

**PENGGUNAAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
ALAT EVALUASI KINERJA**

Studi Kasus Pada PT. MIROTA GODEAN

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi



Oleh :
Widyastuti
NIM : 002114211



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2004**

SKRIPSI

**PENGGUNAAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
ALAT EVALUASI KINERJA
Studi Kasus Pada PT. MIROTA GODEAN**

Oleh :

Widyastuti

NIM : 002114211

Telah disetujui oleh :

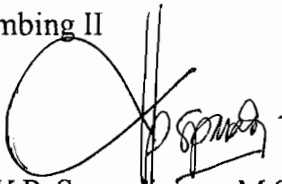
Pembimbing I



(Drs. Edi Kustanto, M.M)

Tanggal : 26 Juni 2004

Pembimbing II



(Drs. Y.P. Supardiyono, M.Si, Akt.)

Tanggal : 08 Juli 2004

SKRIPSI

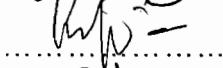
**PENGUNAAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
ALAT EVALUASI KINERJA
Studi Kasus Pada PT. MIROTA GODEAN**

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

Widyastuti
NIM : 002114211

Telah dipertahankan didepan Panitia Penguji
Pada tanggal 23 Agustus 2004
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Firma Sulistiyowati, S.E, M.Si	
Sekretaris	Lisia Apriani, S.E., M.Si, Akt.	
Anggota	Drs. Edi Kustanto, M.M.	
Anggota	Drs. Y.P. Supardiyono, M.Si, Akt.	
Anggota	Drs. P. Rubiyatno, M.M	

Yogyakarta, 31 Agustus 2004
Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan



Drs. Alex Kahu Lantum, M.S

01 23 4
April - Mei

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“ Penegasan tentang ni’mat-ni’mat Allah s.w.t yang diberikan kepada Nabi Muhammad s.a.w, dan pernyataan Allah bahwa disamping kesukaran ada kemudahan karena itu diperintahkan kepada Nabi agar tetap melakukan amal-amal saleh dan bertawakal kepada-Nya. (Surat MUQADDIMAH, ayat 8) ”

Karya tulis ini kupersembahkan untuk :

Allah s.w.t atas segala rahmat dan hidayah-Nya.

Bapak dan Ibuku atas cinta, doa, dukungan, dan perhatiannya.

Adekku Toro yang super nakal tapi lucu dan sangat aku sayangi.

My Love atas kasih sayang, motivasi, perhatian, dan doanya.

Keluarga besar kedua orang tuaku, saudaraku, sobatku tatik, irma, lia, dan krisna thank's atas doa dan support kalian.

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya orang lain atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 23 Agustus 2004

Penulis



Widyastuti

ABSTRAK

PENGGUNAAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT EVALUASI KINERJA

Studi Kasus Pada PT. MIROTA GODEAN

WIDYASTUTI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA

2004

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bisa atau tidak digunakannya *Balanced Scorecard* sebagai alat evaluasi kinerja manajemen PT. MIROTA GODEAN.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus. Teknik pengumpulan data berupa observasi, *interview*, studi kepustakaan, teknik dokumentasi, dan kuesioner yang ditujukan kepada para manajer, pelanggan, dan karyawan. Teknik analisis data menggunakan *Profit Margin*, *Operating Ratio*, dan Rentabilitas Modal Sendiri, analisis prosentase, dan analisis *Multiatributte Attitude Model*.

Hasil analisis data tersebut adalah sebagai berikut : 1) perspektif keuangan perusahaan belum tercapai secara optimal. Hal ini disebabkan karena *Profit Margin* mengalami fluktuasi dan *Operating Ratio* mengalami penurunan, sedangkan Rentabilitas Modal Sendiri mengalami peningkatan, yang berarti *Balanced Scorecard* belum bisa mendukung untuk digunakan di PT. MIROTA GODEAN. 2) Sedangkan strategi usaha dan perspektif non keuangan perusahaan, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta kepuasan pelanggan sudah tercapai untuk digunakannya *Balanced Scorecard* yang berarti *Balanced Scorecard* sudah bisa digunakan di PT. MIROTA GODEAN.

ABSTRACT

THE USING *BALANCED SCORECARD* AS AN INSTRUMENT OF EVALUATION PERFORMANCE

A Cased Study at PT. MIROTA GODEAN

WIDYASTUTI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2004

The purpose of this research to know whether the *Balanced Scorecard* could be use or not as an instrument of performance management evaluation at PT. MIROTA GODEAN.

The research was case study. The data collecting techniques were observation, interview, bibliography study, techniques of documentation, and questionnaires for the managers, customers, and employees. The data analysis were done using Profit Margin, Operating Ratio, and Return on Equity, share analysis, and Multiattribute Attitude Model analysis.

The result of data analysis were : 1) the company's financial perspective was not reached optimally. It caused by Profit Margin to experience of fluctuation and the defisit of Operating Ratio, while the Return on Equity increased, it is concluded that the *Balanced Scorecard* coyld not be PT. MIROTA GODEAN. 2) business strategy and the company's non financial perspective which were customer, business internal process, growth and learning perspective's and customer satisfaction had been accomplished which meant that *Balanced Scorecard* could be used at PT. MIROTA GODEAN.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini. Menjadi sebuah anugerah tersendiri bagi penulis dalam mengerjakan dan menyelesaikan seluruh proses penelitian ini, terlebih bagi kepuasan yang tak ternilai yang penulis rasakan.

Penulis menyadari bahwa tanpa adanya dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak, maka skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik. Maka penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak dibawah ini :

1. Bapak Drs. Edi Kustanto, M.M. selaku pembimbing I yang telah membimbing dan membantu penulis dalam skripsi ini.
2. Bapak Drs. Y.P. Supardiyono, M.Si, Akt. selaku pembimbing II yang telah membimbing dan membantu penulis dalam skripsi ini.
3. Bapak E. Maryarsanto P., S.E., Akt. yang telah memberikan masukan dan saran dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Drs. G. Anto Listianto, M.S.A., Akt. selaku dosen wali selama menempuh studi di Universitas Sanata Dharma.
5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma yang telah berbagi ilmu dan memberikan pengetahuan kepada penulis selama menempuh studi di Universitas Sanata Dharma.
6. Seluruh staf sekretariat Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma yang telah membantu selama proses penelitian sampai terselesaikannya skripsi ini.
7. Ibu Aga Aystratika selaku pimpinan PT. MIROTA GODEAN yang sudah berkenan memberikan tempat dan mengizinkan penulis melakukan penelitian.

8. Ibu Priyani selaku personalia, serta staf dan semua karyawan yang sudah berkenan membantu penulis dalam melakukan penelitian.
9. Bapak dan Ibuku tercinta, yang telah memberikan dukungan dan perhatian baik spiritual, moril, maupun materiil serta telah mendampingi dengan baik dalam suka maupun duka.
10. Paklek dan Bulekku, yang dengan sabar selalu mendorong dalam memberikan semangat dan perhatiannya.
11. Mas Mudakir, yang dengan setia dan penuh kasih sayang selalu memberikan perhatian dan supportnya.
12. *Is the best my friend's* ; buat tatik sobatku , irma, lia, dan krisna *thank's* atas doa, semangat, dukungan, dan motivasi kalian.
13. Mbak Us, yang menemani dan membantu dalam penyelesaian skripsi ini.
14. Semua teman-teman Akt' D khususnya, dan teman-teman Akt' A, Akt' B, dan Akt' C *thank's a lot for all*.
15. Saya ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah terlibat, yang tak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah banyak membantu penulis dalam skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, maka dari itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun. Akhirnya semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 23 Agustus 2004
Penulis,

Widyastuti

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR GRAFIK	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Penelitian	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Manfaat Penelitian	3
E. Sistematika Penelitian	4
BAB II LANDASAN TEORI	6
A. <i>Balanced Scorecard</i>	6
1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	6
2. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	7
3. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	10
4. Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	11
5. Aspek-aspek Yang Diukur Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	11
5.a. Perspektif Keuangan	11
5.b. Perspektif Pelanggan (<i>Customer</i>)	16



