunan dari tahun 2015 – 2016 sebanyak 11,15%, tetapi pada tahun 2016 – 2017 terjadi penambahan jumlah sertifikat yang dikeluarkan sebanyak 5,35% dari tahun 2016.

Kemudian setelah setiap KPI pada divisi marketing diketahui perhitungannya, maka dilakukan rekapitulasi terhadap setiap elemen pada divisi marketing tersebut. Rekapitulasi ini sesuai dengan tabel 4.18.

Tabel 4.18 Rekapitulasi *Marketing*

No.	KPI	Hasil	Keterangan
1	Waktu Respon	51 Menit	Penurunan
2	Jumlah Silabus Baru	30,47%	Penurunan
3	Jumlah IHT yg <i>Deal</i>	60.25% dan 65,74%	Kenaikan
4	Jumlah <i>Training Public</i> yg <i>Deal</i>	65.10% dan 26.20%	Penurunan
5	Jumlah <i>Partnership</i>	Setiap Tahun Kenaikan	Kenaikan
6	Jumlah Sertifikasi	5.35%	Kenaikan

II. IT (*Information & Technology*)

1) *Website*

Website adalah fasilitas internet yang berguna untuk menghubungkan dokumen baik dalam lingkup lokal maupun interlokal (Hakim & Musalini, 2004). *Website* dari PT. Expertindo sendiri mempunyai 3 *Website* utama dan belasan *Website* pendukung, *website* pendukung ini berguna untuk menjangkau konsumen dari berbagai latar belakang yang dimana nanti terdapat link yang akan terhubung dengan *website* utama.

2) *Social Media*

Tidak hanya melalui *Website* saja PT. Expertindo melakukan promosi, akan tetapi juga aktif pada *platform Social Media*. Salah satu *Social Media* nya itu adalah *Facebook* yang dimana perusahaan sudah memiliki *fanspage* sendiri yang dimana diharapkan bisa menjangkau konsumen dari *Facebook* itu sendiri. Selain *Facebook*, PT. Expertindo juga memiliki *account* di Instagram dan juga *Linkedin*.

3) *Email/Prospek*

Prospek disini adalah seluruh permintaan yang masuk, baik itu mengenai IHT ataupun sertifikasi, dan program lainnya yang disediakan oleh PT. Expertindo. Jumlah prospek yang masuk tersebut sesuai dengan tabel 4.19.

Tabel 4.19 Data Prospek yg Masuk Tahun 2015 - 2017

No	Tahun	Prospek yang Masuk
1	2015	732
2	2016	748
3	2017	816

Dari perhitungan diatas didapatkan data bahwa pada tahun 2015 jumlah prospek yang masuk sebanyak 732, lalu tahun 2016 jumlah prospek yang masuk sebanyak 748 dan pada tahun 2017 sebanyak 816. Hal ini diketahui mengalami peningkatan jumlah prospek yang masuk setiap tahun nya.

4) SEO (*Search Engine Optimization*)

SEO (*Search Engine Optimization*) adalah suatu teknik yang digunakan oleh organisasi/individu yang berguna untuk memaksimalkan ranking dari *website* agar lebih mudah ditemui oleh pengunjung dan meningkatkan jumlah pengunjung. Dari data yang diambil melalui wawancara dengan pihak IT diketahui bahwa dari pihak IT memiliki suatu teknik yang digunakan untuk meningkatkan SEO dari *website* PT. Expertindo, diketahui bahwa teknik tersebut pada tahun 2017 telah melakukan share link kepada \pm 500.000 *website* utama. Dari 500.000 *website* itu terbagi kedalam beberapa forum (Kaskus, Vivanews, dll) dan juga ke *website – website* yang memiliki hubungan dengan *training* yang disediakan oleh PT. Expertindo. Diketahui jumlah tersebut bisa bertambah pada tahun 2018 ini yang dimana pihak admin belum melakukan rekap data kembali mengenai jumlah *website* yang akan digunakan untuk SEO ini.

5) *Traffic/Visitor*

Untuk pengunjung/*visitor* dari *website* yang dimiliki PT. Expertindo, pihak perusahaan telah melakukan monitoring setiap bulan, dari data yang didapat bahwa pada tahun 2017 bulan juni pihak PT. Expertindo baru melakukan monitoring. Sehingga data pada tahun 2017 berjumlah

4862 pengunjung, lalu pada tahun 2018 dari Januari – September sudah ada 9728 pengunjung. Jumlah tersebut sesuai dengan data dari divisi keuangan yang tercatat pada tabel 4.20

Tabel 4.20 Jumlah Visitor Pada Website Resmi PT. Expertindo

Tahun	Jumlah Pengunjung	Persentase
2017	4862	4866 (100,082%)
2018	9728	

Sumber: Divisi Keuangan PT. Expertindo dan diolah oleh peneliti

C. Operasional

1) Ketersediaan Instruktur pertopik

PT. Expertindo sendiri memiliki banyak referensi instruktur untuk kegiatan *training* yang diselenggarakan. Instruktur ini disiapkan jauh hari sebelum *training* berlangsung, yang dimana hal ini agar instruktur dapat mempersiapkan dan juga dapat mencari instruktur lain jika instruktur tersebut tidak dapat mengisi *training*. Pihak perusahaan sendiri memiliki sekitar 494 instruktur yang tersebar di setiap daerah. Setiap instruktur ini memiliki bidangnya masing – masing, sehingga pihak perusahaan dapat mencari pengganti instruktur jika instruktur awal berhalangan hadir. Data mengenai ketersediaan pemateri ditampilkan pada tabel 4.21.

Tabel 4.21 Ketersediaan Pemateri Berdasarkan Topik

No.	Tanggapan	X	F	F.X	Persentase
1	80% dari Topik	4	75	300	86%
2	60% dari Topik	3	16	48	14%
3	40% dari Topik	2	0	0	0%
4	20% dari Topik	1	0	0	0%
	Jumlah		91	348	100%
	Rata – rata Skor		$\frac{\sum F.X}{N} = \frac{348}{91} = 3,82$		

Dari hasil perhitungan pada tabel diatas didapatkan hasil bahwa sekitar 86% pemateri sudah 80% tersedia dalam setiap kegiatan *training* yang diadakan dari total.

2) Terselenggaranya *Training* Sesuai Jadwal

Kegiatan *training* memiliki jam dimulai hingga selesai yang berbeda, tetapi kebanyakan *training* dimulai dari jam 8 pagi hingga sore hari selama 2 hari. Kegiatan *training* ini akan dimulai apabila peserta kurang lebih sudah memenuhi 80% dari kuota total (untuk *training* dengan peserta banyak). Namun apabila peserta *training* hanya dari 1 instansi dan hanya terdapat 2-3 peserta saja, maka kegiatan akan menunggu hingga peserta datang semua.

Pada tahun 2016 terdapat 748 *event training* yang diadakan, dari 748 *event* tersebut diambil sampel sebanyak 88 *event training* untuk dilakukan perhitungan. Perhitungan dapat diketahui pada tabel 4.22.

