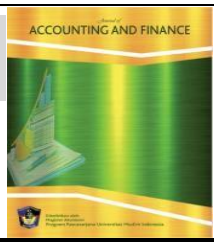
Journal of Accounting Finance (JAF)
Volume 5, Nomor 1, April 2024
P-ISSN: 2722-3132, E-ISSN: 2722-3124
Website: http: pasca-umi.ac.id/index.php/jaf
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.



Analisis Kinerja PT. Bumi Karsa dengan Pendekatan Balance Scorecard (BSC)

Eka Merdekawati[1], Mursalim[2], Amiruddin[2], Arif[2]
[1]*Magister Akuntansi, Universitas Muslim Indonesia.*
[2]*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Indonesia*

eka.mardekawati@gmail.com, mursalim.mursalim@umi.ac.id, amiruddin@umi.ac.id, arif.arif@umi.ac.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja PT. Bumi Karsa dengan menggunakan pendekatan balance scorecard ditinjau dari perspektif finansial dan non finansial; perpektif pelanggan, pespektif proses bisnis internal dan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Sumber data penelitian ini adalah data primer berupa wawancara dengan informan dan penyebaran kuesioner, dan data sekunder berasal dari literatur, laporan keuangan, laporan operasional, serta data pendukung yang berhubungan dengan penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan hasil penilaian kinerja PT. Bumi Karsa selama periode 2017 – 2019 dengan skor rata-rata 90% atau mendapatkan nilai "B". Hasil kinerja tersebut menggambarkan performa secara umum kinerja PT. Bumi Karsa dengan pendekatan Balance Scorecard sebagai alat ukur kinerja berada dalam kategori baik.

Kata Kunci : *Pengukuran kinerja, Balance Scorecard*

ABSTRACT

The purpose of this study is to measure the performance of PT. Bumi Karsa using a balance scorecard approach from a financial and non-financial perspective; customer perspective, internal business process perspective and, growth and learning perspective. This research is quantitative descriptive. The data sources of this research are primary data in the form of interviews with informants and questionnaires, and secondary data comes from literature, financial reports, operational reports, and supporting data related to this research. The results showed the results of the performance appraisal of PT. Bumi Karsa during the period 2017-2019 with an average score of 90% or getting a "B" score. The performance results illustrate the general performance of PT. Bumi Karsa with the Balance Scorecard approach as a performance measurement tool is in a good category.

Keywords: *Performance measurement, Balance Scorecard*

PENDAHULUAN

Suatu perusahaan di era globalisasi ini dituntut agar dapat bersaing ketat dengan pelaku usaha lain, kondisi ini menuntut suatu perusahaan untuk selalu mengembangkan strategi perusahaan agar dapat bertahan, berdaya saing, dan terus berkembang di tengah gencarnya persaingan usaha. Oleh sebab itu, perusahaan perlu menerapkan pengukuran kinerja yang tepat agar perusahaan dapat mempertahankan eksistensinya dan dapat memperbaiki kinerjanya, Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Pengukuran kinerja suatu perusahaan sangat berguna untuk membandingkan kinerja perusahaan periode lalu dan periode yang akan datang, sehingga dapat diketahui, kinerja mengalami kenaikan atau sebaliknya mengalami penurunan. Pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu, tidak hanya target akhir yang perlu diukur dan menjadi ukuran kinerja perusahaan, tetapi juga berkaitan dengan kompetensi dan proses yang telah dilaksanakan.

Perusahaan dituntut agar dapat menemukan alat pengukuran kinerja yang tepat, maka dengan adanya metode balanced scorecard (BSC) diarapkan mampu menjawab hal tersebut. Sejak diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun-tahun awal 1990-an, Balanced Scorecard (BSC) telah berhasil menarik praktisi dan peneliti. Terkait dengan praktik tersebut, Lawson et al., (2008) melaporkan hasil survei bahaya internasional sejak tahun 2004 hingga 2006, sekitar 50% perusahaan sudah menggunakan BSC. Anand et al. (2005) melakukan survei di India dan menemukan bahwa 45,28% responden telah menggunakan BSC sebagai alat manajemen kinerja mereka.

Pengukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh banyak perusahaan yaitu konsep "Balanced Scorecard." Balanced scorecard adalah suatu konsep pengukuran kinerja bisnis yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan (Guru Besar Akuntansi di Harvard Business School) dan David P. Norton (Presiden dari Renaissance Solutions, Inc.). Konsep ini menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan. Untuk meningkatkan keberasilan perusahaan dapat dilihat melalui kinerja perusahaan dengan berbagai macam variabel atau indikator. Variabel yang dijadikan dasar penilaian adalah laporan keuangan perusahaan tersebut seperti perusahaan yang ada di makassar sala satunya Kalla Group yaitu PT. Bumi Karsa. Apabila kinerja sebuah perusahaan meningkat, nilai keusahaannya akan semakin tinggi.