5.c.Perspektif Proses Bisnis Internal	19
5.d.Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	22
6.Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sebuah	
Manajemen Strategis	24
7.Langkah-langkah Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	25
B. Kinerja.....	26
1.Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja	26
2.Tujuan Penilaian Kinerja	27 ✓
3.Manfaat Penilaian Kinerja	28
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	 29
A. Jenis Penelitian.....	29
B. Tempat dan Waktu Penelitian	29
C. Subjek dan Objek Penelitian	29
D. Teknik Pengumpulan Data.....	30
E. Sumber Data.....	31
F. Data Yang Dibutuhkan	31
G. Metode Analisis Data.....	32
 BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	 50
A. Sejarah PT. MIROTA GODEAN	50
B. Lokasi PT. MIROTA GODEAN.....	52
C. Struktur Organisasi.....	53
D. Manajemen Personalia	56
E. Sistem Pemasaran.....	58
 BAB V ANALISI DATA DAN PEMBAHASAN.....	 61
A. Strategi Usaha	61
B. Perspektif Keuangan	67
1. <i>Profit Margin</i>	68
2. <i>Operating Ratio</i>	70
3.Rentabilitas Modal Sendiri	72

C. Perspektif Non Keuangan	76
1.Perspektif Pelanggan (<i>Customer</i>)	76
2.Perspektif Proses Bisnis Internal	82
3.Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Kepuasan Karyawan)	88
4.Kepuasan Pelanggan.....	94
 BAB VI PENUTUP.....	 102
A. Kesimpulan	102
B. Saran.....	104
C. Keterbatasan.....	105

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel V.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	61
Tabel V.2	Responden Berdasarkan Jabatan	62
Tabel V.3	Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	62
Tabel V.4	Strategi Usaha.....	63
Tabel V.5	Hasil <i>Ideal</i> rata-rata dan <i>Belief</i> rata-rata setiap Atribut serta Bobot Kepentingan	64
Tabel V.6	Data Urutan Tingkat Kepentingan	65
Tabel V.7	Tabel Hasil Peringkat Kepentingan.....	66
Tabel V.8	Daftar Laba Bersih Setelah Pajak dan Penjualan Bersih Sebelum PPN PT. MIROTA GODEAN Tahun 1999-2001	68
Tabel V.9	Daftar HPP, Biaya Operasi, dan Penjualan Bersih Sebelum PPN PT. MIROTA GODEAN Tahun 1999-2001	71
Tabel V.10	Daftar Laba Bersih setelah Pajak dan Modal Sendiri PT. MIROTA GODEAN Tahun 1999-2001	73
Tabel V.11	Daftar <i>Profit Margin</i> , <i>Operating ratio</i> , dan Rentabilitas Modal Sendiri PT. MIROTA GODEAN	75
Tabel V.12	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	76
Tabel V.13	Responden Berdasarkan Jabatan	77
Tabel V.14	Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	77
Tabel V.15	Perspektif Pelanggan	78
Tabel V.16	Hasil <i>Ideal</i> rata-rata dan <i>Belief</i> rata-rata setiap Atribut serta Bobot Kepentingan	79
Tabel V.17	Data Urutan Tingkat Kepentingan	80
Tabel V.18	Tabel Hasil Peringkat Kepentingan.....	81
Tabel V.19	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	82
Tabel V.20	Responden Berdasarkan Jabatan	83
Tabel V.21	Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	83
Tabel V.22	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	84

Tabel V.23 Hasil <i>Ideal</i> rata-rata dan <i>Belief</i> rata-rata setiap Atribut serta Bobot Kepentingan	85
Tabel V.24 Data Urutan Tingkat Kepentingan	86
Tabel V.25 Tabel Hasil Peringkat Kepentingan.....	87
Tabel V.26 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	88
Tabel V.27 Responden Berdasarkan Usia.....	89
Tabel V.28 Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	89
Tabel V.29 Kepuasan Karyawan.....	90
Tabel V.30 Hasil <i>Ideal</i> rata-rata dan <i>Belief</i> rata-rata setiap Atribut serta Bobot Kepentingan	91
Tabel V.31 Data Urutan Kepentingan.....	92
Tabel V.32 Tabel Hasil Peringkat Kepentingan.....	93
Tabel V.33 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	94
Tabel V.34 Responden Berdasarkan Pekerjaan	95
Tabel V.35 Responden Berdasarkan Frekuensi	95
Tabel V.36 Kepuasan Pelanggan.....	96
Tabel V.37 Hasil <i>Ideal</i> rata-rata dan <i>Belief</i> rata-rata setiap Atribut serta Bobot Kepentingan	97
Tabel V.38 Data Urutan Tingkat Kepentingan	98
Tabel V.39 Tabel Hasil Peringkat Kepentingan.....	99
Tabel V.40 Hasil Kuantitatif dan Kualitatif (Kuesioner).....	101

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Translating Strategy Into Action <i>Balanced Scorecard</i>	7
Gambar 2. Translating Strategy Into Action The <i>Balanced Scorecard</i>	10
Gambar 3. Customer Care Measures.....	19
Gambar 4. Generic Value Chain Model.....	21

DAFTAR GRAFIK

Grafik V.8	Tingkat Perkembangan <i>Profit Margin</i> PT. MIROTA GODEAN Tahun 1999-2001.....	69
Grafik V.9	Tingkat Perkembangan <i>Operating Ratio</i> PT. MIROTA GODEAN Tahun 1999-2001.....	72
Grafik V.10	Tingkat Perkembangan Rentabilitas Modal Sendiri PT. MIROTA GODEAN Tahun 1999-2001.....	74

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Industri global saat ini tengah dilanda perubahan dari era persaingan industri kemudian beralih ke persaingan informasi. Dengan adanya perubahan ini telah mengakibatkan persaingan bisnis semakin ketat. Maka perusahaan-perusahaan yang ingin tetap *exist* harus dapat menyesuaikan cara kerja dan cara pandang dari berbagai sudut kegiatan. Sehingga diharapkan penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alat evaluasi kinerja perusahaan dapat menentukan keberhasilan kompetitif dan kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang.

Berdasarkan perubahan paradigma tersebut di atas bahwa peningkatan kinerja perusahaan harus berdampak pada peningkatan kinerja keuangan (*financial*), maka sudah selayaknya pandangan terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang bukan saja di pandang dari sisi finansial saja tetapi juga non finansial seperti proses bisnis internal, kapabilitas, dan komitmen personilnya. H. Itami (1987) yang disitasi oleh Kaplan (1996) menyatakan bahwa untuk mencapai keberhasilan kompetitif maka perusahaan harus memiliki kemampuan baru diantaranya kemampuan dalam memobilisasi dan mengeksploitasi aktiva tak berwujudnya karena aktiva tersebut menjadi jauh lebih menentukan daripada melakukan investasi aktiva fisik tak berwujud. Lebih lanjut Kaplan (1996) menegaskan bahwa aktiva fisik tak berwujud yang

dimaksud diantaranya mengembangkan hubungan dengan pelanggan, memobilisasi kemampuan dan motivasi pekerja bagi peningkatan kemampuan proses, mutu dan waktu tanggap (*response times*) yang berkesinambungan serta mengembangkan teknologi informasi sistem.

Balanced Scorecard sebagai *strategic management system* dan rerangka pengukuran kinerja merupakan sarana dalam menciptakan nilai ekonomis masa depan perusahaan guna menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Pengukuran dan penilaian kinerja merupakan komponen pokok dari sistem pengendalian manajemen. Penilaian kinerja suatu perusahaan merupakan dasar pengambilan keputusan untuk mengalokasikan sumber daya dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam akuntansi manajemen tradisional, pengukuran kinerja manajemen hanyalah berdasarkan pada aspek-aspek keuangan semata, hal ini disebabkan karena ukuran keuangan dapat dengan mudah dilakukan karena ukuran tersebut berupa nilai kuantitatif. Kinerja-kinerja non keuangan ternyata telah diabaikan karena dianggap sebagai sesuatu yang sulit pengukurannya. Beberapa cara yang digunakan dalam manajemen tradisional untuk mengukur kinerja organisasi adalah dengan menggunakan *Net Profit Margin (NPM)*, *Return on Investment (ROI)*, and *Return on Equity (ROE)*, di mana cara-cara yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi yang hanya memperhatikan perspektif keuangan.

