BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penurunan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective*.[1]

Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan diri agar bisa diterima di lingkungan global. Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, dan kepuasan-kepuasan lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan.

[1]Srimindarti, Ceacila, *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja*, (Jurnal: fokus ekonomi, 2004). Vol 3 No. 1

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dengan adanya persaingan global, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran–sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukanya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu.[2]

[2]Kaplan Robert S. dan David P. Norton,*Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, (Jakarta: Erlangga, 2000), 11

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Selama ini pengukuran yang umum digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak *(intangible assets)* dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.[3] Oleh karena itu diperlukan sistem pengukuran baru yang menghubungkan ukuran-ukuran keuangan dan non-Keuangan. Ukuran-ukuran baru itu diharapkan akan bermanfaat karena lebih berfokus pada tindakan. Model pengukuran yang baru itu juga penting bagi inisiatif strategis. Salah satu model pengukuran kinerja strategis adalah *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik secara keuangan maupun non-Keuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.[4]

---

[3]Ibid, 12
[4]Ibid, 19

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari percobaan penggunaan *Balanced Scorecard* pada tahun 1990-1992, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam penelitian tersebut menunjukkan perlipatgandaan kinerja keuangan perusahaan. Keberhasilan ini disadari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang komprehensif. Dengan menambahkan ukuran kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan pelanggan,produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan.[5]

Balanced Scorecard menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan nonkeuangan, antara *indicator lagging* dan *indicator leading*. *Balanced Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan.[6]

Kemungkinan bagi perusahaan untuk menciptakan nilai di masa-masa yang akan datang telah bergeser dari pengelolaan aktiva berwujud kepengelolaan berbagai strategi berbasis pengetahuan dengan menggali aktiva tidak berwujud perusahaan,[7] sehingga terjadi keseimbangan pencapaian.

---

[5]Mulyadi, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, edisi 3, (Jakarta: Salemba Empat, 2001),15

[6]Mulyadi, *Balanced Scorecard: alat manajemen kontemporer untuk pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan*, (Jakarta: Salaemba Empat, 2001), 5

[7]Sony yuwono, et al. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004), 1

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Seiring dengan itu terjadi perubahan kondisi dan tuntutan terhadap perusahaan, maka pengukuran kinerja keberhasilan perusahaan juga ikut berubah. Pengukuran kinerja ini merupakan usaha memetakan strategi kedalam tindakan pencapaian target tertentu. Pengukuran kinerja ini sangat penting bagi setiap perusahaan termasuk Lintas Darfiq. Lintas Darfiq merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan perjalanan ini juga perlu di ukur kinerjanya, untuk kelangsungan operasional Lintas Darfiq di masa kini dan masa depan perusahaan dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan sejenis pada periode berikutnya.

Lintas Darfiq merupakan perusahaan Tour & Travel yang bergerak di bidang usaha layanan perjalanan haji & umroh yang sekarang ini terus berkembang, dilihat dari perusahaannya yang terus melebarkan bisnisnya dengan membuka cabang di beberapa kota di jawa timur antara lain Lamongan, Gresik, Sidoarjo dan termasuk Surabaya yang berlokasi di Jl. Karah Agung 1 Blok B No.1B yang menjadi objek dari penelitian penulis. Lintas Darfiq di Surabaya sendiri sudah berdiri dan beroperasi sejak tahun 2013 dan sampai sekarang kinerja dari Lintas Darfiq menunjukkan kinerja cukup baik, melihat dari perkembangan setiap tahunnya Lintas Darfiq terus mengalami perkembangan baik dari pelanggan Lintas Darfiq yang mengalami peningkatan, pelayanan yang semakin optimal, inovasi produk yang terus menerus, serta fasilitas pelanggan/karyawan yang salalu ditingkatkan oleh

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Lintas Darfiq, hal tersebut guna mendapatkan rasa puas baik pelanggan maupun karyawan Lintas Darfiq sendiri .[8]

Melihat bisnis Tour & Trevel yang terus berkembang saat ini, maka persaingan akan semakin ketat, salah satu cara untuk terus tetap bertahan dibidang layanan perjalanan ini Lintas Darfiq memerlukan suatu sistem untuk mengukur kinerjanya, pengukuran kinerja ini diharapkan dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan Tour & Travel Lintas Darfiq untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang guna meningkatkan kinerjanya perusahaan Tour & Travel Lintas Darfiq diharapkan mampu menghadapi persaingan yang semakin kompetitif.