PT. Bumi Karsa merupakan perusahaan jasa konstruksi yang berskala nasional yang tersebar di berbagai pelosok tanah air, khususnya di kawasan Indonesia Timur. Keberhasilan PT Bumi Karsa dalam berbagai macam proyek konstruksi nasional seperti jalan, jembatan, bendungan, irigasi, bandar udara, gedung-gedung perkantoran dan fasilitas umum lainnya telah menumbuhkan kepercayaan pemerintah dan masyarakat umum. Pertumbuhan pasar di kementerian PUPR rata-rata selama 3 tahun terakhir sebesar 5.3%, sementara pendapatan bertumbuh rata-rata 16.4%. Hal ini berrti bahwa dalam 3 tahun terakhir kemampuan merebut pasar 10%.

Kemampuan merebut pasar sebesar 10% tidak terlepas dari upaya perbaikan kinerja melalu penerapan secara ketat Manajemen Biaya Mutu Waktu (BMW) pada setiap proyek. Pencapaian kinerja khusus di tahun 2019 sebesar Rp. 1 Trilliun dianggap mengalami pertumbuhan tetapi tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Kinerja perusahaan yang optimal telah mencapai pendapatan Rp. 1 Triliun dari target Rp. 1,5 Triliun di tahun 2019. Dengan jumlah perolehan kontrak ditahun 2019 sebanyak Rp. 2 Trilliun dari target Rp. 3 Trilliun. Area pengembangan wilayah meliputi Jawa, Sumatera dan Papua. Usaha pencapaian tersebut didukung dengan komitmen manajemen dan terselenggaranya sistem ISO 9001, 14001, 18001, 45001 dan SMK3 dengan point 92,17% predikat GOLD. Begitu juga dengan telah dilakukan pengembangan dan implementasi system IT terintegrasi – ERP. Perencanaan strategi perusahaan memerlukan alat ukur kinerja yang tepat untuk mengevaluasi kinerja perusahaan sebagai usaha untuk perbaikan dan peningkatan usaha strategis untuk mencapai tujuan atau KPI (Key Performance Indicator). Salah satu pengukuran kinerja yang digunakan adalah Balanced Score Card. Keungulan Balanced Score Card bersifat komprehensif baik dari aspek finance dan nonfinance yakni perspektif keuangan (financial perspective), perspektif pelanggan/konsumen (customer perspective), perspektif proses internal bisnis (intenal business process perspective), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth perspective).

Fenomena ini yang terjadi di PT. Bumi karsa yang merupakan anak perusahaan Kalla Group yang selama 5 tahun terkhir telah merapkan berbagai macam evalusai kinerja untuk menilai performance perusahaan setiap periode. Berbagai macam evaluasi sangat membutuhkan pemahaman dan keputusan memilih tools komprehensif yang tepat bagi perusahaan. PT. Bumi Karsa memilih dan menetapkan untuk menerapkan pengukuran kinerja Balanced Scorecard (BSC) untuk mengevaluasi kinerja perusahaan sebagai suatu alat dalam menganalisa dan mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan parameter kondisi atau data keuangan perusahaan tersebut. Analisis kinerja balanced sorecard sangat memerlukan evaluasi yang komprehensif untuk capaian target yang direncanakan dimana kebutuhan secara berkelanjutan untuk memonitoring dan mengevaluasi bentuk usaha atau strategi yang tepat untuk tetap dapat bersaing di tengah perubahan dan kondisi prsaingan yang cukup ketat.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif, yaitu data yang dikumpulkan berbentuk kata-kata, gambar bukan angka-angka. Sudarwan (Denim, 2002). Menurut Bagdan dan Taylor sebagaimana yang dikutip oleh Lexy J. Moleong, metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Penulis menggunakan metode kualitatif disebabkan lebih mudah mengadakan penyesuaian dengan kenyataan yang bermakna ganda, disamping itu lebih mudah menyajikan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti dan subyek penelitian dan juga, memiliki kepekaan dan daya penyesuaian diri dengan banyak pengaruh yang timbul dari pola-pola nilai yang dihadapi S. Margono, (2002). Jadi di penelitian ini sangat memungkinkan adanya perubahan-perubahan konsep sesuai dengan

situasi dan kondisi lapangan. Bentuk pendekatan penelitian kualitatif ini menggunakan pendekatan fenomena yang merupakan turunan dari filosofi fenomenologi. Objek ilmu tidak terbatas pada yang empiris, melainkan mencakup fenomena seperti persepsi, pemikiran. Metode kualitatif ini dapat digunakan untuk mengungkapkan dan memahami sesuatu dibalik fenomena yang sedikitpun belum diketahui. Disamping itu juga metode ini dapat juga digunakan untuk mendapatkan wawasan tentang sesuatu yang baru sedikit diketahui. Anselm Strauss dan Juliet Corbin, (2003).