Metode *Balanced Scorecard* pada dasarnya mendorong terbentuknya keseimbangan antara pengukuran strategik perusahaan dalam usahanya untuk menciptakan *goal congruence*, serta mendorong individu unit bisnis untuk

lebih berusaha memahami dan melaksanakan aktivitas untuk mencapai strategi yang telah di kembangkan oleh perusahaan. Sesuai dengan fungsi *goal congruence*, *Balanced Scorecard* adalah metode pengukuran yang digunakan untuk lebih memfokuskan strategi dan posisi perusahaan, memperbaiki komunikasi, menetapkan tujuan perusahaan dan menyediakan *feedback* atas strategi yang dikembangkan yang diharapkan akan dapat mencapai keuntungan (*profit oriented*) dan mewujudkan visi dan tujuan perusahaan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka masalah yang ingin di rumuskan oleh penulis adalah : Apakah *Balanced Scorecard* bisa digunakan sebagai alat evaluasi kinerja manajemen PT. MIROTA GODEAN ?

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui bisa atau tidak digunakannya *Balanced Scorecard* sebagai alat evaluasi kinerja manajemen PT. MIROTA GODEAN.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan, penelitian ini di harapkan akan mampu memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan *Balanced Scorecard* sebagai alat evaluasi kinerja yang di arahkan sesuai dengan visi dan misi untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

2. Bagi penulis, berguna sebagai nilai tambah berupa pengetahuan dan wawasan yang di peroleh terutama dalam mengembangkan penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alat evaluasi kinerja serta sebagai latihan dalam menerapkan konsep manajerial yang di pelajari, dengan kasus nyata yang terjadi di perusahaan.
3. Bagi pembaca, sebagai bahan informasi dan masukan dalam melakukan penelitian sejenis dan lebih lanjut.

E. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi pengertian *Balanced Scorecard*, konsep dasar *Balanced Scorecard*, keunggulan *Balanced Scorecard*, kelemahan *Balanced Scorecard*, aspek-aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, pengertian kinerja dan penilaian kinerja, tujuan penilaian kinerja, serta manfaat penilaian kinerja.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, teknik pengumpulan data, sumber data, data yang dibutuhkan, dan metode analisis data.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini berisi tentang sejarah perusahaan, lokasi perusahaan, struktur organisasi, manajemen personalia, dan sistem pemasaran.

BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi analisis data-data yang diperoleh dari perusahaan dengan menggunakan metode dan teknik yang sesuai dengan teori yang sudah ada, serta pembahasannya.

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan atas hasil penelitian, saran dari penulis, dan saran-saran kepada pihak perusahaan berdasarkan hasil dari penelitian, serta keterbatasan yang dialami penulis selama melakukan penelitian.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. *Balanced Scorecard*

1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (1996) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan :

“... A set of measures that gives top managers a fast but comprehensive new of the business... includes financial measures that tell the result of actions already taken... complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal process, and the organization’s innovation and improvement activities – operational measures that are the drivers of future financial performance.”

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran dan sistem manajemen yang secara cepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance business*.

Balanced Scorecard adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi dan Setyawan, 1999 : 222).

Balanced Scorecard menjabarkan misi dan strategi perusahaan menjadi tujuan pengukuran yang dibagi menjadi empat perspektif penting yaitu (Kaplan dan Norton, 1996 : 9) :

1. Perspektif keuangan
2. Perspektif pelanggan

3. Perspektif proses bisnis internal

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran



Gambar 1 : *Translating Strategy Into Action Balanced Scorecard*

(Sumber : Kaplan dan Norton, 1996 : 9)

Balanced Scorecard memberikan suatu *framework*, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, kemudian menginformasikan pada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa mendatang. Untuk menentukan hasil yang ingin dicapai dan pemacunya, maka diharapkan eksekutif senior dalam perusahaan dapat mengkoordinasikan energi, kemampuan dan pengetahuan dari semua organisasi yang ada dalam perusahaan demi kelangsungan hidup bersama.

2. Konsep Dasar *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata : (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang di gunakan untuk mencatat skor hasil kinerja

seseorang. Kata berimbang di maksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel di ukur secara berimbang dari dua aspek : keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2001). Oleh karena itu, jika kartu skor personel di gunakan untuk merencanakan skor yang hendak di wujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhatikan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern.

Dalam studinya Kaplan (1992) menemukan banyak senior eksekutif, yang akhirnya menyadari bahwa tidak ada suatu ukuran tunggal yang mampu menyediakan target kinerja yang jelas atau dapat memfokuskan perhatian pada lahan kritis suatu bisnis. Mereka memandang perlunya finansial dan ukuran operasional (non-finansial). Oleh karena itu konsep *Balanced Scorecard* juga sebagai suatu sistem manajemen yang dapat di pakai sebagai kerangka sentral dalam berbagai proses manajerial seperti : penentuan tujuan individu dan tim, pemberian komposisi, alokasi sumber daya manusia, perencanaan dan penganggaran, pemberian umpan balik strategik, pemberdayaan karyawan, serta pertumbuhan dan iklim belajar dalam organisasi (Kaplan, 1996).

Balanced Scorecard menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para karyawan di semua tingkat perusahaan. Tujuan dan ukuran dalam

Balanced Scorecard lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus. Semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses dari atas ke bawah (*top-down*) yang di gerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis. *Balanced Scorecard* sekedar sistem pengukuran aktivitas atau operasional. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu (Kaplan, 1996) :

1. Memperjelas dan menterjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai inisiatif strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Tujuan dan ukuran *scorecard* di turunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberikan kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard*, sehingga dapat mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melalui rangkuman ukuran finansial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas untuk meningkatkan kinerja yang akan datang.



Gambar 2 : *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*

(Sumber : Kaplan dan Norton, 1996 : 11)

3. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Di bandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan, maka *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan, yaitu (Gunawan, 2000 : 39) :

1. Komprehensif

Balanced Scorecard menekankan pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif.

2. Adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis

Pengukuran aspek keuangan tradisional melaporkan kejadian masa lalu tanpa menunjukkan cara untuk meningkatkan kinerja masa depan. Aspek *customer*, inovasi, pengembangan, serta *learning* yang memberikan pedoman terhadap *customer* yang selalu berubah preferensinya.

3. Fokus terhadap *goal* (tujuan) menyeluruh perusahaan.

4. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Selain keunggulan-keunggulan yang ada, *Balanced Scorecard* juga memiliki kelemahan-kelemahan yaitu (Halim, 2000 : 217-218) :

- a. Sulit menentukan hubungan sebab-akibat dari berbagai ukuran
- b. Tidak adanya proses perbaikan apabila ukuran-ukuran hasil sulit di tentukan
- c. Pencapaian ukuran keuangan seringkali tidak di hubungkan dengan program insentif, sehingga pencapaian target lebih di pengaruhi oleh tekanan pihak manajemen puncak kepada pihak bawahan
- d. Pengukuran terlalu berlebihan
- e. Setiap ukuran sering tidak di tinjau kembali atau di perbaharui, agar tetap sejalan dengan perubahan strategi sehingga perusahaan tetap menggunakan ukuran berdasarkan strategi sebelumnya.
- f. Kesulitan dalam menentukan *trade-offs*.

5. Aspek – aspek yang di ukur dalam *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Keuangan

Ukuran kinerja keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak terhadap peningkatan laba perusahaan.

