

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum PO New Shantika

##### 1. Sejarah Singkat PO New Shantika

PO ini didirikan pada 13 Maret 2005 oleh Bpk. Taufiek di Ngabul, Jepara dengan nama PO Shantika. Di awal berdirinya jalur pertama adalah Jepara-Jakarta. Seiring dengan perkembangan waktu kemudian membuka jalur baru Jakarta-Purwodadi. Tahun 2008 PO Shantika mendapatkan suntikan dana investasi besar-besaran dari Bangun Perkasa yang berdampak sangat besar bagi perkembangan Shantika hingga saat ini.

Pada tahun 2010 PO Shantika membuka jalur baru Semarang-Solo. Pada tahun ini pula terjadi perpindahan kepemilikan dari Bpk. Taufiek yang merupakan pendiri sekaligus pemilik Shantika ke H. Ir. Suhartono dimana beliau adalah pemilik Bangun Perkasa yang dulunya investor terbesar untuk PO Shantika. Dengan adanya perpindahan kepemilikan tersebut maka Divisi Jepara mengalami perubahan nama menjadi New Shantika sedangkan divisi Madiun yang merupakan divisi baru yang menggunakan nama Shantika Abadi berubah menjadi Shantika Premier.<sup>1</sup>

##### 2. Karyawan PO New Shantika

Karyawan berjumlah 269 orang yang terdiri dari:

- a. Karyawan Kantor : 11 Orang
- b. Montir : 9 Orang
- c. Sopir dan Kondaktur : 200 Orang
- d. Agen : 49 Orang.<sup>2</sup>

##### 3. Trayek PO New Shantiak

- a. Jepara – Jabodetabek
- b. Jepara – Merak
- c. Jepara – Bandung

---

<sup>1</sup> Dokumentasi PO. New Shantika tahun 2017 diambil 3 April 2017 jam 09.30.

<sup>2</sup> Dokumentasi PO. New Shantika tahun 2017 diambil 3 April 2017 jam 09.30.

- d. Semarang – Solo
  - e. Purwodadi – Jakarta<sup>3</sup>
4. **Armada:**
- a. Hino (R 260 dan RN 285)
  - b. Mercedes Benz (MB 1525, 1526, 1626)
  - c. Scania (K 380).<sup>4</sup>

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Data Tentang Faktor-faktor yang mempengaruhi Pelaksanaan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Marketing PO. New Shantika**

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standart seperti biaya-biaya masalalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Kerangka konsep disusun berdasarkan konsep balance scorecard yang digunakan untuk mengukur kinerja PO New Shantika melalui beberapa perspektif. pengukuran kinerja Marketing pada PO New Shantika dilakukan dengan perspektif pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam melaksanakan konsep balance scorecard terdapat kendala yang dihadapi oleh pihak manajemen dan karyawan, yang terasa terkandala adalah pihak karyawan, karena tadinya belum ada konsep balance scorecard sehingga masih bingung. Sebelum membahas penerpan balance scorecard alangkah baiknya mengetahui latar belakang diberlakukannya penilaian kinerja karyawan dengan balance scorecard.

---

<sup>3</sup> Dokumentasi PO. New Shantika tahun 2017 diambil 3 April 2017 jam 09.30.

<sup>4</sup> Dokumentasi PO. New Shantika tahun 2017 diambil 3 April 2017 jam 09.30.

Menurut H. Ir. Suhartono kinerja marketing di PO. New Shantika sebelum diadakannya penilaian yang menggunakan balance scorecard sudah cukup baik namun untuk menunjang berkembangnya perusahaan perlu adanya peningkatan sistem.<sup>5</sup> Begitu halnya keterangan yang peneliti peroleh dari salah satu karyawan yang bernama bapak Kasrun, dimana karyawan tersebut menyebutkan bahwa kinerja karyawan di PO. New Shatika sudah baik, namun yang namanya kerja pasti ada faktor penghambat dan penunjangnya.<sup>6</sup>

Senada dengan keterangan Diretur dan salah satu karyawan, keterangan dari berbagai agen diantaranya adalah agen Dawe bapak Syaeful Anas menyebutkan bahwa kinerja agen selaku marketing selama ini sudah cukup baik, pelayanan yang kami berikan tidak mengecewakan pelanggan.<sup>7</sup> Keterangan agen Mayong Noor Fatakhı memaparkan bahwa kinerja selama menjadi agen sudah cukup baik, dengan pelayanan yang diberikan misalnya pemesanan tiket dapat via telepon.<sup>8</sup> Pemaparan agen terminal induk Kudus bahwa kinerja agen selaku marketing sudah cukup baik walaupun terkadang kurang baik, namun kekurangan tersebut segera diperbaiki, karena sebelum bekerja, di breffing terlebih dahulu sehingga kinerja selanjutnya bisa terfokus pada hasil breffing.<sup>9</sup>

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja marketing sudah cukup baik walaupun terkadang ada kendala yang dihadapi.

---

<sup>5</sup> Hasil wawancara dengan bapak H. Ir. Suhartono selaku Direktur PO New Shantika, 3 April 2017 jam 09.00-selesai.

<sup>6</sup> Hasil wawancara dengan bapak Kasrun salah satu karyawan PO New Shantika, 10 April 2017 jam 09.00-selesai

<sup>7</sup> Hasil wawancara dengan Syaeful Anas selaku Agen PO New Shantika Dawe, 12 April 2017 jam 09.00-selesai

<sup>8</sup> Hasil wawancara dengan Noor Fatakhı selakku Agen PO New Shantika Mayong, 13 April 2017 jam 10.00-selesai

<sup>9</sup> Hasil wawancara dengan Agen PO New Shantika terminal Induk Kudus, 15 April 2017 jam 16.00-selesai

Pemaparan dari beberapa narasumber mengenai latar belakang diadakannya sistem balance scorecard di PO New Shantika, didapatkan keterangan sebagai berikut:

Keterangan mengenai latar belakang diadakannya sistem balance scorecard adalah sebagai berikut:

Latar belakang adanya sistem balance scorecard adalah karena untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan, memahami standar operasional.<sup>10</sup> Tidak jauh berbeda dengan pendapat direktur PO. New Shantika, keterangan dari salah satu karyawan menyebutkan bahwa Sistem balance scorecard diadakan karena pihak perusahaan menginginkan kinerja yang lebih terstruktur, terorganisasi, sehingga target perusahaan bisa dicapai.<sup>11</sup>