Jenis penelitian adalah penelitan lapangan (field research), artinya data-data yang dijadikan rujukan dalam penelitian ini adalah fakta-fakta dilapangan yang berkaitan langsung dengan objek penelitian yaitu Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam meningkatkan laba di PT. Harapan Gina Pratama Penelitian lapangan (field research) ini bertujuan mengamati dan mempelajari secara intensif tentang fenomena yang terjadi dalam lingkungan suatu unit sosial, misalnya masyarakat atau lembaga. Lexy J. Moleong, (2002).

Pengelolaan Peran Sebagai Peneliti

Dalam melakukan penelitian khususnya dalam pengumpulan informasi, peneliti berperan/berpartisipasi aktif dan secara penuh berhadapan langsung dengan para informan di kantor PT. Harapan Gina Pratama dengan cara melakukan wawancara langsung dengan menggunakan alat perekam.

Dalam melakukan wawancara langsung penelitian telah mempersiapkan daftar pertanyaan pokok yang nantinya berkembang saat dilakukan wawancara. Selain itu peneliti juga menyiapkan daftar pertanyaan yang dijawab oleh pihak informan dan kehadiran peneliti diketahui oleh pihak informan.

Sumber Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder:

a) Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan baik melalui observasi maupun melalui wawancara dengan pihak informan. Metode pengambilan data primer dilakukan dengan cara wawancara langsung dengan manajer, staf atau karyawan, dan jemaah atau pelangan di PT. Harapan Gina Pratama.

b) Data Sekunder

Data sekunder, yaitu berupa dokumen-dokumen atau literatur- literatur dari, internet, surat kabar, jurnal dan lain sebagainya. Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan mengambil atau menggunakanya sebagian/seluruhnya dari sekumpulan data yang telah dicatat atau dilaporkan. Metode penelitian yang umumnya menggunakan data sekuder adalah penelitian arsip (archival research) yang memuat kejadian masa lalu (historis). Penelitian ini digali melalui berbagai tulisan, baik tulisan yang berupa laporan hasil penelitian sebelumnya yang memiliki persoalan yang hampir sama, jurnal-jurnal, dokumen dan arsip-arsip, serta buku-buku dan artikel yang terkait dengan penelitian ini Supomo, (2009).

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut:

Istilah yang digunakan untuk subjek penelitian adalah informant. Subjek penelitian adalah keseluruhan objek penelitian. Pada hakikatnya, penelitian kualitatif lebih cenderung membahasakan istilah "populasi", sebagaimana disebut oleh Spradley, 2007 dengan situasi sosial (social situation) yang meliputi tempat (place), pelaku (actor), dan aktivitas (activity) yang berinteraksi secara sinergis.

Data penelitian berupa data subjek yang menyatakan opini, sikap, pengalaman atau karakteristik subjek penelitian secara individual maupun kelompok. Penelitian ini menggunakan metode survei untuk memperoleh data yang sama dari banyak subjek kemudian dirancang untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat. Berbagai cara diantaranya dengan melakukan wawancara dan mengumpulkan berbagai dokumen yang terkait dengan penelitian. Hal ini dispesifikasikan sebagai berikut Supomo, (2009):

a) Wawancara yaitu teknik pengumpulan data dalam metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian. Teknik wawancara dilakukan jika peneliti memerlukan komunikasi atau hubungan dengan responden. Hasil wawancara selanjutnya dicatat oleh pewawancara sebagai data penelitian.

b) Dokumentasi yaitu metode pengumpulan data dimana peneliti mencatat dan mengkaji berbagai dokumen atau arsip yang berhubungan dengan hal yang diteliti.

c) Penelusuran Referensi (Reference Exploring) yaitu metode pengumpulan data dimana peneliti menelusuri dan mempelajari berbagai referensi yang berkaitan dengan pokok permasalahan penelitian. Hasil dari metode ini kemudian dikutip, baik secara langsung ataupun tidak langsung. Metode pengumpulan data dengan penelusuran referensi ini sangat diperlukan dalam menemukan data-data dari berbagai referensi yang ada untuk dijadikan data tambahan dalam memperkuat data dan hasil penelitian.

Metode Analisis Data

Penelitian kualitatif, tidak ada pendekatan tunggal dalam analisis data. Pemilihan metode sangat tergantung pada research questions, research strategies, dan theoretical framework. Untuk melakukan analisis, peneliti perlu menangkap, mencatat, menginterpretasikan dan menyajikan informasi. Peneliti interpretif menggunakan observasi peserta dan penelitian lapangan. Teknik-teknik ini menuntut peneliti mengabdikan waktunya, untuk melakukan kontak pribadi langsung dengan orang yang mereka pelajari Neuman, (2013).

1. Reduksi Data (Data Reduction)

Tahap reduksi data adalah suatu proses pemilihan, pemusatan perhatian untuk menyederhanakan data kasar yang diperoleh di lapangan. Kegiatan ini dilakukan secara berkesinambungan sejak awal penelitian hingga akhir pengumpulan data.

Proses reduksi data, data yang tidak penting akan dikurangi sehingga data yang dipilih akan diproses ke langkah selanjutnya. Teori yang tepat dalam hal mereduksi data di lapangan adalah dengan teori interaksionisme simbiolik, teori manajemen mutu.