Tujuan keuangan menjadi fokus utama dan terhadap ukuran semua perspektif *scorecard* lainnya. Setiap ukuran terpilih harus

merupakan bagian dari hubungan sebab-akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. *Scorecard* harus menjelaskan strategi perusahaan, dimulai dengan tujuan keuangan jangka panjang, dan kemudian mengkaitkannya dengan berbagai urutan tindakan yang harus diambil berkenaan dengan proses finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan para karyawan serta sistem untuk menghasilkan kinerja ekonomi jangka panjang yang diinginkan perusahaan.

Kaplan (1996) menggolongkan tiga tahap perkembangan industri, yaitu :

1) Bertumbuh (*Growth*)

Growth adalah tahap pertama dan tahapan awal dari siklus kehidupan bisnis. Perusahaan yang berada dalam tahap ini umumnya menghasilkan produk dengan prospek cukup baik.

Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah menekankan pada persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, tingkat pertumbuhan penjualan di pasar baru, kepada pelanggan baru dan dihasilkan dari produk dan jasa baru dengan mempertahankan tingkat pengeluaran yang memadai untuk pengembangan produk dan proses, sistem, kapabilitas pekerja, dan penetapan saluran pemasaran, penjualan dan distribusi baru.

2) Bertahan (*sustain*)

Sustain adalah suatu tahap di mana perusahaan melakukan investasi dan reinvestasi dengan mensyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Kebanyakan perusahaan dalam tahap ini perhatiannya terpusat pada mempertahankan pangsa pasar yang mereka miliki agar dapat terus meraih laba.

Tujuan finansial dalam tahap bertahan akan terkait dengan profitabilitas. Tujuan ini dapat dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan *profit margin*, *operating ratio*, dan rentabilitas modal sendiri.

3) Menuai (*harvest*)

Harvest adalah suatu tahap di mana perusahaan melakukan panen terhadap investasi mereka. Perusahaan dalam tahap ini telah mencapai titik jenuh dalam menghasilkan produk.

Tujuan finansial pada tahap menuai akan menekankan pada arus kas. Dimana sebagian perusahaan akan memakai berbagai ukuran finansial baru, seperti nilai tambah ekonomis dan nilai pemegang saham.

Bagi sebagian besar perusahaan, kinerja finansial dapat dilakukan dengan pengukuran yang terdiri dari empat kategori utama yaitu :

a) Pengembalian Investasi atau Nilai Tambah Ekonomis

Tingkat Pengembalian Investasi atau *Return on Investment (ROI)* digunakan untuk memusatkan perhatian

manajemen pada pengelolaan asset bisnis agar dapat memberikan hasil yang baik. Sehingga semakin tinggi rasio *ROI* dapat dikatakan semakin baik pula kinerja perusahaan.

b) Profitabilitas

Profitabilitas atau rentabilitas adalah merupakan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu (Bambang Riyanto, 1995).

Tinggi rendahnya rentabilitas ekonomi yang akan dicapai suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor, yaitu :

b.1. *Profit Margin*

Yaitu perbandingan antara net operating income dengan net sales. *Profit margin* adalah selisih antara net sales dengan operating expense. *Profit margin* mengukur tingkat keuntungan yang dapat dicapai oleh perusahaan di hubungkan dengan penjualan.

b.2. *Operating Ratio*

Yaitu rasio antara (Harga pokok + biaya operasi) dengan penjualan bersih. *Operating ratio* mencerminkan tingkat efisiensi perusahaan, sehingga rasio yang tinggi menunjukkan keadaan yang kurang baik karena setiap rupiah penjualan yang terserap dalam biaya juga tinggi dan yang tersedia untuk laba kecil. Sehingga semakin

tinggi *operating ratio* maka tingkat efisiensi perusahaan rendah.

b.3. Rentabilitas Modal Sendiri

Yaitu kemampuan suatu perusahaan dengan modal sendiri yang bekerja untuk menghasilkan keuntungan.

c) Pertumbuhan dan Bauran Pendapatan

Ukuran pertumbuhan pendapatan yang umumnya digunakan unit bisnis, yang berada dalam tahap pertumbuhan maupun menuai adalah tingkat penjualan dan pangsa pasar untuk wilayah pasar, dan pelanggan sasaran.

d) Peningkatan Produktivitas dan Pengurangan Biaya

d.1. Peningkatan Produktivitas

Tujuan produktivitas bagi perusahaan yang berada pada tahap pertumbuhan harus berfokus kepada peningkatan pendapatan, misalnya pendapatan per pekerja. Hal ini untuk memacu pergeseran ke arah penciptaan produk dan jasa yang mempunyai nilai tambah lebih tinggi dan peningkatan kapabilitas sumber daya fisik dan insani perusahaan.

d.2. Pengurangan Biaya

Pengurangan biaya dapat dilakukan dengan mengurangi biaya satuan dan mengurangi biaya operasi. Pengurangan biaya satuan dalam tahap bertahan, rasio profitabilitas dan

tingkat pengembalian investasi yang lebih tinggi dapat dihasilkan melalui pencapaian tingkat biaya yang bersaing, peningkatan margin operasi, dan pemantuan besarnya pengeluaran tidak langsung dan pendukung. Sedangkan pada pengurangan biaya operasi dapat diukur dengan melihat jumlah absolut ketiga jenis biaya (biaya penjualan, umum, dan administratif) atau persentasenya terhadap biaya total atau pendapatan.

b. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Kinerja ini dianggap penting mengingat ada keterkaitan dengan kepuasan pelanggan. Kaplan dan Norton (1996) menyarankan agar organisasi atau perusahaan menetapkan dan menentukan terlebih dahulu segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para calon yang berada dalam segmen tersebut, sehingga tolak ukur dapat lebih terfokus.

Selanjutnya kinerja pelanggan dapat dilakukan dengan pengukuran lima aspek utama yaitu (Kaplan dan Norton, 1996 : 67-72) :

1) Pangsa pasar (*Market Share*)

Pangsa pasar mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan atau organisasi.

Pengukuran pangsa pasar dilihat dari :

- a) Bertambahnya jumlah pelanggan
- b) Proporsi produk dan jasa dari jumlah total produk dan jasa

c) Kecepatan respon terhadap permintaan pelanggan yaitu waktu, layanan atau biaya.

2) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Penemuan riset pada rantai keuntungan jasa telah menunjukkan pentingnya retensi pelanggan. Sehingga untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Pengukuran *customer retention* dilihat dari besarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah *customer* yang dimiliki perusahaan.

3) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Akuisisi pelanggan merupakan kemampuan mempertahankan para pelanggan lama yang mengukur seberapa banyak perusahaan atau organisasi berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.

Pengukuran *customer acquisition* dilihat dari :

- a) Prosentase jumlah bertambahnya *customer* baru
- b) Perbandingan total penjualan dengan jumlah *customer* baru yang ada

4) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. Kepuasan pelanggan juga di gunakan untuk menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proporsi nilai.

Untuk mengetahui pangsa pasar, *customer retention*, dan *customer acquisition* dapat di ketahui melalui hasil wawancara dengan pihak manajemen yang terkait.

5) Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

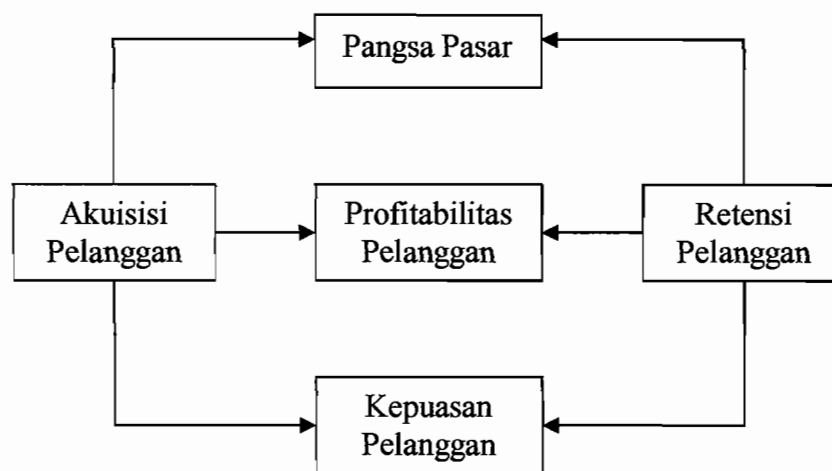
Profitabilitas pelanggan di gunakan untuk mengukur keuntungan bersih yang di peroleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang di gunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut. Sehingga perusahaan manajer mendapatkan umpan balik yang berharga mengenai efektivitas strategi segmentasi pasar perusahaan.

Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberi keuntungan. Hal ini terutama mungkin terjadi dengan pelanggan baru, di mana berbagai usaha akuisisi masih harus di kurangkan dari margin yang di dapat dari penjualan produk dan jasa kepada pelanggan baru.

Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting seperti kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas, dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran (Kaplan, 1996).

Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran secara nyata (*explicitly*),

proporsi nilai yang akan diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan dan segmen pasar. Proporsi nilai merupakan faktor pendorong (*lead indicator*) untuk ukuran hasil bagi pelanggan utama. Sebuah ukuran finansial seperti profitabilitas pelanggan, membantu perusahaan untuk tetap menjadi perusahaan yang berfokus pada pelanggan (Kaplan, 1996).



Gambar 3 : *Customer Care Measures*

(Sumber : Kaplan dan Norton, 1996 : 69)

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial pelanggan.

Urutan ini memungkinkan perusahaan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal ke dalam proses yang akan

mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan pemegang saham. Banyak perusahaan saat ini menyadari bahwa memenuhi sasaran yang ambisius untuk pelanggan dan menaikkan nilai perusahaan membutuhkan proses bisnis internal yang istimewa.

Untuk mencapai ukuran hasil dari perspektif ini caranya yaitu memberikan kepuasan pada customer dengan melihat apakah perusahaan membuat kebijakan-kebijakan, khususnya proses inovasi, proses operasi, dan pelayanan pasca jual, sehingga tercapai efektifitas dan efisiensi waktu dan biaya. Dan untuk mengetahui ukuran hasil dari perspektif ini di ketahui dari hasil wawancara.

Kinerja proses bisnis internal dalam *Balanced Scorecard* menggunakan model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari tiga komponen utama, yaitu : (Kaplan dan Norton, 1996)

1) *Proses Inovasi*

Proses inovasi adalah proses dimana perusahaan berusaha mencari apa yang menjadi kebutuhan laten konsumennya dan kemudian menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan itu.

2) *Proses Operasi*

Proses operasi adalah penyampaian produk atau jasa yang ada saat ini. Proses operasi perusahaan mencerminkan kegiatan

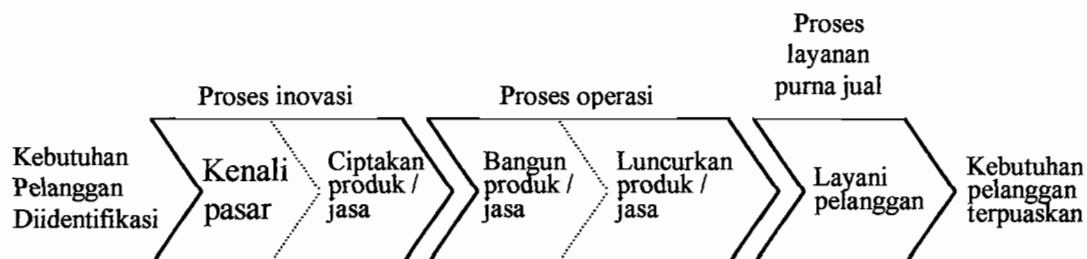
yang dilakukan perusahaan, dari saat penerimaan order dari konsumen, sampai produk atau jasa tersebut dikirimkan pada konsumen.

Mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek waktu siklus (*cycle time*) sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu, dan lain-lain.

3) Proses Pelayanan purna jual

Proses pelayanan purna jual adalah aktivitas penciptaan nilai pada konsumen atas penggunaan produk atau jasa yang ditawarkan. Pengukuran ini merupakan bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

Berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan, seperti pelayanan purna jual, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu, memberikan sentuhan pribadi (*personal touch*), dan lain-lain.



Gambar 4 : *Generic Value Chain Model*.

(Sumber : Kaplan dan Norton, 1996 : 96)

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong untuk ketiga perspektif sebelumnya (Indriantoro, 2000).

Tiga kategori yang ada dalam perspektif ini adalah :

1) Kemampuan karyawan

Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu :

a) Pengukuran terhadap kepuasan karyawan

Tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini di pandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan. Perusahaan biasanya mengukur kepuasan pekerja dengan survei tahunan atau survei rutin dimana persentase tertentu dari para pekerja yang di pilih secara acak di survei setiap bulan.

b) Pengukuran terhadap retensi pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang di minati perusahaan. Retensi pekerja pada umumnya diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

c) Pengukuran terhadap produktivitas pekerja

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang di hasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang di kerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

Ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah pendapatan per pekerja. Dengan semakin efektifnya pekerja dalam menjual lebih banyak produk dan jasa dengan nilai tambah yang meningkat, pendapatan per pekerja seharusnya juga meningkat.

2) Kemampuan Sistem Informasi

Peningkatan kualitas karyawan dan produktifitas karyawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki perusahaan. Semakin mudah informasi di peroleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik.

3) Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan

Untuk meningkatkan kinerjanya, maka perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat di lakukan melalui beberapa dimensi, yaitu :

- a) Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan di implementasikan
- b) Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan
- c) Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan menyediakan infrastruktur (prasarana) yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Perusahaan harus melakukan investasi dalam infrastruktur seperti meningkatkan kapabilitas karyawan, sistem, dan prosedur jika ingin mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang dan keberlangsungan perusahaan yang sangat baik.

6. Penggunaan *Balanced Scorecard* Sebagai Sebuah Sistem Manajemen Strategis

Balanced Scorecard tidak hanya dipakai untuk mengukur kinerja organisasi saja, namun berkembang menjadi inti dari sistem manajemen strategi. *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen yang memotivasi *breakthrough improvement* dalam semua bidang kritis, seperti produk, proses, *customer*, dan pengembangan pasar.

Ada empat proses *managing strategy* yang mengkombinasikan tujuan jangka panjang dan jangka pendek secara optimal, meliputi (Kaplan dan Norton, 1997) :

a. Proses *translating the vision* (proses menterjemahkan visi)

Proses ini membantu manajer membangun konsensus visi dan strategi organisasi.

b. Proses *communication and linking*

Proses ini mengajak manajemen mengkomunikasikan tujuan individu dan departemen, setting tujuan, serta menghubungkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

c. Proses *business planning* (perencanaan bisnis)

Memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan perencanaan bisnis dan keuangan, yang meliputi : setting target, alokasi sumber daya, pelurusan inisiatif strategi, dan penetapan kejadian-kejadian penting.

d. Proses *feedback and learning* (umpan balik dan pembelajaran)

Mengartikulasikan bagian visi, menyimpan umpan balik strategi, memfasilitasi *review* dan *learning strategy*.

7. Langkah – langkah Penyusunan *Balanced Scorecard*

Langkah-langkah yang ditempuh perusahaan dalam menyusun *Balanced Scorecard* adalah (Jeno, 1997 : 67) :

- a. Perusahaan harus mendefinisikan tujuan strategik jangka panjang dari masing-masing perspektif dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut.
- b. Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab-akibat, sehingga jika ditemukannya suatu perbaikan pada suatu hal akan berdampak pada hal lainnya.



- c. Adanya keterkaitan dengan keuangan, artinya : strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan *customer* atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

B. Kinerja

1. Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang di capai dalam melakukan kewajiban (Echols, 1984 : 787).