Tabel 4.22 Terselenggaranya *Training* Sesuai Jadwal Tahun 2016

No.	Tanggapan	X	F	F.X	Persentase
1	80% Sesuai jadwal	4	88	352	100%
2	60% sesuai jadwal	3	0	0	0%
3	40% sesuai jadwal	2	0	0	0%
4	20% sesuai jadwal	1	0	0	0%
	Jumlah		88	352	100%
	Rata – rata Skor		$\frac{\sum F.X}{N} = \frac{352}{88} = 4$		

Bisa dilihat pada tabel diatas bahwa dari 88 *event* yang diadakan, semua nya memiliki ketepatan waktu yang baik. Pihak perusahaan sangat menjaga kedisiplinan acara yang dimana hal ini akan menjadi *feedback* baik untuk peserta *training* maupun perusahaan.

Pada tahun 2017 terdapat 816 *event* yang diadakan, dari 816 itu diambil sampel sehingga sebanyak 90 *event* yang dijadikan sampel

perhitungan. Dari hasil interview, didapatkan data *event* selama tahun 2017 pada tabel 4.23.

Tabel 4.23 Terselenggaranya *Training* Sesuai Jadwal Tahun 2017

No.	Sesi	X	F	F.X	Persentase
1	80% Sesuai jadwal	4	90	360	100%
2	60% sesuai jadwal	3	0	0	0%
3	40% sesuai jadwal	2	0	0	0%
4	20% sesuai jadwal	1	0	0	0%
Jumlah			90	360	100%
Rata – rata Skor			$\frac{\sum F.X}{N} = \frac{360}{90} = 4$		

Dari hasil interview dengan pihak operasional didapatkan bahwa dari 90 *event* yang diadakan selama tahun 2017, bahwa semua kegiatan selalu sesuai dengan jadwal.

3) Jumlah Keluhan Terhadap Operasional *Training*

Keluhan dari peserta merupakan suatu hal yang harus sangat diperhatikan, karena dari keluhan itu bisa menjadi masukan bagi pihak organisasi/individu mengenai keadaan yang terjadi. Keluhan yang tidak tanggap akan membuat pelanggan merasa tidak di hargai dan juga tidak diperhatikan oleh pihak organisasi/individu (Ruslan, 2004). Peneliti melakukan pencarian data jumlah keluhan pelanggan pada tahun 2016 & 2017 dengan sampel 91 peserta. Jumlah keluhan terdapat pada tabel 4.24.

Tabel 4.24 Keluhan Peserta *Training* Tahun 2016 & 2017

Tahun	Jumlah Keluhan
2016	21
2017	23

Sumber: Divisi Marketing PT. Expertindo dan diolah oleh peneliti

Setelah mengetahui data jumlah keluhan masing – masing tahun, maka selanjutnya dilakukan perhitungan untuk mengetahui persentase keluhan.

$$Persentase = \frac{\text{Banyak Keluhan}}{\text{Jumlah Total Peserta}} \times 100\%$$

Untuk data tahun 2016

$$Persentase = \frac{21}{972} \times 100\%$$

$$Persentase = 0,0216 \times 100\%$$

$$Persentase = 2,16\%$$

Dari hasil perhitungan didapatkan persentase 2,16% untuk jumlah keluhan dari total peserta yang ada pada tahun 2016.

Untuk data tahun 2017

$$Persentase = \frac{23}{1024} \times 100\%$$

$$Persentase = 0,0224 \times 100\%$$

$$Persentase = 2,24\%$$

Dari hasil perhitungan didapatkan persentase 2,24% untuk jumlah keluhan dari total peserta yang ada pada tahun 2017.

4) *Responsiveness* dan kemudahan komunikasi

Responsiveness merupakan suatu bentuk respon atau kesigapan pegawai dalam membantu pelanggan/peserta dan memberikan pelayanan yang cepat dan tanggap (Parasuraman, Zeithmal, & Berry, 1990). Maka itu pihak divisi operasional dari PT. Expertindo memberikan pelayanan yang baik, yang dimana disetiap akhir materi selesai pihak operasional selalu menanyakan mengenai *training*. Untuk data kemudahan di hubungi pada tahun 2017, dijabarkan pada tabel 4.25.

Tabel 4.25 Kemudahan Di Hubungi Tahun 2017

No.	Tanggapan	X	F	F.X	Persentase
1	Sangat Baik	4	19	80	27%
2	Baik	3	71	213	72%
3	Cukup	2	1	2	1%
4	Kurang	1	0	0	0
Jumlah			91	295	100%
Rata – rata Skor			$\frac{\sum F.X}{N} = \frac{295}{91} = 3,24$		

Pada tabel diatas diketahui bahwa dari 91 sampel peserta 27% merasa **Sangat Baik**, 72% merasa **Baik** dan 1% merasa **Cukup**. Untuk data Kesiediaan Membantu terdapat pada tabel 4.26.

Tabel 4.26 Kesiediaan Membantu Tahun 2017

No.	Tanggapan	X	F	F.X	Persentase
1	Sangat Baik	4	28	112	37.5%
2	Baik	3	61	183	61.2%
3	Cukup	2	2	4	1.3%
4	Kurang	1	0	0	0
Jumlah			91	299	100%
Rata – rata Skor			$\frac{\sum F.X}{N} = \frac{299}{91} = 3,28$		

Pada tabel diatas diketahui bahwa dari 91 sampel peserta 37,5% merasa **Sangat Baik**, 61,2% merasa **Baik** dan 1,3% merasa **Cukup**. Untuk hasil rangkuman mengenai *Responsiveness*, terdapat pada tabel 4.27

Tabel 4.27 Rangkuman *Responsiveness*

No.	Tanggapan	Rata-rata Skor	Rata-rata Persentase	Kategori
1	Kemudahan di Hubungi	3.24	81%	Sangat Baik

No.	Tanggapan	Rata-rata Skor	Rata-rata Persentase	Kategori
2	Kesediaan Membantu	3.28	82%	Sangat Baik
Rata – rata Skor dan Persentase		3.26	82%	Sangat Baik

d) Perspektif Pembelajaran

Pada perspektif pembelajaran ini ada beberapa elemen yang akan dilakukan pengukuran, yaitu:

a. *Employee Satisfaction Index*

Employee Satisfaction Index adalah tingkat kepuasan pegawai terhadap perusahaan. Tingkat kepuasan ini mempengaruhi produktivitas pegawainya, mutu dan juga *output* yang dihasilkan. “Indikator kepuasan kerja hanya dapat diukur dengan kedisiplinan, tingkat kedisiplinan karyawan dapat dilihat dari absensi kehadiran karyawan dalam bekerja” (Hasibuan, 2013). Pengukuran kepuasan kerja bisa menggunakan factor pada *Job Descriptive Index* (JDI), menurut Luthans dalam (Husein, 2010) ada lima, yaitu:

- 1) Pembayaran, seperti gaji;
- 2) Pekerjaan itu sendiri;
- 3) Promosi Pekerjaan atas kinerja;
- 4) Kepenyeliaan (supervisi);
- 5) Rekan kerja.

Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan, maka dibuat skor kategori agar memudahkan perhitungan. Dibawah ini adalah skor dengan skala *likert* pada tabel 4.28 dibawah ini:

Tabel 4.28 Skala *Likert*

Skor Kategori	Skor Kategori
5	Sangat Setuju
4	Setuju
3	Tidak Berpendapat
2	Tidak Setuju
1	Sangat Tidak Setuju

Kuisisioner ini diberikan kepada 7 pegawai dari PT. Expertindo dari berbagai divisi. Berdasarkan pengujian dengan SPSS V.23 didapatkan hasil uji validitas dengan berdasar pada r tabel, nilai *Pearson Correlation* minimal adalah 0,6319 karena (N) 7 responden dengan batas 0,05. Dari hasil pengujian tersebut diketahui bahwa dari 8 atribut pengujian semuanya valid. Hasil pengujian ditampilkan pada tabel 4.29

Tabel 4.29 Hasil Uji *Validity* Faktor Kepuasan Pegawai

Faktor – Faktor Analisis	<i>Pearson Correlation</i>	R Tabel	Keterangan
Perusahaan sudah memberikan informasi mengenai Pelatihan/ <i>Training</i> ?	0.917	0,631 9	Valid
Perusahaan memberikan Penghargaan Kepada Karyawan ?	0.801	0,631 9	Valid
Perusahaan menyediakan Ruang Kerja yang Nyaman ?	0.694	0,631 9	Valid
Perusahaan sudah memberikan informasi mengenai Gaji kepada pegawai ?	0.889	0,631 9	Valid
Perusahaan sudah memberikan informasi mengenai THR kepada pegawai ?	0.889	0,631 9	Valid
Perusahaan sudah memberikan informasi mengenai Hak Cuti kepada pegawai ?	0.889	0,631 9	Valid
Perusahaan sudah menentukan SOP yang jelas kepada pegawai ?	0.878	0,631 9	Valid
Apakah rekan kerja ramah dan menyenangkan?	0.666	0,631 9	Valid

Kemudian untuk hasil pengujian *reliability* ditampilkan pada tabel 4.30 dibawah ini.

Tabel 4.30 hasil uji Reliability

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.933	8

Dari tabel pengujian *reliability* diketahui bahwa nilai *alpha if item deleted* tiap atribut pada faktor analisis ada yang lebih kecil ada pula yang lebih besar dari nilai *alpha* pembanding yaitu 0.933. Sehingga setiap atribut yang diujikan sebagian *Reliabel* dan Tidak *Reliabel*. Hasil pengujian ini ditampilkan pada tabel 4.31.

Tabel 4.31 Atribut Pengujian

Faktor – Faktor Analisis	<i>Alpha if item deleted</i>	Nilai α	Keterangan
Apakah perusahaan sudah memberikan informasi mengenai Pelatihan/ <i>Training</i> ?	0.933	0.917	<i>Reliabel</i>
Apakah perusahaan memberikan Penghargaan Kepada Karyawan ?	0.933	0.927	<i>Reliabel</i>
Apakah perusahaan menyediakan Ruang Kerja yang Nyaman ?	0.933	0.935	Tidak <i>Reliabel</i>
Apakah perusahaan sudah memberikan informasi mengenai Gaji kepada pegawai ?	0.933	0.919	<i>Reliabel</i>
Apakah perusahaan sudah memberikan informasi mengenai THR kepada pegawai ?	0.933	0.919	<i>Reliabel</i>
Apakah perusahaan sudah memberikan informasi mengenai Hak Cuti kepada pegawai ?	0.933	0.919	<i>Reliabel</i>
Apakah perusahaan sudah menentukan SOP yang jelas kepada pegawai ?	0.933	0.920	<i>Reliabel</i>
Apakah rekan kerja ramah dan menyenangkan?	0.933	0.940	Tidak <i>Reliabel</i>

Dari hasil pengujian Reliabilitas didapatkan bahwa terdapat 2 atribut yang **Tidak Reliabel** yaitu pada **Apakah perusahaan menyediakan Ruang Kerja yang Nyaman** dan **Apakah rekan kerja ramah dan menyenangkan** yang dimana masing – masing memiliki nilai $\alpha < 0.933$. oleh karena itu, atribut yang tidak reliable tidak akan digunakan guna mengetahui tingkat kepuasan pegawai.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pegawai, maka berikut hasil pengambilan data dengan metode kuisioner. Untuk mengetahui pemberian pelatihan oleh perusahaan, disajikan pada tabel 4.32 dibawah ini:

Tabel 4.32 Tanggapan Responden Mengenai Pemberian Pelatihan

No.	Tanggapan	X	F	X.F	Persentase %
1	Sangat Setuju	5	4	20	67%
2	Setuju	4	1	4	13%
3	Tidak Berpendapat	3	2	6	20%
4	Tidak Setuju	2	0	0	0%
5	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
	Jumlah		7	30	100%
	Rata – rata Skor		$\frac{\sum F.X}{N} = \frac{30}{7} = 4,28$		

Berdasarkan perhitungan diatas, diketahui bahwa yang paling dominan adalah **Sangat Setuju** dengan jumlah frekuensi 4 dan jumlah persentase 67%. Lalu dominan selanjutnya adalah **Tidak Berpendapat** dengan persentase 20% dengan frekuensi 2 dan dominan **Setuju** memiliki frekuensi 1 dengan nilai persentase 13%. Lalu tanggapan mengenai penghargaan/*reward* kepada karyawan disajikan pada tabel 4.33 dibawah ini:

Tabel 4.33 Tanggapan Responden Mengenai Penghargaan Kepada Karyawan

No.	Tanggapan	X	F	X.F	Persentase %
1	Sangat Setuju	5	2	10	34%
2	Setuju	4	4	16	55%
3	Tidak Berpendapat	3	1	3	10%
4	Tidak Setuju	2	0	0	0%

No.	Tanggapan	X	F	X.F	Persentase %
5	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
	Jumlah		7	29	100%
	Rata – rata Skor			$\frac{\sum F.X}{N} = \frac{29}{7} = 4,14$	

Berdasarkan perhitungan diatas, diketahui bahwa yang paling dominan adalah **Setuju** dengan jumlah frekuensi 4 dan jumlah persentase 55%. Lalu dominan selanjutnya adalah **Sangat Setuju** dengan persentase 34% dengan frekuensi 2 dan dominan **Tidak berpendapat** memiliki frekuensi 3 dengan nilai persentase 10%. Untuk tanggapan mengenai Gaji karyawan, disajikan pada tabel 4.34 dibawah ini:

Tabel 4.34 Tanggapan Responden Mengenai Gaji

No.	Tanggapan	X	F	X.F	Persentase %
1	Sangat Setuju	5	3	15	50%
2	Setuju	4	3	12	40%
3	Tidak Berpendapat	3	1	3	10%
4	Tidak Setuju	2	0	0	0%
5	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
	Jumlah		7	30	100%
	Rata – rata Skor			$\frac{\sum F.X}{N} = \frac{30}{7} = 4,28$	

Berdasarkan perhitungan diatas, diketahui bahwa yang paling dominan adalah **Sangat Setuju** dengan jumlah frekuensi 3 dan jumlah persentase 50%. Lalu dominan selanjutnya adalah **Setuju** dengan frekuensi 3 dan persentase 40% dan **Tidak Berpendapat** dengan frekuensi 1 dan persentase 10%. Untuk tanggapan mengenai THR karyawan, disajikan pada tabel 4.35 dibawah ini:

Tabel 4.35 Tanggapan Responden Mengenai THR

No.	Tanggapan	X	F	X.F	Persentase %
1	Sangat Setuju	5	3	15	50%
2	Setuju	4	3	12	40%
3	Tidak Berpendapat	3	1	3	10%
4	Tidak Setuju	2	0	0	0%
5	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah			7	30	100%
Rata – rata Skor		$\frac{\sum F.X}{N} = \frac{30}{7} = 4,28$			

Berdasarkan perhitungan diatas, diketahui bahwa yang paling dominan adalah **Sangat Setuju** dengan jumlah frekuensi 3 dan jumlah persentase 50%. Lalu dominan selanjutnya adalah **Setuju** dengan persentase 40% dan frekuensi 3 kemudian **Tidak Berpendapat** memiliki frekuensi 1 dengan frekuensi 10%. Untuk tanggapan mengenai **Hak Cuti karyawan**, disajikan pada tabel 4.36 dibawah ini:

Tabel 4.36 Tanggapan Responden Mengenai Hak Cuti Pegawai

No.	Tanggapan	X	F	X.F	Persentase %
1	Sangat Setuju	5	3	15	50%
2	Setuju	4	3	12	40%
3	Tidak Berpendapat	3	1	3	10%
4	Tidak Setuju	2	0	0	0%
5	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah			7	30	100%
Rata – rata Skor		$\frac{\sum F.X}{N} = \frac{30}{7} = 4,28$			

Berdasarkan perhitungan diatas, diketahui bahwa yang paling dominan adalah **Sangat Setuju** dengan jumlah frekuensi 3 dan jumlah persentase

50%. Lalu dominan selanjutnya adalah **Setuju** dengan persentase 40% dengan frekuensi 3 dan pada **Tidak Berpendapat** mendapat frekuensi 1 dengan persentase 10%. Untuk tanggapan mengenai **Kebijakan SOP di Perusahaan**, disajikan pada tabel 4.37 dibawah ini:

Tabel 4.37 Tanggapan Responden Mengenai Kebijakan SOP Dari Perusahaan

No.	Tanggapan	X	F	X.F	Persentase %
1	Sangat Setuju	5	4	20	65%
2	Setuju	4	2	8	26%
3	Tidak Berpendapat	3	1	3	10%
4	Tidak Setuju	2	0	0	0%
5	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
	Jumlah		7	31	100%
	Rata – rata Skor		$\frac{\sum F.X}{N} = \frac{31}{7} = 4,28$		

Berdasarkan perhitungan diatas, diketahui bahwa yang paling dominan adalah **Sangat Setuju** dengan jumlah frekuensi 4 dan jumlah persentase 65%. Lalu dominan selanjutnya adalah **Setuju** dengan frekuensi 2 dan persentase 26%. Kemudian **Tidak Berpendapat** mendapat persentase 10% dengan frekuensi 1. Lalu setelah semua data dihitung, maka dilakukan rekapitulasi perhitungan tersebut yang disajikan pada tabel 4.38 di bawah ini:

Tabel 4.38 Rekapitulasi Hasil *Employee Satisfaction Index*

No.	Tanggapan	Rata-rata Skor	Rata-rata Persentase	Kategori
1	Pemberian Pelatihan	4,28	85.60%	Sangat Baik
2	Penghargaan Kepada Karyawan	4,14	82.80%	Sangat Baik
3	Gaji	4,28	85.60%	Sangat Baik

No.	Tanggapan	Rata-rata Skor	Rata-rata Persentase	Kategori
4	THR	4,28	85.60%	Sangat Baik
5	Hak Cuti Pegawai	4,28	85.60%	Sangat Baik
6	Kebijakan SOP Dari Perusahaan	4,28	85.60%	Sangat Baik
Rata – rata Skor dan Persentase		4.25	85%	Sangat Baik

Dari hasil perhitungan mengenai *Employee Satisfaction Index*, didapatkan hasil bahwa dari 6 indikator yang diujikan mendapatkan nilai rata-rata skor 4,25 dan persentase 85%. Hal ini berarti termasuk dalam kategori **Sangat Baik**.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian dan Pembahasan

5.1.1 Pengukuran Kinerja Perusahaan

a) Perspektif *Financial*

I. Tingkat Kenaikan Profit

Pada perhitungan pada tabel 4.2 diketahui bahwa perusahaan mengalami kenaikan jumlah profit pada tahun 2015 – 2017. Untuk tahun 2014 – 2015 terjadi kenaikan yang tidak biasa, yang dimana selisih laba yang didapatkan sebanyak Rp. 1,375,548,273. Dari pihak keuangan menjelaskan bahwa hal ini terjadi dikarenakan dari sistem pembukuan yang kurang optimal, sehingga pembukuan belum sempurna dan benar tercatat dengan baik. Kemudian untuk tahun 2015 – 2016 terjadi kenaikan, akan tetapi tidak terlalu banyak jumlahnya. Kenaikan ini bisa disebabkan karena pada tahun 2016 masih kurang maksimalnya promosi yang dilakukan, dengan begitu terjadi sedikit kenaikan dari tahun 2015. Pada tahun 2016 – 2017 laba yang didapatkan terjadi kenaikan sebanyak Rp. 349,972,317 atau sebesar 22%.

II. *Total Cost*

Dari hasil pengolahan data *Total Cost* pada tabel 4.3. Didapatkan hasil bahwa pada tahun 2015 – 2016 jumlah total cost selisihnya tidak terlalu banyak, hanya berbeda Rp. 371,408,311. Untuk biaya pelanggan tidak terlalu jauh selisihnya, akan tetapi untuk biaya administrasi ada perbedaan yang cukup signifikan. Biaya administrasi umum mencakup biaya pulsa, biaya makan pegawai, listrik kantor, pengiriman surat ke kantor pos. Lalu pada tahun 2016 - 2017 perusahaan memperoleh peningkatan *Total Cost*. Bisa

dilihat bahwa biaya pelanggan mengalami kenaikan yang lumayan banyak dibandingkan biaya administrasi umum, kenaikannya sekitar Rp. 817,030,072. Untuk biaya pelanggan terjadi kenaikan bisa dikarenakan pembayaran dari pemateri mengalami peningkatan atau juga untuk pembayaran sewa tempat training yang mengalami peningkatan seiring dengan keadaan ekonomi Indonesia.

III. ROA

Dari tabel 4.4 didapatkan data bahwa data yang digunakan hanya bias dari tahun 2016-2017, hal ini dikarenakan data perusahaan yang tidak lengkap untuk dilakukan perhitungan. Pada perhitungan ROA bahwasanya tahun 2016 perusahaan memperoleh ROA sebesar 32% dan pada tahun 2017 memperoleh ROA sebesar 8%. Hal ini terdapat penurunan persentase ROA dari tahun 2016 menuju tahun 2017 yang disebabkan adanya penambahan jumlah total asset perusahaan pada tahun 2017 serta *profit* yang didapatkan pada tahun 2017 juga mengalami penurunan jika dibandingkan tahun sebelumnya.