2. Penyajian Data (Display Data)

Penyajian data yang dimaksud adalah menyajikan data yang sudah direduksi dan diorganisasikan secara keseluruhan dalam bentuk naratif deskriptif. Dalam penyajian data, dilakukan analisis data dengan menggunakan pendekatan yuridis untuk melihat keterkaitan antar variabel berdasarkan data yang terkumpul sehingga kesimpulan yang dirumuskan menjadi akurat dan objektif.

3. Penarikan Kesimpulan (Conclusion Drawing)

Hasil dari coding data pada penelitian dikaitkan dengan teori legitimasi sehingga interpretasi yang diturunkan tidak lagi bias. Data penelitian dikaitkan pada teori yang digunakan sebelumnya. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah kejadian yang ada pada setting penelitian. Interpretasi yang dilakukan dituangkan dalam narasi, gambar dan kutipan-kutipan dari hasil wawancara. Apabila kesimpulan yang ditetapkan sudah didukung oleh data-data yang valid dan akurat sehingga sudah mampu menjawab rumusan masalah pada tahap awal, kesimpulan tersebut sudah dapat diterima.

Untuk mengukur peningkatan laba, penelitian ini menggunakan teknik analisis yang dilakukan dengan cara menyajikan laporan keuangan secara horijontal dan membandingkan antara satu dengan yang lain, dengan menunjukkan informasi keuangan atau data lainnya baik dalam rupiah maupun dalam unit Harahap, (2009:227).

Peningkatan laba dihitung dengan cara mengurangkan laba periode sekarang dengan laba periode sebelumnya kemudian dibagi dengan laba pada periode sebelumnya. Menurut Harahap (2009:310) peningkatan laba dapat dihitung dengan menggunakan formula:

$$Peningkatan\ laba = \frac{laba\ bersih\ tahun\ berjalan - laba\ bersih\ tahun\ sebelumnya}{laba\ bersih\ tahun\ sebelumnya}$$

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Objek Penelitian

PT. Harapan Gina Pratama merupakan salah satu dari sekian banyaknya perusahaan yang bergerak dibidang haji dan umrah, berusaha memberikan pelayanan yang terbaik demi kelancaran, keamanan, dan keabsahan ibadah haji dan umrah, sehingga apa yang di cita-citakan dan diharapkan oleh jamaah dan calon jamaah dapat tercapai.

Adapun produk-produk PT Harapan Gina Pratama yang di tawarkan kepada pelanggan atau jemaah yaitu:
a. Haji Khusus (ONH Plus)
b. Umrah
c. Tiket Domestik Dan Internasional

d. Exspres Cargo
e. Hotel Reservation dan Tours

1. Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi Perusahaan

Visi atau tujuan yang ingin dicapai dari perusahaan PT. Harapan Gina Pratama yakni: "Menjadi perusahaan jasa yang tangguh dan menjadi pilihan utama Pelanggan."

b. Misi Perusaahaan

Adapun misi perusahaan ditinjau dari visi yang telah menjadi tujuan utama perusahaan yakni sebagai berikut:

1) Mengelola dan mengembangkan perusahaan biro perjalanan yang menjamin kenyamanan dan keamanan pengguna jasa;
2) Ikut berpartisipasi dalam menyediakan lapangan pekerjaan bagi generasi muda yang produktif; dan
3) Meningkatkan nilai perusahaan melalui kreativitas, inovasi dan pengembangan konpetensi Sumber Daya Manusia.

2. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang ada dalam PT. Harapan Gina Pratama terdiri dari 17 laki – laki dan 25 perempuan. Manajer dan staf perusahaan sebagian besar telah bekerja di atas lima tahun. Sementara untuk tingkat pendidikan, sebagian besar komisaris, direktur, dan manajer berpendidikan S1, sedangkan para staf mulai dari lulusan D3 hingga S1. Beberapa dari karyawan memiliki pendidikan formal di bidang manajemen dan kepariwisataan. Guna meningkatkan keterampilan karyawan, perusahaan juga terkadang mengikutkan karyawannya dalam berbagai pelatihan penyelenggaraan haji dan umroh serta kepariwisataan baik di dalam maupun di luar negeri. Selain itu, mayoritas karyawan memiliki pengalaman kerja sebelumnya di bidang yang sama sehingga mereka sudah memiliki keterampilan dalam memasarkan jasa tour and travel.

Hasil Penelitian

Deskripsi Subjek Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif menggunakan metode survey dengan melakukan wawancara, observasi dan dokumentasi dalam mengumpulkan data untuk mengetahui penerapan Total Quality Management di PT. Harapan Gina Pratama sebagai subjek penelitian.

Perusahaan ini bergerak pada bidang jasa yang berorientasi pada peningkatan mutu pelayanan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada jemaah. PT. Harapan Gina Pratama telah mengadopsi metode Total Quality Management sebagai upaya untuk memberikan pelayanan yang berkualitas namun belum menerapkan unsur- unsur Total Quality Management secara keseluruhan. Hal tersebut dapat dilihat dari observasi dan hasil wawancara langsung peneliti bersama informan terkait dengan unsur-unsur Total Quality Management yang telah diterapkan pada perusahaan.