Keterangan tentang latar belakang balance scorecard juga peneliti peroleh dari beberapa agen, diantaranya adalah agen PO. New Shantika Dawe menyebutkan bahwa latar belakang diadakannya balance scorecard adalah karena digunakan sebagai alat ukur kinerja karena adanya harapan perusahaan untuk mendapatkan kinerja karyawan yang maksimal, sehingga hasil yang didapatkan lebih baik.<sup>12</sup> Senda dengan keterangan agen Dawe, agen mayong memaparkan sistem balance scorecard diadakan karena adanya harapan perusahaan untuk mendapatkan hasil yang maksimal, sehingga perusahaan dapat berkembang lebih maju.<sup>13</sup> Keterangan juga peneliti dapatkan dari wawancara dengan bapak Jhoni selaku agen PO. New Shantika Terminal Induk Kudus, beliau menyebutkan latar belakang diadakannya balance scorecard karena perusahaan menilai masih belum tercapainya target perusahaan, dan ini

---

<sup>10</sup> Hasil wawancara dengan bapak H. Ir. Suhartono selaku Direktur PO New Shantika, 3 April 2017 jam 09.00-selesai.

<sup>11</sup> Hasil wawancara dengan bapak Kasrun salah satu karyawan PO New Shantika, 10 April 2017 jam 09.00-selesai

<sup>12</sup> Hasil wawancara dengan Syaeful Anas selaku Agen PO New Shantika Dawe, 12 April 2017 jam 09.00-selesai

<sup>13</sup> Hasil wawancara dengan Noor Fatahki Agen PO New Shantika Mayong, 13 April 2017 jam 10.00-selesai

digunakan sebagai pemacu kinerja, karena melalui ini kinerja masing-masing divisi dapat terlihat.<sup>14</sup>

Berdasarkan keterangan nara sumber di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa latar belakang diadakannya penilaian kinerja karyawan PO New Shantika karena untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan, dan karyawan berkerja lebih terstruktur, terorganisasi, sehingga target perusahaan dapat tercapai. Dengan kata lain perusahaan dapat melihat kinerja karyawan.

Informasi pelaksanaan balance scorecard di PO New Shantika yang peneliti peroleh dari beberapa nara sumber adalah sebagai berikut:

Keterangan yang diperoleh peneliti dari Direktur PO. New Shantika adalah: sistem balance scorecard saya rasa baik digunakan apabila tersosialisasi dengan baik sebab dengan tersosialisasinya sistem yang baik seperti ini akan memacu tingkat kinerja dari masing-masing lini, ini saya paparkan ketika briefing sebelum memulai kerja. Balance scorecard yang dimaksud disini adalah dalam perspektif pelanggan dimana loyalitas pelanggan, dll menjadi tujuan yang ingin dicapai, adapun pelaksanaannya adalah mengukur dari segi fungsi produk atau jasa, penyampaian yang tepat, waktu, harga murah, dan respon terhadap pelanggan serta faktor penunjangnya, selain itu perusahaan juga menggunakan perspektif bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan dimana masing-masing mempunyai tahapan tersendiri".<sup>15</sup>

Pengukuran kinerja dari segi pelanggan perusahaan membuka beberapa agen baru diberbagai lokasi strategis yang berpotensi untuk meningkatkan pemelian tiket dan menarik pelanggan baru.

Keterangan tentang pelaksanaan balance scorecard yang peneliti dapatkan dari beberapa agen adalah : pertama dari agen PO. New Shantika

---

<sup>14</sup> Hasil wawancara dengan Agen PO New Shantika terminal Induk Kudus, 15 April 2017 jam 16.00-selesai

<sup>15</sup> Hasil wawancara dengan H. Ir. Suhartono Direktur PO New Shantika, 3 April 2017 jam 09.00-selesai.

Dawe memaparkan bahwa pelaksanaan balance scorecard disini dilaksanakan untuk melihat pertumbuhan kinerja karyawan, pertama pemberian informasi mengenai visi perusahaan, mengkomunikasikan berbagai tujuan yang ingin di capai perusahaan, mensosialisasikan rencana, penetapan sasaran guna menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis melalui briefing, penilaiannya diantaranya adalah peningkatan jumlah pelanggan, peningkatan kepuasan, kepercayaan.<sup>16</sup> Keterangan mengenai pelaksanaan balance scorecard juga peneliti peroleh dari Agen PO. New Shantika Mayong dimana pemaparannya adalah: pelaksanaan balance scorecard disini melalui briefing dijelaskan berbagai hal diantaranya adalah informasi mengenai tujuan perusahaan, mensosialisasikan rencana, penetapan sasaran adapu yang dinilai diantaranya adalah jumlah pelanggan, kepuasan, dan kepercayaan pelanggan.<sup>17</sup>

Informasi mengenai pelaksanaan balance scorecard juga peneliti dapat dari agen terminal induk Kudus yaitu bapak Jhoni, beliau menuturkan bahwa: pelaksanaan balance scorecard diawali dengan briefing yang dipaparkan oleh direktur atau yang mewakili, dalam briefing dijelaskan berbagai hal diantaranya adalah informasi mengenai tujuan perusahaan, rencana, dan penetapan sasaran adapun yang dinilai diantaranya adalah tingkat jumlah pelanggan, tingkat kepuasan, dan kepercayaan pelanggan.<sup>18</sup>

Keterangan mengenai pelaksanaan balance scorecard yang peneliti peroleh dari berbagai nara sumber dapat ditarik kesimpulan bahwa pelaksanaan dimulai dengan briefing yang dilakukan oleh direktur atau yang mewakili, dalam briefing dijelaskan tentang informasi mengenai

---

<sup>16</sup> Hasil wawancara dengan Syaeful Anas selaku Agen PO New Shantika Dawe, 12 April 2017 jam 09.00-selesai

<sup>17</sup> Hasil wawancara dengan Noor Fatahki selaku Agen PO New Shantika Mayong, 13 April 2017 jam 10.00-selesai

<sup>18</sup> Hasil wawancara dengan Agen PO New Shantika terminal Induk Kudus, 15 April 2017 jam 16.00-selesai

tujuan perusahaan, rencana, dan penetapan sasaran adapun yang dinilai diantaranya adalah jumlah pelanggan, kepuasan, dan kepercayaan pelanggan, serta peningkatan bisnis yang dikembangkan.