Beberapa masalah yang akan dihadapi Tour & Travel Lintas Darfiq adalah perkembangan bisnis Tour & Travel yang semakin berkembang pesat, secara otomatis akan terjadi peperangan harga dan juga pelayanan. Ini merupakan ancaman bagi Tour & Travel Lintas Darfiq sendiri, Karena pada dasarnya kinerja perusahaan yang buruk akan menurunkan elektabilitas perusahaan di masa depan, maka digunakanlah *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukur dari perspektif keuangan dan nonkeuangan untuk mengevaluasi kelemahan dan kekurangan pada perusahaan.

Penggunaan konsep *Balanced Scorecard* diharapkan dapat membantu perusahaan memberikan kerangka komprehensif untuk menerjemahkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* tidak hanya menggunakan aspek keuangan saja, melainkan juga

[8]Miftahal Anjar, Staf operasional, *wawancara,* Kamis, 19 Mei 2016

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

aspek-aspek nonkeuangan guna mencapai keseimbangan pengukuran kinerja. Perusahaan tour & travel yang terus berkembang, Lintas Darfiq harus mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan sejenis lainnya yang juga telah berkembang pesat. Persaingan yang semakin ketat juga harus diimbangi dengan manajemen yang baik agar perusahaan bisa bertahan.

Balanced Scorecard merupakan suatu system manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis, aspek-aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard* ada 4 (empat) yaitu perspekti keuangan, perspektif anggota/pelanggan, perspektif proses bisnis internal perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari ke empat perspektif tersebut masing-masing mempunyai suatu tujuan pokok yang harus dicapai, seperti pada perspektif keuangan tujuannya adalah *financial returns* yang berlipat ganda dan berjangka panjang, Sistem pengukuran kinerjanya berdasarkan rasio-rasio keuangan dengan menggunakan alat ukur *Return of investmen* (ROI), *profit margin, current ratio.* Sedangkan Perspektif pelanggan, tujuannya adalah menawarkan produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* yang terbaik dari pelanggan, sistem pengukurannya berorientasi pada peningkatan kualitas jasa, meningkatkan kualitas hubungan dengan pelanggan, meningkatkan citra perusahaan dan kepuasan pelanggan, untuk mengetahui itu bisa terlihat dari tidak adanya keluhan-keluhan dari pelanggan dengan bertanya langsung/wawancara pada konsumen. Selanjutnya perspektif proses bisnis internal, Sistem pengukuran pada perspektif ini

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berdasarkan perbaikan mutu produk dan layanan seperti, proses inovasi, proses operasi dan proses pelayanan purna jual, dan yang terahir adalah Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, Sistem pengukuran berdasarkan pada karyawan, sistem dan keseimbangan perusahaan, seperti kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, motivasi kekuasaan dan keselarasan. Sumber daya perusahaan dituntut untuk lebih produktif dan terus belajar agar mempunyai kemampuan dalam berinovasi dan mengembangkan produk baru yang memiliki *value* bagi pelanggan.