Penerapan Total Quality Manajemen

Menurut Goetsch dan Davis, (1994), pp. 14-18 dalam Tjiptono Fandy dan Anastasia Diana, (2003:15) Terdapat sepuluh unsur yang harus diperhatikan dalam penerapan Total Quality Management untuk perbaikan organisasi secara terus menerus dalam upaya meningkatkan mutu pelayanan yang akan meningkatan laba bagi perusahaan, yaitu:

a. Fokus Pada Jemaah

Pada hakikatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan. Apapun yang dilakukan oleh suatu perusahaan tidak akan ada gunanya apabila akhirnya tidak menghasilkan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan merupakan prioritas paling utama dalam organisasi, maka organisasi semacam ini harus mempunyai fokus pada pelanggan. Untuk membentuk fokus pada pelanggan bisa dengan cara menempatkan para karyawan untuk berhubungan langsung atau berinteraksi dengan para pelanggan dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan para pelanggan. Berdasarkan pernyataan hasil wawancara diatas bersama manager, staf dan salah satu jemaah maka dapat disimpulkan bahwa PT. Harapan Gina Pratama salah satu perusahaan yang berfokus pada pelanggan dengan selalu berupaya untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada jemaah.

b. Obsesi Terhadap Kualitas

Organisasi yang menerapkan Total Quality Management, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dalam kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya dan melakukannya dengan baik. Dalam organisasi apapun wajib memiliki obsesi terhadap kualitas karena obsesi kualitas adalah pemikiran yang selalu mengarah terhadap kualitas yang diharapkan dapat memuaskan jamaah. Dari pengamatan yang peneliti lakukan pada saat melakukan penelitian, PT. Harapan Gina Pratama adalah organisasi yang memiliki obsesi terhadap kualitas. Hal ini dapat dilihat dari akses jemaah untuk berkunjung langsung dikantor karena kantor berada di pusat kota dan di pinggir jalan raya sehingga jemaah lebih mudah untuk berkunjung ke lokasi.

Selain itu, fasilitas di ruangan kantor yang memiliki AC, sebagai salah satu hal yang tidak kalah pentingnya dalam memberikan kepuasan bagi jamaah adalah ruangan yang nyaman dengan adanya AC. Dengan ruangan yang memiliki AC maka jamaah haji akan merasa nyaman berada di ruangan untuk melakukan pendaftaran haji ataupun untuk kepentingan lain yang mengharuskan jamaah berada lokasi. Jemaah juga yang datang berkunjung langsung kelokasi disuguhkan buah khas dari Arab Saudi yaitu buah kurma lengkap dengan minuman hangat dan dingin yang telah disediakan di dalam kulkas di ruangan tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang dilakukan peneliti di Kantor PT. Harapan Gina Pratama dapat disimpulkan perusahaan tersebut memiliki obsesi terhadap kualitas.

c. Pendekatan Ilmiah

Dalam penerapan Total Quality Manajemen, pendekatan ilmiah sangat diperlukan, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam memantau prestasi dan melaksanakan perbaikan. Pendekatan ilmiah wujudnya adalah metode ilmiah. Metode ilmiah merupakan prosedur dalam mendapatkan pengetahuan yang disebut ilmu. Seperti halnya yang dikemukakan oleh Nurfadillah sebagai staf administrasi pada wawancara tanggal 20 November 2020 pukul 13.30 WITA yaitu, "Dalam mengambil keputusan yang terkait kepentingan jamaah, baru-baru ini ada jamaah yang ingin membatalkan pemberangkatan umrohnya pada tahun 2020 kerena ada persoalan keuangan dari pihak jemaaah. Ini juga akibat dari Pandemi Covid-19 yang berdampak pada kondisi keuangan setiap orang. Maka dari itu banyak jemaah yang berniat untuk membatalkan pemberangkatan umrohnya. Tetapi kami selaku pihak travel tidak langsung membatalkan secara sepihak tetapi harus menjelaskan secara rinci dan megkonfirmasi dengan atasan kami jika jemaah berniat membatalkan keberangkatan umrohnya," PT.Harapan Gina Pratama telah menerapkan pendekatan ilmiah dalam dalam pengambilan keputusan dari suatu masalah. Sehingga dapat menekan angka kesalahan pada saat pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pihak pengambil keputusan.

d. Komitmen Jangka Panjang

Total Quality Management adalah suatu paradigma baru dalam suatu organisasi yang memberikan pelayanan jasa. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan Total Quality Management dapat berjalan. Adapun komitmen jangka panjang yang dilakukan di PT. Harapan Gina Pratama yang dikemukakan oleh Bapak Reynaldi selaku pihak manajer pada wawancara tanggal 20 November pukul 14.00.