IV. ROE

Dari tabel 4.5 didapatkan hasil perhitungan ROE bahwasanya pada tahun 2016 perusahaan memperoleh ROE sebesar 49.93% dan pada tahun 2017 memperoleh ROE sebesar 39.58%. Diketahui bahwa pada tahun 2017 terjadi penambahan modal yang signifikan dibanding tahun 2016 sebanyak Rp. 1,550,530,277. Dari pihak perusahaan mungkin ingin menambahkan nilai dari perusahaan untuk konsumen, dengan begitu modal yang diberikan perusahaan bertambah 2x lipat dari tahun 2016.

b) Perspektif Pelanggan

Data yang digunakan disini merupakan data kuisisioner perusahaan yang didapatkan dari konsumen langsung, atau kata lain data sekunder yang didapatkan dari perusahaan. Dari hasil rekapitulasi diketahui bahwa sebanyak 91 peserta yang diambil dari populasi peserta *training* pada tahun 2016 & 2017. Karena untuk data tahun 2015 sudah tercampur dengan tahun sebelumnya, oleh karena itu data tahun 2015 tidak dimasukkan. Para peserta

ini memiliki tingkat kepuasan yang berbeda – beda pada setiap pelatihan, akan tetapi sebagian besar merasa Baik dengan pelatihan tersebut. Hasil tersebut dapat diketahui pada rekapitulasi masing-masing tahun yang dimana pada tahun 2016 persentase sebesar 83,1% dan pada tahun 2017 persentase naik menjadi 83,5%. Hal ini menandakan bahwa para peserta sebagian besar sudah merasa baik dengan pelayanan yang diberikan oleh PT. Expertindo sendiri. Akan tetapi perlu juga diperhatikan kembali sebagian kecil persentase yang membuat peserta *training* merasa belum maksimal merasakan pelayannya dari perusahaan.

c) Perspektif Proses Bisnis Internal

I. *MARKETING*

Untuk divisi marketing setelah dilakukan perhitungan didapatkan bahwa rata - rata waktu respon yang didapatkan adalah 51 menit. Hal ini dikarenakan dibagian marketing bukan hanya untuk mengorganisir prospek yang masuk, akan tetapi suatu ketika ada suatu kegiatan yang lebih penting yang harus dikerjakan seperti menanggapi telepon dari konsumen, membuat invoice konsumen yang *Deal*, dll. Dari penyebab tersebut bisa saja terjadi waktu respon yang mencapai 51 menit ini.

Pada tabel 4.12 untuk jumlah judul silabus baru terjadi penurunan pada tahun 2017 sebanyak 39 judul silabus baru dan juga dari tahun 2015 – 2016 terjadi penurunan. Hal ini bisa disebabkan karena *training* yang akan dilaksanakan biasanya sudah memiliki judul yang tersedia, sehingga pihak perusahaan tidak membuat judul silabus baru untuk kegiatan *training* tersebut tetapi hanya melakukan sedikit perubahan pada isi silabus. Dibawah ini adalah gambar 5.1 grafik dari jumlah silabus baru yang dikeluarkan perusahaan.



Gambar 5.1 Grafik Silabus baru tahun 2015 - 2017

Sesuai dengan tabel 4.15 bahwa untuk IHT pada tahun 2016 sebanyak 423 prospek yang masuk ke perusahaan dan yang *Deal* untuk *training* sebanyak 231 prospek atau sama dengan 54,61%. Kemudian pada tahun 2017 jumlah prospek yang masuk mengalami penurunan menjadi 2018 yang masuk dan jumlah yang *Deal* sebanyak 71 prospek atau sama dengan 65,74%. Pada gambar 5.2 ditampilkan grafik jumlah IHT yang dilakukan oleh perusahaan.



Gambar 5.2 Grafik Jumlah IHT yang Deal Tahun 2015 - 2017

Pada tabel 4.16 untuk *Public Training* pada tahun 2015 jumlah prospek yang masuk sebanyak 1662 dan jumlah yang deal sebanyak 902. Jumlah ini sama dengan 54,27%. Kemudian tahun 2016 jumlah prospek yang masuk ke email perusahaan berjumlah 1561 prospek dan jumlah yang *Deal* sejumlah 409 prospek atau sama dengan 26,20%. Pada tahun 2017 jumlah prospek yang masuk berjumlah 354 dan jumlah yang *Deal* sebanyak 184 atau sama dengan 51,98%. Gambar 5.3 menggambarkan grafik dari *Public Training* pada tahun 2016 – 2017.

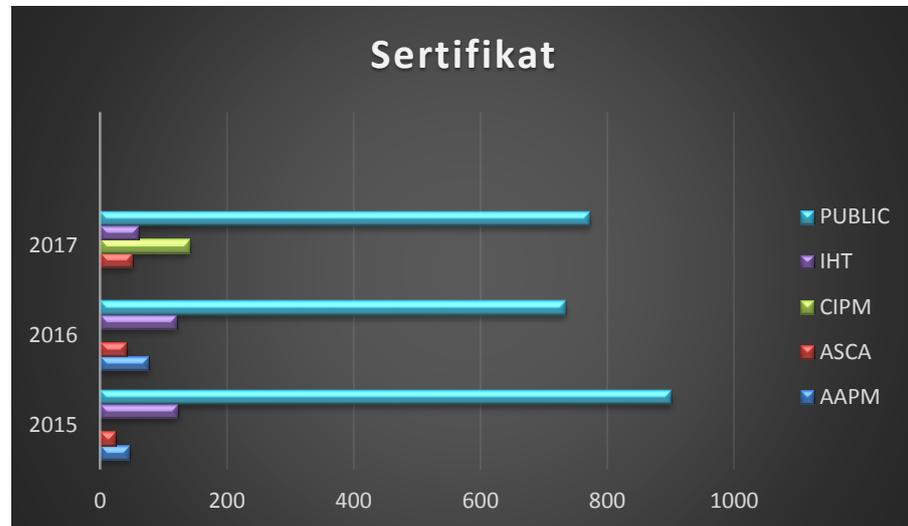


Gambar 5.3 Grafik *Public Training* yang *Deal* tahun 2015-2017

Nama Sertifikat	Tahun		
	2015	2016	2017
AAPM	46	76	-
ASCA	25	41	-
	-	-	51
CIPM	-	-	75
	-	-	66
IHT	123	121	60
Public	900	734	772
Jumlah	1094	972	1024

Pada tabel 4.17 diketahui bahwa PT. Expertindo di setiap kegiatan *training* selalu mengeluarkan sertifikat yang diberikan kepada peserta *training*. Sertifikat yang dikeluarkan antara lain sertifikat AAPM, ASCA, CIPM, IHT (in House *Training*) dan *Public Training*. Dari data yang didapatkan dari perusahaan, diketahui bahwa pada tahun 2016 terdapat 972 sertifikat yang telah dikeluarkan oleh PT. Expertindo dan 1024 sertifikat pada tahun 2017. Dari jumlah tersebut ada kenaikan sebanyak 52 unit sertifikat. Dengan begitu ini menandakan ada kenaikan jumlah

sertifikat seiring dengan naiknya jumlah peserta *training* sebanyak 5.35%. Pada gambar 5.4 dapat terlihat jumlah sertifikasi dengan bentuk diagram.