Berikut adalah data Lintas Darfiq Periode 2013-2015:

Tabel 1.1

Perbandingan 4 perspektif Lintas Darfiq Periode 2013-2015

Perspektif		2013	2014	2015
keuangan	ROI	3, 83%	3,52%	2,94%
	Profit Margin	6,69%	5,73%	5,51%
Pelanggan	Jumlah pelanggan (Jema'ah)	226	260	335
Proses Bisnis Internal	inovasi produk	2	4	5
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Jumlah karyawan	6	10	15

Sumber: Olah data dari Lintas Darfiq Surabaya

Apabila dilihat dari keempat perspektif pada periode 2013-2015, terlihat bahwa Lintas Darfiq setiap tahunnya mengalami kemajuan. Lintas Darfiq merupakan perusahaan yang memiliki kinerja yang baik dengan melihat dari perbandingan yang selalu meningkat setiap tahunnya. Pentingnya penilaian kinerja Lintas Darfiq adalah untuk menentukan kebijakan-kebijakan dan mempertahankan kelangsungan operasional Lintas Darfiq dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menghadapi persaingan dengan perusahaan lain pada periode berikutnya. Perkembangan operasional, dengan perkembangan jama'ah yang selalu meningkat pada satiap tahunnya Lintas Darfiq tergolong sangat cepat dan berpotensi tinggi. Pelanggan disini adalah orang perorangan atau lembaga yang menggunakan jasa dari Lintas Darfiq. Perkembangan pendapatan Lintas Darfiq menunjukkan tingkat kinerja perusahaan yang baik, begitu juga yang terjadi pada perspektif proses bisnis internal Lintas darfiq dimana Lintas Darfiq selalu melakukan inovasi produk di setiap tahunnya untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga mengalami perkembangan dimana karyawannya semakin bertambah hal ini menunjukkan etos kerja yang tinggi pada Lintas Darfiq.[9]

Berdasarkan kelebihan yang dimiliki *Balanced Scorecard*, maka penulis tertarik untuk mengukur kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan instrumen-instrumen yang terdapat di dalam *Balanced Scorecard* ke dalam skripsi yang berjudul "STRATEGI PENINGKATAN KINERJA TOUR & TRAVEL LINTAS DARFIQ DALAM PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*".

[9]Ibid, *wawancara,* Kamis, 23 Mei 2016

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka penulis melakukan indentifikasi dan batasan masalah pada penelitian ini agar pembahasannya tidak melebar, maka penulis membatasi penelitian dalam ruang lingkup yang sempit agar lebih fokus terhadap penelitian,antara lain:

1. Indentifikasi Masalah

a. Aspek-aspek pengukuran kinerja Tour & Travel Lintas Darfiq dalam perspektif *Balanced Scorecard* dan pengukurannya.

b. Implementasi strategi peningkatan kinerja pada Tour & Travel Lintas Darfiq.

c. Analisis strategi peningkatan kinerja pada Tour & Travel Lintas Darfiq dalam perspektif *Balanced Scorecard*.

2. Batasan Masalah

a. Implementasi strategi peningkatan kinerja pada Tour & Travel Lintas Darfiq .

b. Analisis strategi peningkatan kinerja pada Tour & trevel dalam perspektif *Balanced Scorecard*.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Rumusan Masalah

Dari paparan latar belakang masalah maupun indentifikasi dan batasan masalah pada uraian diatas maka muncul permasalahan yangdapat dibahas, yaitu:

1. Bagaimana strategi peningkatan kinerja pada Tour & Travel Lintas Darfiq?
2. Bagaimana analisis strategi peningkatan kinerja pada Tour & Travel Lintas Darfiq dalam Perspektif *Balanced Scorecard*?

D. Kajian Pustaka

Kajian pustaka adalah deskripsi ringkas tentang kajian/penelitian yang sudah pernah dilakukan di seputar masalah yang diteliti sehingga tidak terjadi pengulangan atau bahkan duplikasi kajian/penelitian yang telah ada. Adapun penelitian terdahulu sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 1.2