Menurut Siegel, et al. (1989) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah di tetapkan sebelumnya. Dari definisi tersebut dapat di lihat bahwa penilaian kinerja lebih di tekankan pada bagaimana karyawan sebagai bagian dari organisasi yang dapat mengerjakan sesuatu berdasarkan kriteria yang telah di tetapkan.

Penilaian kinerja merupakan proses mengukur sampai sejauh mana manajemen mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan atau seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang di tugaskan (Laela, 1996 : 48). Oleh karena itu organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

2. Tujuan penilaian Kinerja

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah (Purwantini, 1998) :

- a. Untuk menentukan besarnya kontribusi pusat laba dalam pencapaian tujuan organisasi
- b. Untuk menilai prestasi manajer pusat laba sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya
- c. Untuk mengidentifikasi penyebab selisih pelaksanaan dari rencana sesuai dengan ukuran prestasi manajer yang telah ditentukan
- d. Untuk membuat saran tindakan perbaikan atas situasi di luar kendali
- e. Untuk memotivasi para manajer atau karyawan dalam meningkatkan prestasi sehingga dapat mencapai sasaran organisasi dan dapat mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan dalam standar perilaku yang berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang ditugaskan dalam anggaran.
- f. Untuk menentukan dasar perbandingan prestasi antar divisi di dalam suatu organisasi.

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota (Laela, 1999: 44).

Evaluasi kinerja para karyawan membantu kebutuhan-kebutuhan organisasi dan karyawan dengan cara (Laela, 1999 : 44) :

- a. Memberikan para karyawan kesempatan untuk mengindikasikan arah dan tingkat ambisi mereka

- b. Memberikan para manajer kesempatan untuk mengindikasikan minat dalam mengembangkan karyawan
- c. Mengidentifikasi bidang-bidang dimana pelatihan khusus dibutuhkan atau diinginkan dan tersedia
- d. Menyediakan dorongan bagi karyawan untuk bekerja dengan baik.
- e. Menyediakan sarana untuk menyampaikan dan mendokumentasikan ketidakpuasan terhadap kinerja karyawan yang tidak dapat diterima dan upaya-upaya untuk memperbaikinya.

3. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja bermanfaat bagi perusahaan maupun karyawan perusahaan. Menurut Mulyadi dan Setyawan (1999:227), penilaian kinerja di manfaatkan manajemen untuk :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum
- b. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan
- d. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yaitu penelitian yang dilakukan dengan menggunakan suatu objek tertentu pada perusahaan. Data yang diperoleh kemudian diolah dan dievaluasi, selanjutnya dilakukan penarikan kesimpulan tersebut hanya berlaku untuk perusahaan yang bersangkutan.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. MIROTA GODEAN

2. Waktu Penelitian

Penelitian dimulai pada bulan April sampai dengan Mei 2004

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

Pada penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah manajer, pelanggan, dan karyawan PT. MIROTA GODEAN.

2. Objek Penelitian

Objek penelitian yang dilakukan adalah data-data yang ada dalam penggunaan *Balanced Scorecard*.

D. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan, yaitu :

1. Observasi, pengumpulan data dilakukan dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek-objek yang akan diteliti di perusahaan sehubungan dengan penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alat evaluasi kinerja.
2. Interview, yaitu dengan melakukan wawancara langsung dalam pengumpulan data-data berupa informasi dan masukan secara langsung dari pihak manajemen dan karyawan.
3. Studi Kepustakaan, yaitu dengan mengumpulkan data lainnya seperti data sekunder yang didapat dari kajian literatur dan kepustakaan yang berhubungan dengan penelitian ini.
4. Teknik Dokumentasi
 - a. Gambaran umum perusahaan, meliputi : sejarah berdirinya, lokasi perusahaan, dan data-data lain mengenai perusahaan.
 - b. Data keuangan, meliputi : Laporan Laba/Rugi dan Neraca
 - c. Data non keuangan, meliputi : jumlah karyawan, jumlah pelanggan, jumlah dan jenis produk yang dihasilkan, dan kebijakan-kebijakan.
 - d. Struktur organisasi, tugas, dan wewenang masing-masing perspektif.
5. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data dengan menyusun daftar pertanyaan secara tertulis mengenai indikator-indikator yang terdapat dalam *Balanced Scorecard*.

Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data melalui daftar pertanyaan tertulis yang diberikan pada pihak yang terkait.

E. Sumber Data

Penulis menggunakan dua jenis data dalam melaksanakan penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer, merupakan data-data yang di peroleh secara langsung dari sumber aslinya dalam hal ini adalah pihak manajemen perusahaan, melalui : wawancara langsung dan observasi.
2. Data sekunder, merupakan data pendukung yang di peroleh, misal : laporan tahunan, data hasil usaha, strategi operasional perusahaan, dan lain-lain.

F. Data Yang Dibutuhkan

Data yang di butuhkan adalah data sekunder, yaitu :

1. Data tentang gambaran umum perusahaan, meliputi sejarah berdirinya, lokasi perusahaan, dan data-data lain mengenai perusahaan.
2. Data keuangan, meliputi : Laporan Laba/Rugi dan Neraca
3. Data non keuangan, meliputi : jumlah karyawan, jumlah pelanggan, jumlah dan jenis produk yang dihasilkan, dan kebijakan-kebijakan.

G. Metode Analisis Data

1. Pada dasarnya *Balanced Scorecard* mempunyai strategi usaha yang jelas dan meliputi empat perspektif yang saling berhubungan satu sama lain. Perspektif yang di maksud adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Masing-masing perspektif memiliki ukuran hasil dan faktor pemacu keberhasilan, dimana *Balanced Scorecard* bertujuan untuk memberikan keseimbangan antara pengukuran keuangan dan non keuangan, pengukuran hasil dari usaha masa lalu (kinerja keuangan) dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa depan (kinerja non keuangan), serta unsur objektivitas berupa hasil kuantitatif dan unsur subjektivitas berupa pengukuran pemacu kinerja yang membutuhkan pertimbangan (Hermawan, 1996 : 53).
2. Untuk mengetahui tercapai atau tidaknya *Balanced Scorecard* sebagai alat evaluasi kinerja manajemen PT. MIROTA GODEAN. Langkah-langkah yang di gunakan penulis adalah sebagai berikut :
 - a. Untuk menilai kinerja perusahaan melalui strategi usaha, menggunakan analisis kualitatif dengan memberikan kuesioner. Kuesioner ini diberikan untuk manajer dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

Untuk mengukur tercapai atau tidaknya strategi usaha dengan menggunakan Multiattribute Attitude Model (Engel, 1994 : 353)

- 1) Membuat *Multiattribute Attitude Model* dengan rumus

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i|$$

Keterangan :

Ab : Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu objek

W_i : Bobot rata-rata yang diberikan manajer terhadap atribut i

I_i : Nilai ideal rata-rata manajer pada atribut i

X_i : Nilai belief rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

- 2) Menentukan W_i dengan rumus

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing - masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}}$$

- 3) Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan.

Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n, begitu seterusnya.