Gambar 5.4 Grafik Jumlah Sertifikat Yang Dikeluarkan Oleh PT. Expertindo Tahun 2015 – 2017

II. IT (*INFORMATION & TECHNOLOGY*)

Dari divisi IT didapatkan beberapa hasil pengumpulan data di PT. Expertindo sendiri. Divisi IT disini mempunyai wewenang dalam *website* dari PT. Expertindo sendiri, lalu melakukan promosi melalui *social media* yang dimiliki oleh PT. Expertindo itu sendiri, melakukan *follow up* kepada prospek yang pernah masuk ke database perusahaan melalui E-mail, memonitor jumlah pengunjung *website* dan melakukan SEO ke *website – website* ataupun forum di dunia maya.

Pada tabel 4.17 didapatkan data bahwa jumlah prospek yang masuk ke PT. Expertindo untuk selang waktu 2016 – 2017 masing masing berjumlah 748 dan 816 prospek. Dari perhitungan bahwa ada kenaikan jumlah prospek sebanyak 68 prospek atau 9% dari tahun 2016 – 2017. Dengan perolehan 9% ini menandakan bahwa PT. Expertindo telah

memiliki kepercayaan di mata konsumen, sehingga konsumen mau mengikuti *training* yang disediakan oleh perusahaan guna mengembangkan skill dan pengetahuan mereka dibidang yang mereka inginkan.

Selain itu PT. Expertindo juga memiliki *fanspage* di *Facebook*, *Instagram*, *Linkedin* yang dimana dari setiap social media yang dimiliki oleh perusahaan itu digunakan untuk melakukan promosi mengenai *event* yang akan atau yang tersedia di PT. Expertindo. Selain itu juga digunakan untuk menjadi forum tanya jawab konsumen mengenai kegiatan *training* yang diinginkan oleh konsumen kepada pihak perusahaan. Pihak perusahaan menargetkan bahwa minimal 1x posting di social media yang dimiliki tersebut.

Untuk *website* sendiri, PT. Expertindo memiliki 3 *Website* utama. Dari 3 *website* utama tersebut memuat berbagai informasi mengenai *training* serta penjelasan lain nya. Selain 3 *website* utama, pihak PT. Expertindo juga mempunyai belasan *website* pendukung guna mempunyai *Link* yang akan terhubung dengan *website* utama.

Kemudian dari bulan Juli 2017 hingga September 2018 tercatat jumlah pengunjung pada lama *website* perusahaan, pada tahun 2017 tercatat 4862 pengunjung dan pada tahun 2018 tercatat 9728 pengunjung. Dari sini dapat diketahui bahwa terdapat kenaikan jumlah pengunjung *website* dari tahun sebelumnya. Dan juga melonjaknya jumlah pengunjung terjadi pada akhir tahun yang dimana banyak prospek yang masuk ke perusahaan.

III. OPERATIONAL

Ketersediaan Instruktur Pertopik

PT. Expertindo sendiri memiliki banyak referensi instruktur untuk kegiatan *training* yang diselenggarakan. Pihak perusahaan sendiri memiliki sekitar 494 instruktur yang tersebar di setiap daerah. Para

instruktur ini terdiri dari dosen yg kompeten di bidangnya hingga para expert yang sudah biasa melakukan kegiatan di bidangnya. Untuk pemateri setiap topik, perusahaan selalu menyiapkan 1 pemateri setiap event yang sesuai topic. Jika dirasa oleh peserta pemateri kurang pas dalam penyampaian, maka perusahaan akan mencari ganti pemateri yang sesuai dengan topik yang dibutuhkan.

Terselenggaranya *Training* Sesuai Jadwal

Kegiatan *training* memiliki jam dimulai hingga selesai yang berbeda, tetapi kebanyakan *training* dimulai dari jam 8 pagi hingga sore hari selama 2 hari. Kegiatan *training* ini akan dimulai apabila peserta kurang lebih sudah memenuhi 80% dari kuota total (untuk *training* dengan peserta banyak). Namun apabila peserta *training* hanya dari 1 instansi dan hanya terdapat 2-3 peserta saja, maka kegiatan akan menunggu hingga peserta datang semua.

Jumlah Keluhan Terhadap Operasional *Training*

Keluhan dari pelanggan merupakan hal yang dapat menjadi acuan agar perusahaan dapat berbenah lebih baik lagi, dengan penanganan yang tepat maka ke depannya jangan sampai ada lagi keluhan dari peserta. Sesuai dengan tabel 4.24 dari data tahun 2016 terdapat 21 keluhan peserta *training*, kebanyakan dari keluhan tersebut adalah kurangnya praktek langsung mengenai Tema yang sedang dilakukan *training*. Lalu pada tahun 2017 terdapat 23 keluhan dari peserta *training* yang dimana sebagian besar keluhan mengenai waktu *training* yang terlalu singkat dan juga kurangnya praktek langsung.

***Responsiveness* Dan Kemudahan Komunikasi**

Sesuai dengan tabel 4.25 didapatkan hasil bahwa dari 91 peserta *training*, 72% merasa **Baik** dengan kemudahan peserta untuk menghubungi pihak panitia mengenai kebutuhan ataupun untuk menyampaikan keluhan yang mereka rasakan. Kemudian pada tabel 4.22 mengenai kesediaan untuk membantu, 61,2% peserta merasa **Baik**. Dengan begitu pihak perusahaan telah memberikan pelayanan yang baik ketika peserta *training*

membutuhkan bantuan dan selalu cekatan ketika membantu apa yang dibutuhkan peserta *training*. Dari hasil keseluruhan didapatkan persentase 85% yang dimana ini termasuk dalam kategori **Sangat Baik**.

d) Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan

I. Pemberian Pelatihan

Pada tabel 4.32 diketahui bahwa yang paling dominan adalah **Sangat Setuju** dengan jumlah frekuensi 4 dan jumlah persentase 67%. Lalu dominan selanjutnya adalah **Tidak Berpendapat** dengan persentase 20% dengan frekuensi 2 dan dominan **Setuju** memiliki frekuensi 1 dengan nilai persentase 13%. Dengan begitu dapat diambil kesimpulan bahwa pihak PT. Expertindo selalu memperhatikan karyawannya agar bisa bersaing dengan SDM perusahaan lain dan juga menjadikan pegawai lebih produktif.

II. Pemberian *Reward*/Penghargaan

Berdasarkan perhitungan tabel 4.33 diketahui bahwa yang paling dominan adalah **Setuju** dengan jumlah frekuensi 4 dan jumlah persentase 55%. Lalu dominan selanjutnya adalah **Sangat Setuju** dengan persentase 34% dengan frekuensi 2 dan atribut **Tidak berpendapat** memiliki frekuensi 3 dengan nilai persentase 10%. Dari perhitungan tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa pihak PT. Expertindo selalu memperhatikan karyawannya terutama penghargaan atas kerja keras dan usaha pegawainya.

III. Pemberian Informasi Mengenai Gaji

Berdasarkan perhitungan tabel 4.34, diketahui bahwa yang paling dominan adalah **Sangat Setuju** dengan jumlah frekuensi 3 dan jumlah persentase 50%. Lalu dominan selanjutnya adalah **Setuju** dengan frekuensi 3 dan persentase 40% dan **Tidak Berpendapat** dengan frekuensi 1 dan persentase 10%. Dari perhitungan tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa pihak PT. Expertindo juga memberikan gaji yang sesuai serta informasi yang jelas kepada pegawainya.