Kajian Pustaka

No.	Peneliti (tahun), Judul	Variabel yang diteliti	Metodologi penelitian	Hasil penelitian
1.	Sri Wahyuni (2011), "Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT Semen Bosowa Maros"[10]	1. Perspektif keuangan 2. Perspektif pelanggan 3. Perspektif proses bisnis internal 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Analisis data mengggunakan metode kuantitatif - Deskriptif.	perspektif keuangan belum dapat diukur dengan baik dan sempurna karena peningkatan *asset* tiap tahun masih kecil. perspektif pelanggan secara umum sudah sesuai dengan yang diharapkan, dilihat dari meningkatnya jumlah pelanggan setiap tahunnya. perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja yang baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan baik karena diterapkannya peraturan bagi karyawan mengenai kehadiran.
2.	Kasnawati (2011), Pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajemen PT. Bank Danamon Indonesia Tbk cabang pondok indah Jakarta selatan.[11]	1. Perspektif keuangan 2. Perspektif pelanggan 3. Perspektif proses bisnis internal 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 5. Kinerja manajemen	Analisis data mengggunakan metode kuantitatif	Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan kinerja manajemen menunjukkan hasil yang berpengaruh positif dan signifikan.

[10] Sri Wahyunia, *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros,* Skripsi (Makassar: Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar,2011)

[11] Kasnawati, *Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen PT. Bank Danamon Indonesia Tbk Cabang Pondok Indah Jakarta Selatan,* Skripsi (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2011)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3.	Ali Shodiq (2010), Analisis Kinerja BMT Hudatama Dengan Konsep *Balanced Scorecard.*[12]	1. Perspektif keuangan 2. Perspektif anggota 3. Perspektif bisnis internal 4. Perspektif pembelajaran peartumbuhan 5. Perspektif ketaatan terhadap syari'ah	Analisis data menggunak an metode deskriptif-kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Balanced Scorecard* dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan dan ketaatan terhadap syari'ah telah menunjukkan kinerja yang baik.
4.	Ahmad Falah Rusdiyanto (2010), Analisis Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PDAM Kabupaten Semarang.[13]	1. Perspektif keuangan 2. Perspektif pelanggan 3. Perspektif proses bisnis internal 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Analisis data menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif	Dari keempat perspektif tersebut menunjukkan tingkat kinerja yang baik apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas pada tingkat kepuasan karyawan menunjukkan hasil yang valid dan cukup reliabel.
5.	Asriyani (2012), Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard* Pada PT. Hadji Kalla Cabang Cokro Aminoto Makassar.[14]	1. Perspektif keuangan 2. Perspektif pelanggan 3. Perspektif proses bisnis internal 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Analisis data menggunakan metode kualitatif	Secara keseluruhan kinerja dari 4 perspektif balanced scorecard dapat dikatakan sangat baik karena 10 dari 12 tolak ukur yang digunakan dengan perpsektif balanced scorecard berhasil memenuhi target.

[12] Ali Shodiq, *Strategi Peningkatan Kinerja BMT Hudatama Dengan Pendekatan Konsep Balanced Scorecard,* skripsi (Semarang: Fakulta Syari'ah Institut Agama Islam Negeri Walisongo, 2010)

[13] Ahmad Falah Rusdiyanto, *Analisis Kinerja Dengan pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Semarang,* Skripsi (Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, 2010),

[14] Asriyani, *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard Pada PT. Hadji Kalla Cabang Cokro Aminoto Makassar,* Skripsi (Makassar: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar, 2012).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

E. Tujuan Penelitian

Dari permasalahan yang diuraikan pada rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui strategi peningkatan kinerja pada Tour & Travel Lintas Darfiq.
2. Untuk menganalisis strategi peningkatan pada Tour & Travel Lintas Darfiq berdasarkan *Balanced Scorecard.*

F. Kegunaan Hasil Penelitian

Adapun kegunaan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Teoritis dan akademis

   Sebagai bahan referensi dalam meneliti, menganalisa, mengkaji dan mengembangkan permasalahan yang sama di masa yang akan datang.