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa PT. Harapan Gina Pratama telah melakukan upaya dalam memberikan pelayanan sesuai atau bahkan melebihi harapan jemaah dengan menerapkan komitmen jangka panjang pada perusahaan.

e. Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan TQM

Total Quality Management merupakan suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan. Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas khas. Karyawan adalah kekayaan atau aset utama dari setiap perusahaan. Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai sasarannya. Pelibatan dan pemberdayaan karyawan dikaitkan dengan pengambilan keputusan seperti di PT. Harapan Gina Pratama selalu melibatkan karyawannya untuk berdiskusi mengenai peningkatan pelayanan untuk jamaah, namun ada beberapa hal tertentu yang hanya ditangani oleh pihak Travel. Beberapa hal yang ditangani langsung oleh staf pada PT.Harapan Gina Pratama seperti perlengkapan dokumen, administrasi, serta perlengkapan jamaah lainnya sebelum pemberangkatan. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Nurfadilla selaku Staf administrasi pada wawancara tanggal 20

November 2020 pukul 13.30 WITA. Dapat disimpulkan karyawan pada PT. Harapan Gina Pratama dituntut untuk terlibat baik dalam pengambilan keputusan ataupun pemecahan masalah yang dihadapai oleh perusahaan.

f. Pelatihan dan Pendidikan

Dalam menerapkan Total Quality Management, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental untuk dapat berkembang dan bersaing dengan perusahaan lain, apalagi dalam era persaingan global. Salah satu hal yang mendasar dari Total Quality Management adalah dengan mengembangkan sumber daya karyawan yang dimiliki dengan cara terus menerus diberikan pelatihan dan pendidikan atau pembelajaran baru. Pelatihan yang diberikan kepada staf PT. Harapan Gina Pratama yakni pelatihan atau sertifikasi Tour Leader dan Tour Guide. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan bapak Reynaldi selaku manajer di PT. HGP tanggal 20 November pukul 14.00. Tujuan diadakaannya pelatihan untuk karyawan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap karyawan serta meningkatkan kualitas organisasi secara keseluruhan. Dengan adanya pelatihan ini bagi staf PT. Harapan Gina Pratama akan menambah pengetahuan tentang sistem baru dan tentu semakin baik dalam memberikan pelayanan bagi pelanggan (jamaah), dan proses penginputan data jamaah pun semakin cepat. Dengan kata lain, tujuan pelatihan adalah meningkatkan kinerja karyawan

g. Perbaikan Berkesinambungan

Untuk mewujudkan pelayanan yang memuaskan bagi jamaah haji maka perlu diupayakan perbaikan berkesinambungan agar jamaah haji merasa aman dan nyaman. Pimpinan harus selalu melakukan perbaikan. Perbaikan tersebut dilakukan dengan pengembangan sarana dan prasarana agar dalam proses pelayanan bisa berjalan dengan lancar tanpa adanya gangguan. Perbaikan sarana dan prasarana seperti disediakannya musholla untuk para karyawan dan jamaah yang ingin melaksanakan ibadah sholat, tempat duduk bagi calon pendaftar haji beserta kerabat yang ikut mengantar. Seperti hasil wawancara tanggal 20 November 2020 pukul 14.00 yang disampaikan oleh Ibu Nurfadilla selaku staf PT. Harapan Gina Pratama

PT. Harapan Gina Pratama dalam hal ini telah menyediakan fasilitas kepada jemaah dengan menyediakan sarana dan prasarana untuk menunjang kenyamanan jemaah saat berada di kantor atau lokasi perusahaan.

h. Kerja Sama Tim (Teamwork)

Dalam sebuah organisasi tidak akan bisa berjalan dengan baik jika tidak ada kerja sama di antara semua elemen dalam organisasi tersebut. Seperti halnya di PT. Harapan Gina Pratama yang dalam penerapan Total Quality Management harus membangun kerja sama tim yang baik. Kerja sama dibangun antara karyawan dan pimpinan dan antar karyawan. Karyawan juga harus menjalin kerja sama dengan pihak-pihak lain. Seperti hasil wawancara yang dikemukakan oleh Bapak Reynaldi selaku manager pada PT. Harapan Gina Pratama tanggal 20 November 2020 pukul 14.00 WITA.

Berdasarkan hasil wawancara dalam hal ini maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa PT. Harapan Gina Pratama telah melakukan kerja sama baik antara pimpinan dan karyawan maupun kerjasama antara perusahaan dengan berbagai mitra.

i. Kebebasan yang Terkendali

Penerapan Total Quality Management melibatkan staf dalam proses pemecahan masalah merupakan langkah dalam upaya menanamkan rasa memiliki dan tanggung jawab. Namun, perlu ada sebuah kebebesan yang sifatnya sudah terencana dan terkendali agar kebebasan dalam melibatkan staf dalam hal tersebut dapat menghasilkan sebuah hasil yang memuaskan. Seperti yang dikemukakan oleh Manager PT. Harapan Gina Pratama Bapak Reynaldi dalam wawancara tanggal 20 November Pukul 14.00 WITA. sebagai berikut: PT. Harapan Gina Pratama telah memberikan kebebasan kepada karyawan dalam menyampaikan pendapat ataupun menangani masalah yang terjadi dalam perusahaan agar menumbuhkan rasa tanggungjawab terhadap karyawan dalam menyelesaikan suatu masalah.