Data mengenai faktor pendukung dalam pelaksanaan balance scorecard PO. New Shantika dalam mengukur kinerja marketing didapatkan informasi mengenai sarana pendukung yang diberikan oleh pihak perusahaan serta kendala yang dihadapi adalah sebagaimana hasil wawancara dengan Direktur PO. New Shantika yaitu bapak Ir. Suhartono menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan sistem balance scorecard perusahaan memberikan sarana pendukung sehingga kinerja karyawan lebih maksimal, diantaranya sarana penunjang yang diberikan perusahaan adalah fasilitas kerja lebih lengkap, diantaranya adalah laptop, wifi, dll. Sedangkan dalam pelaksanaan sistem balance scorecard terdapat faktor yang mempengaruhi, diantaranya adalah sosialisasi (komunikasi) dan lingkungan kerja.<sup>19</sup>

Pemaparan salah satu karyawan tentang penerapan Sistem balance scorecard adalah: dalam pelaksanaan sistem balance scorecard perusahaan memberikan sarana pendukung sehingga kinerja karyawan lebih maksimal, diantaranya sarana penunjang yang diberikan perusahaan adalah fasilitas kerja lebih lengkap, diantaranya adalah laptop, wifi, dll. Dalam pelaksanaan sistem tersebut terdapat kendala baik dari diri karyawan maupun dari luar, dari diri karyawan diantaranya adalah komunikasi yang kurang intensif dengan manajemen, sedangkan faktor dari luar karyawan diantaranya adalah faktor lingkungan kerja.<sup>20</sup>

Agen PO. New Shantika Dawe menerangkan mengenai sarana pendukung dan kendala yang dihadapi adalah sebagai berikut: sarana pendukung yang diberikan dalam pelaksanaan sistem balance scorecard

---

<sup>19</sup> Hasil wawancara dengan H. Ir Suhartono selaku Direktur PO New Shantika, 3 April 2017 jam 09.00-selesai.

<sup>20</sup> Hasil wawancara dengan Kasrun salah satu karyawan PO New Shantika, 10 April 2017 jam 09.00-selesai

sehingga kinerja karyawan lebih maksimal, diantaranya adalah fasilitas kerja lebih lengkap, diantaranya adalah laptop, wifi, dll.<sup>21</sup> Namun dalam pelaksanaan tidak semua berjalan lancar terdapat kendala dalam pelaksanaan sistem tersebut adapun kendalanya adalah berasal dari diri karyawan maupun dari luar, dari diri karyawan diantaranya adalah komunikasi yang kurang intensif dengan manajemen, sedangkan faktor dari luar karyawan diantaranya adalah faktor lingkungan kerja.<sup>22</sup>

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan balance scorecard adalah faktor dari diri karyawan dan faktor dari luar karyawan, yaitu faktor komunikasi dan faktor lingkungan kerja.

## **2. Data Tentang Efektifitas Pelaksanaan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Marketing PO. New Shantika.**

Perusahaan yang mengimplementasikan balanced scorecard, diketahui bahwa terjadi perbaikan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan karena seluruh karyawan didalam mengerti secara jelas bahwa aktivitas yang mereka lakukan berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi serta strategi perusahaan. Atau dengan kata lain bahwa aktifitas strategi telah menjadi kegiatan seluruh karyawan dalam perusahaan. Sehingga mereka menjadi satu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisahkan dengan suatu hubungan yang terjadi dalam perusahaan.

Pelaksanaan balanced scorecard sebagai alat ukur kinerja marketing PO. New Shantika cukup berhasil sebab terdapat peningkatan pelanggan atau konsumen, sebagaimana pemaparan oleh direktur PO New Shantika, yaitu : Kinerja marketing sebelum dilaksanakannya Sistem balance scorecard sudah baik namun setelah adanya sistem tersebut

---

<sup>21</sup> Hasil wawancara dengan Syaeful Anas selaku Agen PO New Shantika Dawe, 12 April 2017 jam 09.00-selesai

<sup>22</sup> Hasil wawancara dengan Noor Fatahki selaku Agen PO New Shantika Mayong, 13 April 2017 jam 10.00-selesai



kinerja mereka lebih terstruktur, lebih memahami apa tugasnya. Dan Kinerja marketing mengalami peningkatan dengan meningkatnya penjualan tiket, secara tidak langsung bertambah pula pelanggan, selain itu berarti konsumen atau pelanggan ada keperayaan kepada perusahaan, mungkin dari segi kualitas pelayanan lebih baik dari sebelumnya.<sup>23</sup>

Sebagaimana data yang dilaporkan oleh pihak agen atau marketing bahwa penjualan tiket untuk bulan Januari – Juni 2016 dan 2017 adalah sebagai berikut:

Data Laporan Penjualan tiket bulan Januari – Juni 2016

No	Bulan	Jumlah Tiket Terjual
1	Januari	12.812 buah
2	Februari	12.854 buah
3	Maret	12.932 buah
4	April	13.136 buah
5	Mei	13.245 buah
6	Juni	16.347 buah
Jumlah		81.326 buah

Data Penjualan tiket bulan Januari – Juni 2017

No	Bulan	Jumlah Tiket Terjual
1	Januari	13.234 buah
2	Februari	13.436 buah
3	Maret	13. 518 buah
4	April	13.824 buah
5	Mei	15.230 buah
6	Juni	18.734 buah
Jumlah		87.976 buah

---

<sup>23</sup> Hasil wawancara dengan H. Ir. Suhartono selaku Direktur PO New Shantika, 3 April 2017 jam 09.00-selesai.