- 4) Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, urutannya sebagai berikut :

1	Sangat Puas	5
2	Puas	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Puas	2
5	Sangat Tidak Puas	1

- 5) Mencari nilai ideal dan nilai belief, digunakan rumus sebagai berikut :

Nilai ideal = Skor x absolut responden ideal masing-masing alternatif jawaban

Nilai belief = Skor x absolut responden belief masing-masing alternatif jawaban

Kemudian nilai ideal dan belief rata-rata :

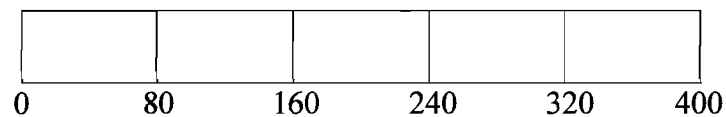
$$\text{Nilai ideal rata-rata} = \frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Responden ideal}}$$

$$\text{Nilai belief rata-rata} = \frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Responden belief}}$$

- 6) Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukkan ke dalam rumus dengan skala likert : (Sugiyono, 1994 : 73)

$$(\text{Sikap} - 1) \times 100 = x, \text{ dan hasilnya } (5 - 1) \times 100 = 400$$

Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap dibawah ini,



Keterangan :

0 – 80 = Sangat puas

80 – 160 = Puas

160 – 240 = Ragu-Ragu

240 – 320 = Tidak Puas

320 – 400 = Sangat Tidak Puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala kecil atau mendekati nol, maka strategi usaha secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan dari

strategi usaha tercapai, jika skala semakin ke kanan, maka hal ini dapat dikatakan strategi usaha tidak tercapai. Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada 3 atribut, maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan, yakni sebagai berikut :

Urutan tingkat kepentingan : $1 + 2 + 3 = 6$

Nomor urut	Tingkat Kepentingan	Bobot
1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	$2/6 \times 100\% = 33.33$	33
3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

*bobot t'bsn
plus penting*

- b. Untuk menilai kinerja perusahaan melalui perspektif keuangan, menggunakan analisis kuantitatif yaitu menghitung rentabilitas atau kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu (Riyanto, 1995 : 28). Tinggi rendahnya rentabilitas ekonomi yang akan dicapai suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor, yaitu :

1) *Profit Margin*

Yaitu perbandingan antara net operating income dengan net sales.

Rumusnya :

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Penjualan neto}} \times 100\%$$

Setelah hasilnya diperoleh profit margin pada tahun 1999 dibandingkan dengan tahun 2000 dan 2001. Apabila profit margin pada tahun 2000 dan 2001 lebih besar dibandingkan tahun 1999 maka profit margin mengalami peningkatan dan sebaliknya.

2) *Operating Ratio*

Yaitu rasio antara harga pokok + biaya operasi dibagi dengan penjualan bersih.

Rumusnya :

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{Biaya operasi}}{\text{Penjualan neto}} \times 100\%$$

3) Rentabilitas Modal Sendiri (RMS)

Yaitu kemampuan perusahaan dengan modal sendiri untuk menghasilkan keuntungan.

Rumusnya :

$$\text{RMS} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

Setelah diketahui hasil dari masing-masing rasio maka rentabilitas ekonomi pada tahun 2000 dan 2001 dibandingkan dengan rentabilitas ekonomi pada tahun 1999. Apabila rentabilitas ekonomi perusahaan tahun 2000 dan 2001 lebih besar dari tahun 1999 maka kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba efektif. Sebaliknya apabila rentabilitas ekonomi perusahaan pada tahun 2000 dan 2001 lebih kecil dari tahun 1999 maka perusahaan dalam menghasilkan laba belum efektif.

- c. Untuk menilai kinerja perusahaan melalui perspektif non keuangan yang termasuk perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan analisis

kualitatif dengan memberikan kuesioner. Kuesioner ini diberikan dengan ketentuan sebagai berikut : (Kaplan dan Norton, 1996)

c.1 Kuesioner untuk manajer, meliputi :

- a. Perspektif pelanggan (terdiri dari pangsa pasar, retensi pelanggan, dan akuisisi pelanggan)
- b. Perspektif proses bisnis internal (terdiri dari proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna jual).

c.2 Kuesioner perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (kepuasan karyawan)

c.3 Kuesioner kepuasan pelanggan

d. Langkah-langkah yang digunakan untuk perhitungan kuesioner

d.1 Mengukur tercapai atau tidaknya perspektif pelanggan dengan menggunakan *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994 : 353)

a. Membuat *Multiattribute Attitude Model* dengan rumus

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi |Ii - Xi|$$

Keterangan :

Ab : Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan manajer terhadap atribut i

Ii : Nilai ideal rata-rata manajer pada atribut i

Xi : Nilai belief rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

- b. Menentukan W_i dengan rumus

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing - masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}}$$

- c. Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke- n , dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n , begitu seterusnya.
- d. Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, urutannya sebagai berikut :

1	Sangat Puas	5
2	Puas	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Puas	2
5	Sangat Tidak Puas	1

- e. Mencari nilai ideal dan nilai belief, digunakan rumus sebagai berikut :

Nilai ideal = Skor x absolut responden ideal masing-masing alternatif jawaban

Nilai belief = Skor x absolut responden belief masing-masing alternatif jawaban

Kemudian nilai ideal dan belief rata-rata :

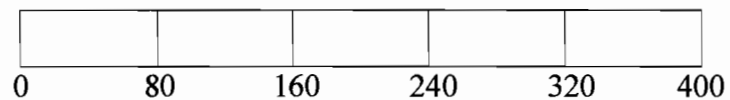
$$\text{Nilai ideal rata-rata} = \frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Responden ideal}}$$

$$\text{Nilai belief rata-rata} = \frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Responden belief}}$$

- f. Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukkan ke dalam rumus dengan skala likert : (Sugiyono, 1994 : 73)

$$(\text{Sikap} - 1) \times 100 = x, \text{ dan hasilnya } (5 - 1) \times 100 = 400$$

Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap dibawah ini,



Keterangan :

0 – 80 = Sangat puas

80 – 160 = Puas

160 – 240 = Ragu-Ragu

240 – 320 = Tidak Puas

320 – 400 = Sangat Tidak Puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala kecil atau mendekati nol, maka perspektif pelanggan secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan dari perspektif pelanggan tercapai, jika skala semakin ke kanan, maka hal ini dapat dikatakan perspektif pelanggan tidak tercapai. Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada 3 atribut, maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan, yakni sebagai berikut :

Urutan tingkat kepentingan : $1 + 2 + 3 = 6$

Nomor urut	Tingkat Kepentingan	Bobot
1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	$2/6 \times 100\% = 33.33$	33
3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

d.2 Mengukur tercapai atau tidaknya perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan *Multiaattribute Attitude Model* (Engel, 1994 : 353)

a. Membuat *Multiaattribute Attitude Model* dengan rumus

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi |Ii - Xi|$$

Keterangan :

Ab : Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan manajer terhadap atribut i

Ii : Nilai ideal rata-rata manajer pada atribut i

Xi : Nilai belief rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

b. Menentukan Wi dengan rumus

$$Wi = \frac{\text{Nilai masing - masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}}$$

c. Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n, begitu seterusnya.

- d. Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, urutannya sebagai berikut :

1	Sangat Puas	5
2	Puas	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Puas	2
5	Sangat Tidak Puas	1

- e. Mencari nilai ideal dan nilai belief, digunakan rumus sebagai berikut :

Nilai ideal = Skor x absolut responden ideal masing-masing alternatif jawaban

Nilai belief = Skor x absolut responden belief masing-masing alternatif jawaban

Kemudian nilai ideal dan belief rata-rata :

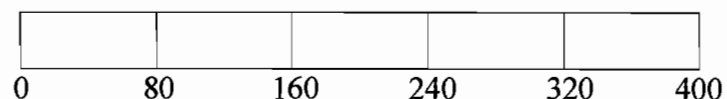
$$\text{Nilai ideal rata-rata} = \frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Responden ideal}}$$

$$\text{Nilai belief rata-rata} = \frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Responden belief}}$$

- f. Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukkan ke dalam rumus dengan skala likert : (Sugiyono, 1994 : 73)

$$(\text{Sikap} - 1) \times 100 = x, \text{ dan hasilnya } (5 - 1) \times 100 = 400$$

Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap dibawah ini,



Keterangan :

0 – 80 = Sangat Puas

80 – 160 = Puas

160 – 240 = Ragu-Ragu

240 – 320 = Tidak Puas

320 – 400 = Sangat Tidak Puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala kecil atau mendekati nol, maka perspektif proses bisnis internal secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan perspektif proses bisnis internal tercapai, jika skala semakin ke kanan, maka hal ini dapat dikatakan perspektif proses bisnis internal tidak tercapai . Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada 3 atribut, maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan, yakni sebagai berikut :

Urutan tingkat kepentingan : $1 + 2 + 3 = 6$

Nomor urut	Tingkat Kepentingan	Bobot
1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	$2/6 \times 100\% = 33.33$	33
3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

- d.3 Mengukur tercapai atau tidaknya perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (kepuasan karyawan) dengan menggunakan *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994 : 353)

- a. Membuat *Multiattribute Attitude Model* dengan rumus

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi |Ii - Xi|$$

Keterangan :

Ab : Sikap karyawan secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii : Nilai ideal rata-rata karyawan pada atribut i

Xi : Nilai belief rata-rata karyawan pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

- b. Menentukan Wi dengan rumus

$$Wi = \frac{\text{Nilai masing - masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}}$$

- c. Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n, begitu seterusnya.