2. Bagi Praktis

   Diharapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan untuk kedepannya dan memberikan gambaran tentang pentingnya pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

G. Definisi Operasional

Untuk memahami judul penelitian ini yakni "Strategi Peningkatan kinerja Tour & Travel Lintas Darfiq dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*", maka perlu kiranya untuk memperjelas maksud dari judul penelitian tersebut dengan definisi sebagai berikut:

Kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode.[15] Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

Lintas Darfiq merupakan perusahaan yang bergerak di bidang usaha layanan perjalanan, perusahaan yang berdiri sejak tahun 2013 berlokasi di Jl. Karah Agung I Blok B No.1B, Surabaya.

Balanced Scorecard adalah suatu sistem pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan dan non-Keuangan antara lain aspek: keuangan, anggota, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

---

[15]Mulyadi, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, edisi 3, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 19

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

H. Metode Penelitian

Untuk mendapatkan hasil yang valid, maka metode yang digunakan penelitian ini sebagai berikut:

1. Jenis Penelitian

   Penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif, yakni suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisa fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, dan pemikiran seseorang secara individual maupun kelompok. Beberapa deskripsi digunakan untuk menemukan prinsip-prinsip dan penjelsan yang mengarah pada kesimpulan. Penelitian kualitatif bersifat induktif, peneliti membiarkan permasalahan-permasalahan muncul dari data atau dibiarkan terbuka untuk interpretasi. Data dihimpun dengan pengamatan yang seksama, mencakup deskripsi dalam konteks yang mendetail disertai catatan-catatan hasil wawancara yang mendalam, serta hasil analisis dokumen dan catataan-catatan.[16]

2. Data dan Sumber Data

   a. Data

      Data yang diperoleh yaitu data yang perlu dihimpun untuk menjawab pertanyaan yang terdapat dalam rumusan masalah ini meliputi wawancara diantaranya:

      1) Data tentang implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif keuangan.

[16]Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 60

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Data tentang implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif anggota dengan penyebaran angket kepada konsumen.
3) Data tentang implentasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif proses bisnis internal dengan cara melihat keunggulan mutuprodukdan layanan perusahaan.
4) Data tentang implentasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

b. Sumber Data

Sumber data adalah subyek darimana data-data tersebut diperoleh.[17] Berdasarkan pengertian tersebut yang dimaksud dengan sumber data darimana peneliti akan mendapatkan atau menggali informasi berupa data-data yang diperlukan dalam penelitian ini.

Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Wawancara dengan Bapak Muhammad Azhari Zuhei selaku Manager Lintas Darfiq.
2) Wawancara dengan Miftahal Anjar selaku Staf Operasional Lintas Darfiq.

[17]Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatun Pendekatan Praktek,* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 107

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini bersifat kualitatif, secara lebih detail teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Wawancara

Wawancara *(interview)* merupakan salah satu bentuk teknik pengumpulan data yang banyak digunakan dalam penelitian deskriptif kualitatif dan deskriptif kuantitatif.[18] Dalam penelitian ini, dilakukan dengan cara wawancara langsung, baik secara struktur dan sistematis berdasarkan penelitian.

2) Dokumentasi

Dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan kepada sunjek penelitian, namun melalui dokumen.[19] Studi dokumenter merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar, meupun elektronik.[20]

d. Teknik Pengelolaan Data

Data yang telah dikumpulkan dalam penelitian ini dikelola menggunakan penelitian deskriptif analitis. Jenis penelitian ini dalam deskripsinya juga mengandung uraian-uraian, tetapi fokusnya terletak pada analisis hubungan antar avariabel. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik-teknik pengolahan data sebagai berikut:

---

[18] Nana Syaodih Sukmadinata, *"Metode Penelitian dan Pendidikan"*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), 216.
[19] M. Iqbal Hasan, *"Metodologi Penelitian dan Aplikasinya"*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2002), 87
[20] Nana Syaodih Sukmadinata, *"Metode Penelitian dan Pendidikan"*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), 221

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) *Editing*, yaitu pemeriksaan kembali dari semua data yang diperoleh terutama dari segi kelengkapannya, kejelasan makna, keselarasan antara data yang ada dan relevansi dengan dengan penelitian.[21]Dalam hal ini, penulis akan mengambil data yang akan dianalisis dengan rumusan masalah saja.