Keterangan yang peneliti dapatkan dari karyawan PO New Shantika tentang keefektifan sistem balanced scorecard adalah sebagai berikut: kinerja kami selaku lini marketing mengalami peningkatan karena sebelum adanya sistem tersebut kinerja kurang terorganisir, namun setelah sistem tersebut dilaksanakan kinerja kami selaku marketing lebih terarah, lebih terorganisir. Untuk mencapai kinerja yang terarah dan terorganisir, kami selalu diberi briefing, agar mengetahui tujuan, sasaran yang ingin dicapai, penilaian, termasuk metode dan dokumentasi, hasil penilaian. Selain itu juga diberi pelatihan agar memberikan dampak yang baik dan lebih efektif dalam bekerja.<sup>24</sup>

Keterangan mengenai keefektifan sistem balanced scorecard juga peneliti dapatkan dari agen PO. New Shantika Dawe dimana bapak Syaeful Anas memaparkan bahwa: Diadakannya sistem penilaian kinerja dengan balanced scorecard saya rasa cukup efektif walaupun masih ada kendala, itu terbukti dengan meningkatnya pelanggan, rata-rata penjualan tiket dalam sehari terjual 30-40 tiket, secara tidak langsung dengan peningkatan tersebut pelanggan merasa puas akan pelayanan yang kami berikan, selain itu kita juga menampung kritik dan saran pelanggan.<sup>25</sup> Sedangkan keterangan dari agen PO. New Shantika mayong dimana bapak Noor Fatahki memaparkan bahwa: sistem penilaian kinerja dengan balanced scorecard cukup efektif walaupun masih ada hal-hal yang perlu diperbaiki, itu terbukti dengan meningkatnya pelanggan dengan bukti bahwa penjualan tiket antara bulan april-juni terjual antara 100-150 dari berbagai tujuan, berkurangnya kritik dan saran, itu terjadi karena pelayanan yang kami berikan bertambah baik dengan adanya sistem penilaian kinerja semacam ini”.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Hasil wawancara dengan Kasrun salah satu karyawan PO New Shantika, 10 April 2017 jam 09.00-selesai

<sup>25</sup> Hasil wawancara dengan Syaeful Anas selaku Agen PO New Shantika Dawe, 12 April 2017 jam 09.00-selesai

<sup>26</sup> Hasil wawancara dengan Noor Fatahki selaku Agen PO New Shantika Mayong, 13 April 2017 jam 10.00-selesai

Keterangan senada tentang keefektifan pelaksanaan balanced scorecard yang peneliti dapat dari pelanggan adalah sebagai berikut: pelanggan tidak mengetahui sistem apa yang digunakan namun intinya pelanggan dalam membeli tiket diberi pelayanan yang baik, ketepatan waktu dalam keberangkatan, fasilitas yang memadai, itu yang memang diharapkan.<sup>27</sup> Lain dari keterangan pelanggan diatas pelanggan yang bernama bapak Sholeh memaparkan bahwa ada perubahan pelayanan yang lebih baik. Karena bapak Sholeh bekerja di luar kota maka beliau sering memesan tiket baik untuk perjalanan keberangkatan maupun kepulangan, apa lagi sekarang sudah ada info tentang PO New Shantika yang dapat dilihat baik dari FB maupun dari situs resmi PO New Shantika, sehingga memudahkan bapak Sholeh untuk mengetahui informasi mengenai bus PO. New Shantika.<sup>28</sup> Untuk memberi pelayanan yang terbaik pihak marketing merespon dengan cepat apa yang pelanggan keluhkan atau apa yang pelanggan harapkan, oleh karena itu bapak Sholeh berlangganan untuk naik bus PO New Shantika.<sup>29</sup>

Selanjutnya keterangan yang peneliti dapat dari saudara Somat konsumen PO. New Shantika, saudara Somat menyebutkan bahwa ada perubahan pelayanan yang lebih baik misalnya ketika memesan tiket untuk keberangkatan ke Jakarta, bisa menghubungi via telfon untuk memesannya, tidak harus datang keagen, pembayaran ketika datang untuk berangkat, begitu juga untuk kepulangan ke kampung saudara Somat juga bisa mengakses informasi tentang harga tiket melalui internet tidak melulu datang ke agen untuk bertanya harga.<sup>30</sup> Keterangan ibu Siska bahwa untuk pelayanan sudah cukup baik, karena pihak perusahaan selalu memberikan

---

<sup>27</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Soleh salah satu pelanggan PO New Shantika, 14 April 2017 jam 14.00-selesai.

<sup>28</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Soleh salah satu pelanggan PO New Shantika, 14 April 2017 jam 14.00-selesai.

<sup>29</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Soleh salah satu pelanggan PO New Shantika, 14 April 2017 jam 14.00-selesai.

<sup>30</sup> Hasil wawancara dengan saudara Somat pelanggan PO New Shantika, 17 April 2017 jam 13.30-selesai.

pelayanan yang berusaha untuk memuaskan pelanggannya, misalnya tentang waktu keberangkatan dan waktu kepulangan yang sesuai target.<sup>31</sup>

Keterangan yang peneliti dapat dari pelanggan yang lain yaitu dari ibu Siska tidak jauh berbeda dengan keterangan pelanggan yang lain, intinya yaitu pelayanan yang dilakukan oleh pihak PO New Shantika sudah cukup memuaskan, misalnya dari segi fasilitas bus yang terus ditingkatkan, yang tadinya tidak ada tempat charger sekarang sudah ada, dan lain-lain, itu contoh kecil saja, masih banyak lagi, dari segi harga pelanggan tetap dapat potongan harga, dan untuk pelanggan yang baru juga ada promonya, banyak pokoknya.<sup>32</sup>

Berdasarkan keterangan dari nara sumber diatas dapat disimpulkan bahwa pelanggan memberikan komentar yang baik, merasa puas dengan kinerja PO New Shantika terutama kinerja marketing, hal tersebut juga diungkapkan oleh pihak manajer, namun keberhasilan tersebut tidak berjalan begitu saja butuh pengorbanan diantaranya adalah pihak marketing harus bekerja ekstra untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

### C. Pembahasan

#### 1. Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Pelaksanaan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Marketing PO. New Shantika

Dalam suatu usaha yang dilakukan terdapat kendala yang datang, tetapi itu bisa dianggap sebagai ujian, atau musibah itu tergantung kepada individu masing-masing. Adapun teori faktor-faktor yang mempengaruhi balanced scorecard menurut Schneiderman adalah :

Faktor-faktor yang menyebabkan balanced scaorecard gagal. adalah sebagai berikut:

---

<sup>31</sup> Hasil wawancara dengan saudara Somat pelanggan PO New Shantika, 17 April 2017 jam 13.30-selesai.