j. Kesatuan Tujuan

Supaya Total Quality Management dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja. Sejalan dengan yang dikatakan oleh Bapak Reynaldi selaku Manager pada wawancara tanggal 20 November pukul 14.30 WITA, Di PT. Harapan Gina Pratama dalam penerapan kesatuan tujuan sebagai salah satu karakteristik Total Quality Management sudah terlaksana dengan baik, melihat karyawan di perusahaan tersebut mengutamakan kepuasan jamaah. Karena mereka memiliki tujuan yang sama yakni memberikan pelayanan terbaik agar jamaah merasa puas.

3. Penerapan TQM dalam Meningkatkan Laba

Penerapan Total Quality Management merupakan suatu upaya perbaikan kualitas yang dilakukan perusahaan secara terus-menerus dengan cara memperbaiki proses dan kemampuan sumber daya manusia dan mengurangi komplain dari pelanggan dan pada akhirnya akan meningkatkan output. Hal ini menyebabkan perusahaan semakin efisien dalam operasinya yang berarti daya saing akan meningkat dan perusahaan dapat memberikan pelayanan yang berkualitas sehingga penjualan meningkat yang pada akhirnya laba perusahaan akan meningkat. Soemarso (2004) menyatakan bahwa, laba adalah selisih lebih pendapatan atas beban sehubungan dengan usaha untuk memperoleh pendapatan tersebut selama periode tertentu. Berikut merupakan perhitungan dengan konsep laba bersih.

Tabel 3 Laba Bersih PT. Harapan Gina Pratama

Tahun	Pendapatan (Rp)	Beban (Rp)	Laba Bersih (Rp)
2016	135.360.000	100.879.675	23.680.325
2017	136.960.000	101.148.175	24.752.625
2018	140.976.000	104.380.075	25.191.125
2019	159.176.160	120.037.086	27.392.130
2020	87.110.040	100.706.350	13.596.310

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan dan hasil wawancara yang telah dipaparkan, PT. Harapan Gina Pratama telah menerapkan sepuluh unsur utama Total Quality Management dengan kriteria baik. Sepuluh Indikator atau unsur tersebut terdiri atas fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim (Teamwork), perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

PT. Harapan Gina Pratama telah menerapkan fokus pada pelanggan sebagai salah satu unsur dari Total Quality Management Hal ini dapat ditunjukkan oleh perusahaan yang senantiasa mengutamakan kepuasaan jamaah sebagai salah satu indikator keberhasilan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada jamaah mulai dari proses pendaftaran, pelunasan, pemeliharaan kesehatan, bimbingan manasik haji maupun umroh, pemberangkatan jamaah ke bandara sampai ke Arab Saudi dan kembali ke Tanah Air dalam keadaan selamat dengan harapan dapat memperoleh ibadah yang mabrur. Hal tersebut mendukung teori dari

M.N. Nasution (2005) yang menyatakan bahwa suatu produk yang dihasilkan baru dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan pelanggan, dengan demikian produk harus diproduksi dan pelayanan harus diberikan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dengan berfokus pada kepuasan pelanggan akan memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan. Sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Usmara (2003), bahwa kepuasan pelanggan bagi perusahaan merupakan sesuatu yang harus diupayakan terus menerus, karena hal tersebut merupakan kunci sukses jangka panjang perusahaan. Jika tingkat kepuasan pelanggan semakin tinggi, maka akan memberikan manfaat diantaranya adalah memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang, menciptakan kesetiaan, dan terciptanya loyalitas pelanggan.

Penerapan unsur-unsur Total Quality Management yang baik dapat meningkatkan laba pada perusahaan. Hal ini sejalan dengan teori Tjiptono (2003) yang memaparkan bahwa Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama dan berpengaruh positif terhadap peningkatan laba dan daya saing perusahaan. Berdasarkan perolehan data yang dikumpulkan dapat diketahui bahwa penyajian laporan keuangan PT. Harapan Gina Pratama menunjukkan peningkatan perolehan laba pada perusahaan dari tahun ke tahun. Hasil perhitungan laba bersih perusahaan yang menunjukkan kenaikan secara fluktuatif dari tahun 2016 sampai pada tahun 2019. Namun, pada tahun 2020 perolehan laba bersih melonjak turun. Hal ini disebabkan oleh kejadian luar biasa yang memberikan dampak besar terhadap perolehan laba pada perusahaan di tahun 2020.