2) *Organizing*, yaitu menyusun kembali data yang telah didapat dalam penelitian yang diperlukan dalam kerangka paparan yang sudah direncanakan dengan rumusan masalah secara sistematis.[22] Penulis melakukan pengelompokan data yang dibutuhkan untuk dianalisis dan menyusun data tersebut dengan sistematis unutk memudahkan penulis dalam menganalisa data.

3) Penemuan hasil, yaitu dengan menganalisa data yang telah diperoleh dari penelitian untuk memperoleh kesimpulan mengenai kebenaran fakta yang ditemukan, yang akhirnya merupakan sebuah jawaban dari rumusan masalah.

e. Teknik Analisis Data

Setelah berbagai data terkumpul, maka untuk menganalisis digunakan teknik deskriptif analitis.[23] Penelitian ini berorientasi memecahkan masalah dengan melakukan pengukuran variabel independen dan dependen, kemudian menganalisis data yang terkumpul untuk mencari hubungan antara variabel. Peneliti menggunakan teknik ini karena yang

[21] Sugiyono *"Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D"*, (Bandung: Alfa Beta, 2008), 243
[22]Ibid,245
[23]Ibid, 246

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digunakan adalah metode kualitatif.[24] Dimana memerlukan data-data untuk menggambarkan suatu fenomena yang apa adanya (alamiah). Sehingga benar salahnya sudah sesuai dengan peristiwa yang sebenarnya. Penelitian deskriptif disebut juga penelitian ilmiah karena semua data yang diambil merupakan fenomena apa adanya. Hasil penelitian deskriptif sering digunakan untuk melanjutkan kepenelitian analisis. Data yang dikumpulkan dari peneliti ini dianalisis dengan menggunakan metode induksi yaitu menjelaskan terlebih dahulu konsep *Belanced Scorecard*.

I. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pembahasan dan penulisan skripsi ini, terlebih dahulu penulis uraikan sistematika penulisan dalam penelitian yang terdiri atas lima bab dan beberapa sub-sub bab. Adapun sistematika penelitiannya adalah sebagai berikut:

Bab pertama, dalam bab ini penulis akan memaparkan beberapa sub bab yaitu: latar belakang masalah, indentifikasi dan batasan masalah, rumusan masalah, kajian pustaka, tujuan penelitian, kegunaan hasil penelitian, definisi operasional, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab kedua berisi tengtang penjelasan teoritis sebagai landasan analisis dalam melakukan penelitian. Pada bab ini penulis akan menjelaskan tentang Konsep *Balanced Scorecard* yang meliputi pengertian, tujuan, dan empat

[24] Sulipan *"Penelitian Deskriptis Analiti "*, dalam http://sekolah.8k.com, diakses pada tanggal 08 Mei 2016

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perspektif dalam konsep *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran pertumbuhan.

Bab ketiga berisi tentang hasil data penelitian, dalam bab ini penulis akan deskripsikan tentang obyek yang diteliti yaitu profil perusahaan Tour & Travel Lintas Darfiq yang terdiri dari gambaran umum Tour & Travel Lintas, berupa sejarah berdirinya Tour & Travel Lintas Darfiq, visi misi Tour & Travel Lintas Darfiq, struktur organisasi Tour & Travel Lintas Darfiq, produk-produk Tour & Travel Lintas Darfiq dan pengukuran Tour & Travel Lintas berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*.

Dalam bab IV penulis akan memaparkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada Tour & Travel Lintas Darfiq yang meliputi Analisis keseimbangan antara perspektif keuangan, perspektif anggota/pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran pertumbuhan.

Dalam bab V ini penulis akan menerangkan berupa kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan pada Tour & Travel Lintas Darfiq.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id