<sup>32</sup> Hasil wawancara dengan ibu Siska pelanggan PO New Shantika, 20 April 2017 jam 15.00-selesai.

- a. Kurang didefinisikan dengan tepat faktor independen pada BSC khususnya pada perspektif non keuangan, padahal faktor non finansial ini sebagai indikator utama yang memberikan kepuasan bagi stakeholder di masa yang akan datang.
- b. Metrik didefinisikan secara minim (poor). Umumnya metrik finansial lebih mudah didefinisikan karena berhubungan dengan angka secara kuantitatif, sedangkan untuk non finansial tidak ada standar yang pasti. Pendefinisian metrik dalam bentuk kongkretnya adalah penentuan ukuran dari masing-masing objektif dalam setiap perspektif BSC.
- c. Terjadi "negosiasi" dalam penentuan improvement goal dan tidak berdasarkan stakeholder requirement, fundamental process limits dan improvement process capabilities. Istilah negosiasi ini dalam prakteknya di istilahkan dengan "penghijauan" skor, artinya supaya kelihatan performanya bagus bisa jadi target yang diturunkan atau timeframanya disesuaikan.<sup>33</sup>

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan balanced scorecard Sebagai alat ukur kinerja Marketing pada PO. New Shantika adalah : Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa nara sumber, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan balance scorecard adalah faktor dari diri karyawan dan faktor dari luar karyawan, yaitu faktor komunikasi dan faktor lingkungan kerja. Sedangkan Jika faktor yang dialami oleh karyawan PO New Shantika ditinjau dari teori diatas maka faktor tersebut masuk dalam faktor non finansial karena tidak ada standar yang pasti. Karena pndefinisian metrik dalam bentuk kongkret adalah penentuan ukuran dari masing-masing objektif dalam setiap perspektif balanced scorecard. Karena permasalahan komunikasi dan lingkungan kerja adalah termasuk dalam faktor non finansial, ini tidak memiliki standar yang pasti karena masing-masing berbeda dalam mensikapinya.

---

<sup>33</sup> Arthur M Schneiderman. "Setting Quality Goals", ASQC, 1988,

Jadi menurut analisa peneliti, bahwa faktor yang mempengaruhi dalam pelaksanaan balanced scorecard sama dengan teori yang ada yang dikemukakan oleh Schneiderman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kegagalan sistem balanced scorecard.

Untuk mengatasi faktor-faktor tersebut pihak manajemen sudah dapat menghandelnya dengan berbagai cara yaitu diantaranya adalah dengan briefing setiap hari sebelum menjalankan aktifitas kerja masing-masing. Selain itu juga berkomunikasi secara pribadi baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kalau dilihat dari pengukuran kinerja pelaksanaan balanced scorecard perusahaan menggunakan pengukuran balanced sebab Sistem ini mampu melihat kinerja dari pandangan yang multidimensi, dari perspektif dan horizon waktu yang berbeda. Sistem ini mendukung inovasi dan pembelajaran dan berorientasi pelanggan. Tujuan dari system ini adalah lebih kepada memperbaiki dibandingkan dengan memonitornya. Hal ini senada dengan keterangan yang dipaparkan oleh direktur PO. New Shantika, beliau memeparkan bahwa balance scorecard yang dimaksud disini adalah dalam perspektif pelanggan dimana loyalitas pelanggan, dll menjadi tujuan yang ingin dicapai, adapun pelaksanaannya adalah mengukur dari segi fungsi produk atau jasa, penyampaian yang tepat, waktu, harga murah, dan respon terhadap pelanggan serta faktor penunjangnya, selain itu perusahaan juga menggunakan perspektif bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan dimana masing-masing mempunyai tahapan tersendiri. Keterangan beliau secara tidak langsung menjelaskan bahwa pengukuran kinerja yang dilakukan adalah sistem balance sebab berorientasi kepada pelanggan.

## **2. Analisis Efektifitas Pelaksanaan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Marketing PO. New Shantika.**

Kemampuan PO. New Shantika berdasarkan kinerjanya yang tercatat pada perspektif pelanggan dalam memberikan kepuasan bagi para

pelanggannya dapat terlihat sesuai dengan harapan. Jawaban dari pihak pelanggan PO. New Shantika tercatat memberikan nilai positif bagi perusahaan, hasil tersebut dapat dilihat dalam hasil wawancara dengan beberapa pelanggan yaitu wawancara dengan bapak Soleh menjelaskan bahwa ada perubahan pelayanan yang lebih baik setiap kali saya memesan tiket, karena saya bekerja di luar kota maka saya sering memesan tiket baik untuk perjalanan berangkat maupun pulang, apa lagi sekarang sudah ada info tentang PO New Shantika yang dapat dilihat baik dari FB maupun dari situs resmi PO New Shantika. Selain itu untuk memberi pelayanan yang terbaik pihak marketing merespon dengan cepat apa yang kami keluhkan atau apa yang kami harapkan, oleh karena itu saya berlangganan untuk naik bus PO New Shantika.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Soleh dapat ditarik kesimpulan bahwa dari segi pelayanan sudah memuaskan pelanggan contohnya adalah pelayanan tentang informasi harga tiket sudah ada perubahan yaitu bisa diakses melalui internet, selanjutnya yaitu memberikan respon dengan cepat, konsumen atau pelanggan bisa memberikan kritik dan sarannya melalui situs resmi baik di FB atau yang lainnya.

Selanjutnya yaitu keterangan dari saudara Somat yang memaparkan bahwa ada perubahan pelayanan yang lebih baik misalnya ketika saya memesan tiket untuk keberangkatan ke Jakarta, saya bisa menghubungi via telfon untuk memesan, tidak harus datang keagen pembayaran ketika saya datang untuk berangkat, begitu juga untuk kepulangan saya ke kampung saya juga bisa mengakses informasi tentang harga tiket melalui internet tidak melulu datang ke agen untuk bertanya harga.