IV. Pemberian Informasi mengenai THR

Berdasarkan perhitungan tabel 4.33, diketahui bahwa yang paling dominan adalah **Sangat Setuju** dengan jumlah frekuensi 3 dan jumlah persentase

50%. Lalu dominan selanjutnya adalah **Setuju** dengan persentase 40% dan frekuensi 3 kemudian **Tidak Berpendapat** memiliki frekuensi 1 dengan frekuensi 10%. Dari perhitungan tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa pihak PT. Expertindo juga selain memberikan gaji perusahaan memberikan THR kepada pegawainya ketika hari raya.

V. Pemberian Hak Cuti

Berdasarkan perhitungan tabel 4.34, diketahui bahwa yang paling dominan adalah **Sangat Setuju** dengan jumlah frekuensi 3 dan jumlah persentase 50%. Lalu dominan selanjutnya adalah **Setuju** dengan persentase 40% dengan frekuensi 3 dan pada **Tidak Berpendapat** mendapat frekuensi 1 dengan persentase 10%. Dari perhitungan tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa pihak PT. Expertindo memberikan hak untuk cuti kepada kepegawainya. Yang dimana Hak cuti ini dapat digunakan pegawai guna ada kegiatan yang penting ataupun sesuatu yang mendesak.

VI. Kebijakan SOP yang Jelas

Berdasarkan perhitungan tabel 4.35, diketahui bahwa yang paling dominan adalah **Sangat Setuju** dengan jumlah frekuensi 4 dan jumlah persentase 65%. Lalu dominan selanjutnya adalah **Setuju** dengan frekuensi 2 dan persentase 26%. Kemudian **Tidak Berpendapat** mendapat persentase 10% dengan frekuensi 1. Dari perhitungan tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa perusahaan sudah memberikan informasi yang jelas mengenai SOP kepada tiap pegawai sesuai dengan *jobdesk* masing – masing pegawai agar terciptanya tujuan yang sudah disepakati.

Dari hasil rekapitulasi pada tabel 4.38 *Employee Satisfaction Index* didapatkan hasil bahwa secara keseluruhan dari 6 indikator berada pada tingkat **SANGAT BAIK**. Untuk persentase tertinggi terdapat pada indikator *Pemberian Pelatihan, Gaji Karyawan, THR, Hak Cuti Karyawan, Dan Kebijakan SOP Di Perusahaan*. Lalu untuk persentase terendah terdapat pada indikator *pemberian penghargaan/reward kepada karyawan*. Dengan hal ini pihak PT. Expertindo telah menjadikan pegawai untuk lebih

produktivitas dalam bekerja untuk mencapai tujuan awal perusahaan, dan juga menjadikan para pegawai SDM yang berkualitas baik.

5.1.2 Hasil Analisis *Balanced Scorecard* PT. Expertindo

Dari hasil pengukuran setiap perspektif BSC di PT. Expertindo, berikut disajikan hasil rangkuman 4 perspektif yang telah ditetapkan. Rangkuman dari 4 perspektif dirangkum dalam tabel 5.1.

Tabel 5.1 Hasil Rangkuman *Balanced Scorecard*

Kategori	Ukuran	Target	Pencapaian	Keterangan
PERSPEKTIF KEUANGAN	Peningkatan Profit	Kenaikan 10%	Kenaikan 22%	Tercapai
	Total Cost	Penurunan 10%	Kenaikan 21,87%	Belum Tercapai
	ROA	Kenaikan 5%	Penurunan 24%	Belum Tercapai
	ROE	Kenaikan 5%	Kenaikan 0.93%	Belum Tercapai
PERSPEKTIF PELANGGAN	Kepuasan Pelanggan	50% Puas	60% Merasa Baik/Puas	Tercapai
PERSPEKTIF BISNIS INTERNAL	Waktu Respon	<30 Menit	51 Menit	Belum Tercapai
	Jumlah Silabus Baru	Kenaikan 10%	Penurunan 30.47%	Belum Tercapai
	Jumlah IHT yg Deal	Kenaikan 5%	Penurunan 5.33%	Belum Tercapai
	Jumlah <i>Public training</i> yg deal	Kenaikan 10%	Penurunan 44.20%	Belum Tercapai
	Jumlah Partnership	Kenaikan 5%	Kenaikan Setiap Tahun	Tercapai

Kategori	Ukuran	Target	Pencapaian	Keterangan
	Jumlah Sertifikat	Kenaikan 5%	Kenaikan 5.35%	Tercapai
	Email/ Prospek yg masuk	Kenaikan 5%	Kenaikan 9%	Tercapai
	<i>Social Media</i>	Posting 1x/Hari	Posting 1-2x/hari	Tercapai
	SEO	Rangking Pertama di Search Engine	Rangking 5 di Search Engine	Belum Tercapai
	<i>Visitor</i>	Kenaikan 50%	Kenaikan 100,08%	Tercapai
	Pemateri Per Topik	1 Pemateri /Topik	1 Pemateri	Tercapai
	Terselenggaraanya <i>training</i> sesuai jadwal	80% Berjalan Sesuai Jadwal	99% Sesuai Jadwal	Tercapai
	Jumlah Keluhan Terhadap Operasional <i>Training</i>	Keluhan 5%	Kenaikan 10%	Belum Tercapai
	<i>Responsivene</i> ss Dan Kemudahan Komunikasi	Persentase 75%	85% Sangat Baik	Tercapai
PERSPEKTIF PEMBELAJARAN	<i>Employee Satisfaction Index</i>	Kepuasan 75%	85% Sangat Baik	Tercapai

$$Total\ Persentase\ Kinerja = \frac{Jumlah\ Standar\ yang\ dicapai}{Jumlah\ Standar\ yang\ digunakan} \times 100\%$$

$$= \frac{11}{20} \times 100\%$$

$$= 55\%$$

Dari hasil perhitungan diatas didapatkan nilai kinerja dari PT. Expertindo adalah 55% yang dimana ini termasuk dalam kategori **BAIK**. Dari hasil penilaian kinerja ini bisa dijadikan patokan perusahaan untuk mengevaluasi apa yang kurang dari perusahaan ini.

Dari tabel 5.1 didapatkan hasil rekapitulasi hasil pengolahan mengenai 4 perspektif *Balanced Scorecard* pada PT. Expertindo. Didapatkan bahwa 20 standar yang sudah ditetapkan diketahui bahwa 11 indikator telah tercapai dari target. Dari Perhitungan didapatkan hasil sebesar 55%, hal ini menandakan bahwa kinerja dari PT. Expertindo termasuk dalam kategori **BAIK**. Perusahaan juga sudah melakukan evaluasi yang baik terhadap SDM dan juga menjalin komunikasi yang baik dengan konsumen. Selain itu juga perusahaan perlu adanya perbaikan di berbagai sector guna meningkatkan kinerja dari perusahaan. Dengan hasil ini, PT. Expertindo dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* sudah tepat dan baik.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 KESIMPULAN