Dari hasil wawancara dan perhitungan peningkatan laba bersih pada PT. Harapan Gina Pratama, peneliti dapat menyimpulkan bahwa penerapan unsur-unsur utama dari Total Quality Management dapat meningkatkan pendapatan sehingga menambah perolehan laba pada perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Tjiptono dan Diana (2001:10) yang menyatakan bahwa "perusahaan yang

menerapkan teknik Total Quality Management akan memperoleh beberapa manfat utama yang pada akhirnya akan meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan"

Hasil wawancara dari penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hilmiyatul Mardiyyah (2016) yang membuktikan bahwa Implementasi Total Quality Management berpengaruh pada peningkatan jumlah jamaah di PT. Tursina sehingga menciptakan laba pada perusahaan. Selanjutnya, penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Luthfi Ekafauziyah (2015) yang membuktikan bahwa Total Quality Management memiliki hubungan yang kuat dengan peningkatan laba perusahaan. Semakin baik penerapan Total Qualty Management perusahaan maka peningkatan laba perusahaan akan semakin baik juga.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka dapat disajikan kesimpulan yaitu Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penerapan Total Quality Management pada PT. Harapan Gina Pratama sudah diterapkan dengan baik, hal ini ditunjukkan pada setiap indikator telah memenuhi kriteria dari Total Quality Management sehingga laba dapat ditingkatkan. Total Quality Management memiliki hubungan yang kuat dengan peningkatan laba perusahaan pada PT. Harapan Gina Pratama. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik penerapan Total Quality Management dalam perusahaan maka laba perusahaan juga akan semakin meningkat.

Saran

Berdasarkan penelitian dan kesimpulan diatas, penulis mencoba memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat memberikan masukan yang berguna dan menjadi bahan pertimbangan mengenai penerapan Total Quality Management (TQM) dalam meningkatkan laba perusahaan yaitu sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Disarankan kepada pihak-pihak yang terkait dalam pelaksanaan penerapan Total Quality Management (TQM) pada PT. Harapan Gina Pratama agar tetap mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya, dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan seperti memberikan informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan. Selain itu memberikan pelatihan tambahan dan teknik lainnya yang digunakan dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan yang maksimal sehingga pelaksanaan Total Quality Management (TQM) yang telah terlaksana dengan baik dapat menjadi lebih baik lagi dimasa yang akan datang, serta untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

2. Bagi Peneliti yang Akan Datang

Bagi pihak lain yang tertarik untuk melakukan penelitian mengenai topik ini secara lebih mendalam, maka penulis menyarankan agar peneliti selanjutnya dapat meneliti lebih jauh mengenai faktor-faktor lain yang mempengaruhi dalam peningkatan laba

perusahaan selain dengan menerapkan Total Quality Management (TQM). Mengingat hasil yang telah di uji, penerapan Total Quality Management (TQM) hanya mempengaruhi sebagian kecil dalam meningkatkan laba perusahaan dan faktor lainnya dipengaruhi oleh variabel yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

Angelina, Seraphine dan Juniarti. (2015). Business Accounting Review. Pengaruh Corporate Social Responsibility Terhadap Respon Investor Pada Sektor Properti, Real Estate, Dan Konstruksi Bangungan Di Indonesia, Volume. 3, NO. 1, Hal: 190-199

Bone, Hariman dan Sholihin, Mahfud. (2012). Pengaruh Perspektif Dan Jenis Ukuran Dalam Balanced Scorecard (BSC) Terhadap Evaluasi Kinerja, Jurnal Ekonomi dan Keuangan. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada. Vol 16, Nomor 4, Hal. 457 - 472. ISSN 1411- 0393.

Christina, Ni Putu Yessy dan Sudana, I Putu. (2013). Penilaian kinerja pada PT. Adhi Karya dengan pendekatan balanced scorecard, Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. Vol 3, Hal. 516 – 529.

Darmasto, Kamaliah, Agusti. (2016). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balance Scorecard (Studi Pada PT Smartfren Telecom Tbk - Jakarta). Riau: Universitas Riau. Volume 9 Nomor 1. Hal. 70-85. ISSN 1907-364X.

Eko Turisno, Bambang (2019). Buku Panduan Penyusunan KPI. Bandung: Narasi-Medpress.

Julaiha, Siti. (2015). Balanced Scorecard (BSC) sebagai alternative Pengukuran kinerja lembaga pendidikan. Pascasarjana UNY Yogyakarta.

Koesomowidjojo, Suci R.M. (2017). Balance Scorecard: Model Pengukuran Kinerja dengan Empat Persfektif, Raih Asa Sukses, Jakarta.

Kurniasari, Memarista. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT Aditya Sentana Agro). Surabaya: Universitas Kristen Petra. Volume 5 Nomor 1. Hal. 1-7.

Mulyadi. (2014). Sistem Terpadu pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard, edisi ketiga. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKNP, Yogyakarta.

Mulyadi. (2015). Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat ganda Kinerja Keuangan Perusahaan. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Nigrahayu, E. R. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi, Volume 4 No.10, Hal. 1-16.

Widiani, Niluh Wahyu, Faridah dan Thanwain. (2018). Analisis pendekatan balance scorecard dalam Pengukuran kinerja pada PT. Bumi Sarana Beton. Economics Bosowa Journal Makassar.