Dilihat dari segi yang lain untuk pelayanan sudah cukup baik, karena pihak perusahaan selalu memberikan pelayanan yang berusaha untuk memuaskan pelanggannya, misalnya tentang waktu keberangkatan dan waktu kepulangan yang sesuai target. Dari keterangan saudara Somat

dapat dijelaskan bahwa kinerja karyawan terutama kinerja maketing mengalami peningkatan. Keterangan saudara Somat tidak jauh berbeda dengan keterangan yang diberikan oleh ibu Siska, beliau menjelaskan bahwa intinya yaitu pelayanan yang dilakukan oleh pihak PO New Shantika sudah cukup memuaskan, misalnya dari segi fasilitas bus yang terus ditingkatkan, yang tadinya tidak ada tempat charger sekarang sudah ada, dan lain-lain, itu contoh kecil saja, masih banyak lagi, dari segi harga pelanggan tetap dapat potongan harga, dan untuk pelanggan yang baru juga ada promonya, banyak pokoknya.

Keterangan diatas diperkuat lagi dengan keterangan direktur PO New Shantika dimana beliau menjelaskan bahwa kinerja marketing sebelum dilaksanakannya sistem balance scorecard sudah baik namun setelah adanya sistem tersebut kinerja mereka lebih terstruktur, lebih memahami apa tugasnya, dan kinerja marketing mengalami peningkatan dengan meningkatnya penjualan tiket, secara tidak langsung bertambah pula pelanggan, selain itu berarti konsumen atau pelanggan ada kepercayaan kepada perusahaan, mungkin dari segi kualitas pelayanan lebih baik dari sebelumnya.

Hal yang senada juga diungkapkan oleh salah satu karyawan yang menjelaskan bahwa kinerja marketing mengalami peningkatan, karena sebelum adanya sistem tersebut kinerja kurang terorganisir, namun setelah sistem tersebut dilaksanakan kinerja kami selaku marketing lebih terarah, lebih terorganisir dan untuk mencapai kinerja yang terarah dan terorganisir, kami selalu diberi briefing, agar mengetahui tujuan, sasaran yang ingin dicapai, putaran penilaian, termasuk metode dan dokumentasi, hasil penilaian. Selain itu juga diberi pelatihan agar memberikan dampak yang baik dan lebih efektif dalam bekerja.

Berdasarkan keterangan dari beberapa nara sumber dapat disimpulkan bahwa atribut produk dan jasa untuk kepuasan pelanggan memiliki nilai cukup puas, untuk citra (image) perusahaan, memiliki nilai cukup puas, dan untuk hubungan dengan pelanggan, memiliki nilai cukup



puas bagi para pelanggannya. adapun sasaran yang dituju oleh PO. New adalah :

a. Perspektif Pelanggan

Sasaran strategi dalam perspektif pelanggan bertujuan untuk mewujudkan visi, apa yang harus diperlihatkan kepada para pelanggan.

Sasaran dalam perspektif pelanggan adalah :

1) Memberikan layanan yang terbaik

Sasaran strategi ini dapat dicapai melalui usaha para karyawan perusahaan untuk menunjukkan keramahan terhadap pelanggan, mendengarkan keluhan pelanggan dan memahami apa yang sesungguhnya diinginkan pelanggan serta mengantisipasi

2) Menyediakan kebutuhan yang sesuai dengan pelanggan

Sasaran strategis ini dicapai dengan memberikan atau menyediakan produk dan fasilitas yang sekiranya sesuai dan dibutuhkan oleh pelanggan setiap kali pelanggan membutuhkannya. Dengan tersedianya semua kebutuhan pelanggan, maka pelanggan akan merasa nyaman dan merasa telah mendapatkan kebutuhan pada saat ia perlukan. Hal ini diharapkan bisa meningkatkan image baik PO. New Shantika dan menciptakan loyalitas dari para pelanggan.

3) Meningkatkan kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan bisa tercipta dengan adanya Quality Relationship yang baik, kecepatan pelayanan, dan memberikan pelayanan terbaik. Jika pelanggan puas, maka akan mengakibatkan loyalitas yang dapat meningkatkan penjualan serta menumbuhkan pendapatan.

4) Menciptakan Quality Relationship dengan pelanggan

Membangun hubungan jangka panjang adalah salah satu cara untuk menciptakan quality relationship dengan pelanggan. Dengan menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan, maka akan meningkatkan kualitas hubungan yang mengakibatkan

loyalitas pelanggan terhadap PO. New Shantika serta meningkatkan pendapatan.

Jadi analisa peneliti bahwa kinerja marketing PO New Shantika setelah mempergunakan sistem balance scorecard efektif dilaksanakan karena ada peningkatan kinerja yang menghasilkan kepuasan bagi pelanggan. Hal ini sesuai dengan pengukuran balance scorecard dari perspektif pelanggan dimana dalam teori disebutkan bahwa Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu Care Measurement Group dan Customer Value Proposition.<sup>34</sup>

- 1) Kelompok yang pertama Care Measurement Group, terdapat lima tolak ukur yang tergabung dalam kelompok dibawah ini :
  - a) Market Share, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan. PO. New Shantika membuka beberapa agen baru untuk memperluas pangsa pasarnya diantaranya adalah agen Daren dan Agen Nalumsari.
  - b) Customer Acquisition, tingkat dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru. Dengan dibukanya agen baru PO. New Shantika mempertahankan pelanggan lama dan menambah pelanggan baru untuk daerah-daerah disekitar agen yang baru.
  - c) Customer Retention, tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen lamanya. Untuk mempertahankan hubungan dengan konsumen kita memberi kemudahan untuk mengakses informasi tentang PO. New Shantika, diantaranya adalah memberikan informasi mengenai PO. New Shantika, dan harga tiket melalui FB maupun website resmi.

---

<sup>34</sup> Ibid, hlm. 150.