Dari hasil penelitian didapatkan beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Dalam perspektif *Financial* didapatkan hasil bahwa PT. Expertindo setiap tahun mengalami penurunan profit pada tahun 2015 – 2016, namun mengalami kenaikan yang tidak terlalu banyak dari tahun 2016 - 2017. Kemudian ada penurunan juga dari segi *Total asset*, ROA serta ROE yang masih berada di bawah target perusahaan.
2. Dalam perspektif Pelanggan didapatkan hasil bahwa para peserta *training* merasa Baik terhadap kinerja dari PT. Expertindo. Yang dimana dari 3 atribut penelitian, hampir semua hasilnya merasa Baik dari segi Fasilitas, Pemateri dan Materi *training*.
3. Dalam perspektif Proses Bisnis Internal didapatkan kesimpulan bahwa PT. Expertindo terdapat kenaikan yang walaupun tidak terlalu signifikan. Dapat diketahui pada divisi marketing yang dimana jumlah prospek yang masuk pada tahun 2015 – 2017 terdapat kenaikan, begitu juga jumlah pengunjung pada laman website juga mengalami kenaikan. Didalam divisi Operasional juga memberikan hasil **Sangat Baik** untuk setiap aspek.
4. Dalam Pembelajaran dan Pertumbuhan PT. Expertindo mendapat nilai 85% untuk *Employee Satisfaction Index*. Dari hasil ini membuktikan bahwa perusahaan telah memberikan pelayanan yang baik terhadap para pegawainya yang dimana ini dapat mendorong produktivitas serta meningkatkan profit.

6.2 SARAN

Beberapa saran dari penelitian ini untuk pihak perusahaan adalah:

1. Pihak PT. Expertindo dapat menggunakan asset yang ada agar lebih bisa meningkatkan pendapatan perusahaan itu sendiri dan juga perlu adanya pembukuan yang akurat mengenai total asset dari PT. Expertindo.
2. Dan untuk perlu ada nya perbaikan dari segi Total asset dan juga ROA serta ROE yang masih berada di bawah target perusahaan, diharapkan dengan memaksimalkan 3 variabel tersebut bias menjadi penunjang dalam pendapatan perusahaan.
3. Perlunya ada Penanganan lebih lanjut terhadap keluhan peserta *training* mulai dari waktu penyelenggaraan maupun dari praktik langsung mengenai topik yang diberikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Mardalis. (2008). *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nazir, M. (1998). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Umar, H. (2002). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- C, V. H. J., & Wachowicz, J. M. (2005). *Prinsi - prinsip Manajemen Keuangan* (12th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- del Sordo, C., Orelli, R. L., Padovani, E., & Gardini, S. (2012). Assessing Global Performance in Universities: An Application of *Balanced Scorecard*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 4793–4797. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.336>
- Gaspersz, V. (2005). *Sistem Manajemen Terintegrasi: Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintahan*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Gazperz, V. (2003). *Total quality management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hakim, L., & Musalini, U. (2004). *Cara Cerdas Menguasai Layout, Desain dan Aplikasi Web*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Hasan, M. I. (2004). *Analisa Data Penelitian Dengan Statistik* (Jakarta). PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. . (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Husein, U. (2010). *Riset pemasaran dan bisnis*. (Luthans, Ed.). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Istiqlal, C. H. (2009). Penilaian Kinerja Perbankan Syariah dengan Metoda *Balanced Scorecard*. *Jurnal Ekonomi Islam La_Riba*, 3, 167–180.
- Jefkins, F. (1992). *Public Relations* (Edisi Keem). Jakarta: Erlangga.
- Kádárová, J., Durkáčová, M., & Kalafusová, L. (2014). *Balanced Scorecard as an Issue Taught in the Field of Industrial Engineering*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 143, 174–179. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.382>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). *Putting The Balanced Scorecard to Work* (Sep.-Oct).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Convert Intangible Assets into Tangible Outcomes*. United Kingdom: Harvard Business School Press.
- Kasmir. (2014). *Dasar - Dasar Perbankan (Revisi)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kotler, P., & Keller. (2012). *Manajemen Pemasaran* (12th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Mahsun. (2013). *Metode Penelitian Bahasa: Tahapan, Strategi, Metode, dan Tekniknya*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Mangkunegara, A. P. (2007). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Microsoft Academic Search: *Balanced Scorecard*. (2013). Retrieved from <http://libra.msra.cn/Keyword/2853/balanced-scorecard>
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat ganda Kinerja Keuangan Perusahaan* (2nd ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi, & Johny Setyawan. (2000). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen* (2nd ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Parasuraman, A., Zeithmal, V. A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service : Balancing Customer Perception and Expectations*.
- Ruslan, R. (2004). *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi* (7th ed.). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- S, N. R. D. (2016). *Penerapan Balanced Scorecard Di Pt . Pln (Persero) Wilayah Sulselrabar*. UNIVERSITAS HASANUDDIN.
- Schneiderman, A. M. (1998). *Setting Quality Goals*. USA.
- Sella. (2013). Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol.5 No.1 (2016). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 2(2), 1–12.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, F. (2002). *Manajemen Jasa* (maret-Tahu). Yogyakarta: ANDI YOGYAKARTA.
- Yuwono, S., Sukamo, E., & Ichsan, M. (2002). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard* (Cetakan Pe). Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.

LAMPIRAN

A. Kuisisioner Peserta Training

Petunjuk Pengisian

Dalam rangka mengisi kuesioner yang tersedia, Bapak/Ibu/Saudara(i) hanya memilih salah satu dari lima alternatif jawaban yang tersedia dengan cara memberikan tanda silang (X) pada kolom angka yang menurut Bapak/Ibu/Suadara(i) paling tepat. Adapun keterangan angka-angka tersebut adalah sebagai berikut:

1 = Sangat Baik

2 = Baik

3 = Cukup

4 = Kurang

Form Evaluasi				
Uraian	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang
Fasilitas Pelatihan				
Alat Tulis				
Modul/Handout				
Konsumsi				
Materi Pelatihan				
Kemudahan untuk dipahami				
Contoh - contoh				
Cakupan pembahasan				
Kedalaman pembahasan				
Waktu/durasi				
Kegunaan				
Untuk diterapkan dalam pekerjaan				
Untuk peningkatan diri				

Form Evaluasi				
Uraian	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang
instruktur A:				
Persiapan				
Wawasan				
Cara penyajian				
Kemampuan menjawab				
instruktur B:				
Persiapan				
Wawasan				
Cara penyajian				
Kemampuan menjawab				
Instruktur C:				
Persiapan				
Wawasan				
Cara penyajian				
Kemampuan menjawab				
Saran tentang kualitas penyelenggaraan:				

B. Kuisisioner Pegawai

Petunjuk Pengisian

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Tidak Berpendapat

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

Nama :

Jabatan:

No	Pertanyaan	Pilihan Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Perusahaan sudah memberikan informasi mengenai Pelatihan/Training ?					
2	Perusahaan memberikan Penghargaan Kepada Karyawan ?					
3	Perusahaan menyediakan Ruang Kerja yang Nyaman ?					
4	Perusahaan sudah memberikan informasi mengenai Gaji kepada pegawai ?					
5	Perusahaan sudah memberikan informasi mengenai THR kepada pegawai ?					
6	Perusahaan sudah memberikan informasi mengenai Hak Cuti kepada pegawai ?					
7	Perusahaan sudah menentukan SOP yang jelas kepada pegawai ?					
8	Apakah rekan kerja ramah dan menyenangkan?					