- d) Customer Satisfaction, tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu, seperti tingkat pelayanan. Pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan sebagaimana yang dipaparkan oleh beberapa pelanggan yang peneliti wawancarai.
  - e) Customer Profitability, suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani.
- 2) Kelompok yang kedua disebut Customer Value Proposition atau proporsi nilai pelanggan yang menggambarkan *performance's driver* (pemicu kerja) yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. Atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori, yaitu:
- a) Product or Services Attributes, meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitasnya. Dalam hal ini prioritas konsumen bisa berbeda-beda, ada konsumen yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian yang tepat waktu dan harga murah.
  - b) Customer Relationship, meliputi pengiriman produk dan jasa kepada pelanggan, termasuk dimensi waktu dan respon pelanggan dan apa yang dirasakan pelanggan saat membeli produk dari perusahaan.
  - c) Image and Reputation, menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

Berdasarkan teori di atas pengukuran kinerja marketing PO New Shantika dari segi perspektif pelanggan termasuk dalam kategori memuaskan. Itu terbukti dengan peningkatan hasil penjualan tiket antara bulan Januari – Juni 2017, adapun datanya adalah sebagai berikut:

Data Laporan Penjualan tiket bulan Januari – Juni 2017

No	Bulan	Jumlah Tiket Terjual
1	Januari	13.234 buah
2	Februari	13.436 buah
3	Maret	13. 518 buah
4	April	13.824 buah
5	Mei	15.230 buah
6	Juni	18.734 buah
Jumlah		87.976 buah

Berdasarkan data di atas dapat disimpulkan bahwa terjadi peningkatan penjualan tiket pada bulan Januari sampai Juni, hal ini menunjukkan bahwa pelanggan PO. New Shantika meningkat, hal ini tidak terlepas dari apa yang telah dilakukan pihak PO. New Shantika yaitu memperluas pangsa pasarnya dengan membuka agen baru yaitu agen Daren dan Agen Nalumsari, adalah memberikan informasi mengenai PO. New Shantika, dan harga tiket melalui FB maupun website resmi.

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran strategis dalam perspektif proses bisnis internal bertujuan untuk menjawab pertanyaan, “Untuk menyenangkan para pemegang saham dan pelanggan, proses bisnis apa yang harus dikuasai dengan baik”

Sasaran strategis perspektif proses bisnis internal adalah:

1) Melengkapi fasilitas yang ada

Sasaran strategis ini dapat dicapai dengan melengkapi fasilitas-fasilitas yang sekiranya kurang lengkap dan memadai pada PO. New Shantika seiring terus berjalannya waktu. Sasaran ini juga diperlukan untuk menutupi kelemahan Perusahaan pada fasilitas yang telah ada.

## 2) Meningkatkan kualitas proses pelayanan

Sasaran strategis ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Para pegawai yang terkait dengan pelayanan jasa hendaknya mengetahui dengan baik akan produk dari pelayanan yang disediakan oleh PO. New Shantika sehingga para pelanggan dapat menerima dengan baik informasi tentang pelayanan yang ada dalam perusahaan.

Kualitas proses pelayanan tentu saja terkait dengan kecepatan setiap layanan yang diberikan dan sikap dari para karyawan yang selalu siap dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

## 3) Memahami pelanggan

Memahami pelanggan berarti PO. New Shantika harus mengetahui apa yang menjadi kebutuhan utama pelanggan. Maka dari itu pelanggan perusahaan dapat memberikan masukan tentang fasilitas ataupun pelayanan jasa yang diinginkannya dan PO. New Shantika sesegera mungkin menanggapi dan mewujudkannya

Jika ditinjau dari segi proses bisnis internal apa yang telah dilakukan PO. New Shantika sudah sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Kaplan & Norton dimana mereka membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian yaitu:

### 1) Inovasi (Innovation)

Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut. Dalam hal ini PO. New Shantika berinovasi dengan membuat website resmi dan FB untuk mempermudah pelanggan memperoleh informasi.

### 2) Operasi (Operations)

Tahapan ini merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.

Dalam hal ini PO. New Shantika merespon dengan cepat kritik dan saran pelanggan diantaranya adalah memberikan fasilitas tambahan berupa tempat charger dalam armada.

### 3) Pelayanan Purna Jual (Postsale Service)

Tahapan ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produk-produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran.<sup>35</sup>

Peneliti beranggapan seperti itu berdasarkan dari hasil wawancara dengan berbagai nara sumber dengan hasil wawancara sebagai berikut: Keterangan yang peneliti dapat dari pelanggan yang lain yaitu dari ibu Siska intinya yaitu pelayanan yang dilakukan oleh pihak PO New Shantika sudah cukup memuaskan, misalnya dari segi fasilitas bus yang terus ditingkatkan, yang tadinya tidak ada tempat charger sekarang sudah ada, dan lain-lain, itu contoh kecil saja, masih banyak lagi, dari segi harga pelanggan tetap dapat potongan harga, dan untuk pelanggan yang baru juga ada promonya, banyak pokoknya.

Berdasarkan hasil wawancara dapat digambarkan sebagai berikut:

No	Tolok Ukur	Upaya	Hasil
1	Inovasi	membuat wabsite resmi dan FB	Peningkatan jumlah pengujung wabsite dan FB
2	Operasi	merespon dengan cepat kritik dan	Peningkatan jumlah

<sup>35</sup> Robert S Kaplan dan David Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard: Transalting Strategi Into Action*, Erlangga, Jakarta, 2000, hal. 169

		saran pelanggan diantaranya adalah memberikan fasilitas tambahan berupa tempat charger dalam armada	pelanggan
3	Pelayanan Purna Jual	Memberikan kemudahan dalam pemrosesan pembelian tiket melalui via telpon	Peningkatan hubungan baik dengan pelanggan

c. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk menjawab pertanyaan, “Untuk mewujudkan visi, bagaimana cara memelihara kemampuan untuk berubah dan meningkatkan diri”

Sasaran strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah:

1) Meningkatkan kapabilitas personal

Sasaran strategis ini sangat penting dilakukan untuk menunjang tercapainya sasaran strategis pada ketiga perspektif yang lainnya. Pengembangan karyawan melalui pelatihan dapat meningkatkan profesionalisme karyawan dan dapat mengembangkan karyawan menuju kemampuan tertinggi mereka.

Menerapkan sistem rekrutmen dan pengembangan karyawan, dapat dijadikan salah satu cara Perusahaan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

2) Menciptakan suasana kerja yang nyaman

Sasaran strategis ini bertujuan untuk meningkatkan loyalitas pegawai kepada perusahaan. Disini orang-orang yang bekerja pada PO. New Shantika adalah satu tim solid yang saling bekerja sama dan menghargai satu sama lain sebagai elemen penting menuju kesuksesan secara menyeluruh serta memiliki pemahaman yang sama tentang peran masing-masing dan menyesuaikan dengan tujuan dari PO. New Sahntika.

3) Menyediakan sistem database pelanggan

Sistem database pelanggan bertujuan untuk menyimpan semua data pelanggan seperti nama, alamat, nomor telepon, e-mail, kebiasaan-kebiasaan pelanggan, pelayanan yang dibutuhkan, dll. Dengan adanya sistem ini, maka PO. New Shantika akan mempunyai suatu wadah untuk mengumpulkan data-data pelanggan yang penting dan bisa lebih memahami keinginan dan kebutuhan pelanggannya.

Jika ditinjau dari segi pembelajaran dan pertumbuhan sebagaimana dalam teori yang menyebutkan bahwa dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang diperhatikan, yaitu :<sup>36</sup>

1) Kemampuan Karyawan (Employee Capabilities)

Akibat adanya pergeseran teknologi yang menunjukkan seluruh pekerjaan diotomatisasi, maka pekerjaan yang sama yang dilakukan secara terus-menerus pada tahap efisiensi dan produktivitas yang tidak sama, tidak lagi cukup bagi tercapainya keberhasilan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus melakukan perbaikan terus-menerus. Dalam segi ini PO. New Shantika memberikan pelatihan-pelatihan guna menunjang kinerja

---

<sup>36</sup> Ibid, hlm. 174.



yang maksimal, sebagaimana hasil wawancara dengan Direktur dan dengan karyawan PO. New Shantika.

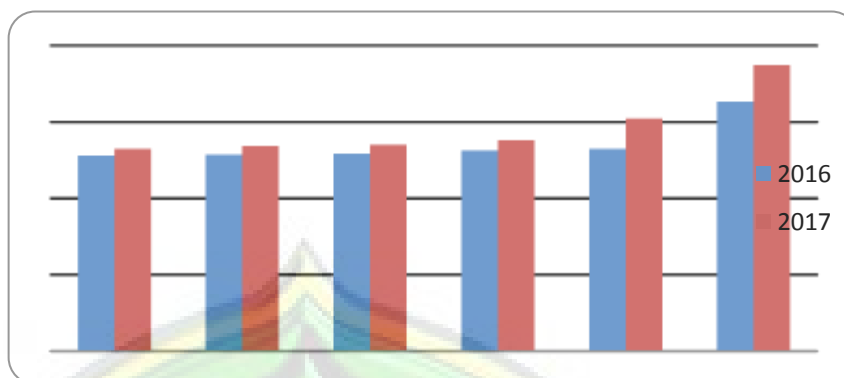
2) Kemampuan Sistem Informasi (Information System)

Motivasi dan keahlian karyawan diperlukan dalam mencapai tujuan pelanggan dan bisnis internal, namun itu saja tidak cukup jika mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Dalam persaingan bisnis yang sangat ketat ini maka diperlukan informasi yang tepat, cepat, dan akurat sebagai umpan balik. Informasi tersebut dapat berupa informasi tentang pelanggan, proses bisnis internal, keuangan, dan keputusan yang dibuat oleh karyawan. Dalam hal ini PO. New Shantika juga telah memberi fasilitas seperti laptop dan wifi untuk dipergunakan dalam mengupdate data dan informasi kepada pelanggan diantaranya adalah melalui situs resmi, baik, email, FB, maupun blog resmi dari PO. New Shantika yang dapat diakses oleh pelanggan.

3) Motivasi, Kekuasaan, dan keselarasan (Motivation, Empowerment, and Alignment)

Ukuran dari motivasi karyawan adalah jumlah saran per-pegawai, dimana ukuran ini menangkap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja perusahaan, dan tingkat kualitas partisipasi karyawan dalam memberikan saran untuk peluang perbaikan. Dalam hal ini kontribusi dari karyawan sangat dibutuhkan, karena keluhan, kritik dan saran dari pelanggan langsung dibicarakan dengan pihak agen atau karyawan Bus dan kemudian dinajutkan karyawan ke pihak manajemen untuk ditindak lanjuti, ini juga telah dilakukan oleh karyawan PO. New Shantika, sehingga terdapat perkembangan dalam pengelolaan perusahaan. Itu terbukti bertambahnya armada dan membuka trayek pariwisata.

Efektifitas Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Marketing PO. New Shantika.



ada diagram diatas warna biru menunjukkan penjualan tiket pada tahun 2016 sebelum menggunakan pinilaian kinerja dengan Balance Scorecard, sedangkan warna merah menunjukkan penjualan tiket setelah menggunakan pinilaian kinerja dengan Balance Scorecard, dari diagram diatas peneliti menyimpulkan bahwa kinerja marketing PO. New Shantika cukup efektif setelah diukur menggunakan pinilaian kinerja dengan Balance Scorecard sebab terdapat peningkatan penjualan tiket. Sedangkan jika dilihat dari matrik adalah sebagai berikut:

Matrik Balance Scorecard PO. New Shantika.

No	Perspektif	Strategi	Sasaran Strategi	Rencana Tindakan	Realisasi
1	Pelanggan	Kepuasan pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan layanan yang terbaik.</li> <li>2. Menyediakan kebutuhan yang sesuai dengan pelanggan</li> <li>3. Menciptakan Quality Relationship dengan pelanggan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuka agen baru daerah Daren dan Nalumsari</li> <li>2. memberikan fasilitas charger di armada.</li> <li>3. memberi kemudahan untuk mengakses informasi</li> </ol>	Terealisasi

				tentang PO. New Shantika	
2	Bisnis Internal	Pelayanan Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melengkapi fasilitas yang ada</li> <li>2. Meningkatkan kualitas proses pelayanan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. memberikan fasilitas tambahan berupa tempat charger dalam armada.</li> <li>2. membuat wabsite resmi dan FB</li> </ol>	Terealisasi
3	Pembelajaran dan Perkembangan	Profesionalitas karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kapabilitas personal</li> <li>2. Menciptakan suasana kerja yang nyaman</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan breefing dan memberikan pelatihan kepada karyawan.</li> <li>2. memberi fasilitas seperti laptop dan wifi</li> </ol>	Terealisasi

Berdasarkan dari tabel matrik diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja yang dilakukan oleh pihak PO. New Shantika berjalan cukup efektif karena apa yang direncanakan dapat terealisasi, walaupun terdapat faktor-faktor yang mempengaruhinya namun hal tersebut dapat teratasi dengan berjalannya waktu dan pengalaman yang telah didapatkan.