- d. Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, urutannya sebagai berikut :

1	Sangat Puas	5
2	Puas	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Puas	2
5	Sangat Tidak Puas	1

- e. Mencari nilai ideal dan nilai belief, digunakan rumus sebagai berikut :

Nilai ideal = Skor x absolut responden ideal masing-masing alternatif jawaban

Nilai belief = Skor x absolut responden belief masing-masing alternatif jawaban

Kemudian nilai ideal dan belief rata-rata :

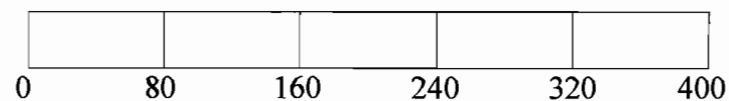
$$\text{Nilai ideal rata-rata} = \frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Responden ideal}}$$

$$\text{Nilai belief rata-rata} = \frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Responden belief}}$$

- f. Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukkan ke dalam rumus dengan skala likert : (Sugiyono, 1994 : 73)

$$(\text{Sikap} - 1) \times 100 = x, \text{ dan hasilnya } (5 - 1) \times 100 = 400$$

Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap dibawah ini,



Keterangan :

0 – 80 = Sangat Puas

80 – 160 = Puas

160 – 240 = Ragu-Ragu

240 – 320 = Tidak Puas

320 – 400 = Sangat Tidak Puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala kecil atau mendekati nol, maka kepuasan karyawan secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini

dapat dikatakan perspektif kepuasan karyawan tercapai, jika skala semakin ke kanan, maka hal ini dapat dikatakan perspektif kepuasan karyawan tidak tercapai. Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada 3 atribut, maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan, yakni sebagai berikut :

Urutan tingkat kepentingan : $1 + 2 + 3 = 6$

Nomor urut	Tingkat Kepentingan	Bobot
1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	$2/6 \times 100\% = 33.33$	33
3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

d.4 Mengukur tercapai atau tidaknya kepuasan pelanggan dengan menggunakan *Multiaattribute Attitude Model* (Engel, 1994 : 353)

a. Membuat *Multiaattribute Attitude Model* dengan rumus

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi |Ii - Xi|$$

Keterangan :

Ab : Sikap pelanggan secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii : Nilai ideal rata-rata pelanggan pada atribut i

Xi : Nilai belief rata-rata pelanggan pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

- b. Menentukan W_i dengan rumus

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing - masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}}$$

- c. Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke- n , dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n , begitu seterusnya.
- d. Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, urutannya sebagai berikut :

1	Sangat Puas	5
2	Puas	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Puas	2
5	Sangat Tidak Puas	1

- e. Mencari nilai ideal dan nilai belief, digunakan rumus sebagai berikut :

Nilai ideal = Skor x absolut responden ideal masing-masing alternatif jawaban

Nilai belief = Skor x absolut responden belief masing-masing alternatif jawaban

Kemudian nilai ideal dan belief rata-rata :

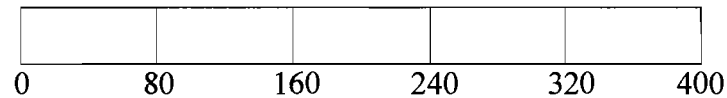
$$\text{Nilai ideal rata-rata} = \frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Responden ideal}}$$

$$\text{Nilai belief rata-rata} = \frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Responden belief}}$$

- f. Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukkan ke dalam rumus dengan skala likert : (Sugiyono, 1994 : 73)

$$(\text{Sikap} - 1) \times 100 = x, \text{ dan hasilnya } (5 - 1) \times 100 = 400$$

Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap dibawah ini,



Keterangan :

0 – 80 = Sangat Puas

80 – 160 = Puas

160 – 240 = Ragu-Ragu

240 – 320 = Tidak Puas

320 – 400 = Sangat Tidak Puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala kecil atau mendekati nol, maka kepuasan pelanggan secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan kepuasan pelanggan tercapai, jika skala semakin ke kanan, maka hal ini dapat dikatakan kepuasan pelanggan tidak tercapai. Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada 3 atribut, maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan, yakni sebagai berikut :

Urutan tingkat kepentingan : $1 + 2 + 3 = 6$

Nomor urut	Tingkat Kepentingan	Bobot
1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	$2/6 \times 100\% = 33.33$	33
3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

3. Hasil dari perhitungan analisis kuantitatif dan analisis kualitatif (kuesioner) maka langkah selanjutnya adalah mengambil keputusan untuk melihat kinerja manajemen PT. MIROTA GODEAN dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, yaitu :
- a. Apabila strategi usaha dan ke empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* tercapai atau baik, maka *Balanced scorecard* bisa digunakan di PT.MIROTA GODEAN.
 - b. Apabila strategi usaha dan ke empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* tidak tercapai atau tidak baik, maka *Balanced Scorecard* belum bisa digunakan di PT.MIROTA GODEAN.
4. Untuk melihat kriteria tercapai atau tidaknya strategi usaha dan masing-masing perspektif dapat dilihat pada format berikut ini.

Format Kriteria Penggunaan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Evaluasi Kinerja di PT. MIROTA GODEAN.

No	Kriteria	Tercapai/ Tidak tercapai	Keterangan
1	Strategi Usaha		
2	Perspektif Keuangan		
	a. <i>Profit Margin</i>		
	b. <i>Operating Ratio</i>		
	c. Rentabilitas Modal Sendiri		
3	Perspektif Non Keuangan		
	a. Perspektif Pelanggan		
	b. Prespektif Proses Bisnis Internal		
	c. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Kepuasan Karyawan)		
	d. Kepuasan Pelanggan		

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah PT. MIROTA GODEAN

Usaha MIROTA berasal dari usaha milik keluarga Bapak Hendro Sutikno yang menjual roti basah, taart, kue kering dan minuman (dawet). MIROTA sendiri berasal dari kata Minuman Roti dan Taart. Usaha keluarga ini mulai berdiri sejak tahun 1950 dan mengalami perkembangan yang cukup pesat. Sampai sekarang MIROTA telah mengembangkan usaha di berbagai bidang antara lain :

1. MIROTA KSM, yang memproduksi susu makanan bayi.
2. MIROTA DEPT. STORE, yang bergerak dalam bidang perdagangan.
3. MIROTA BATIK, yang bergerak di bidang penjualan batik.
4. MIROTA BAKERY, yang menjual kue kering dan kue basah.
5. MIROTA WARPOSTEL, yang bergerak di bidang jasa telekomunikasi.
6. PT. MIROTA SAMBILEGI, dengan hasil produksinya ice cream.
7. PT. MIROTA GEJAYAN, yang bergerak dalam bidang perdagangan.
8. PT. MIROTA JALAN KALIURANG, yang bergerak dalam bidang perdagangan.

Salah satu usaha MIROTA adalah DEPT. STORE yang berada di bawah PT. MIROTA NAYAN, yang sejarahnya adalah sebagai berikut : semula tahun 1980 berdiri usaha rumah makan di desa Nayan, Ndewa jalan



Solo km 8, yang terkenal dengan masakan khas yaitu pecel lele, soto banjar dan sebagainya.

Karena sesuatu hal, usaha tersebut dipindahkan ke Desa Pacitan Babarsari, jalan Solo Km 7 dengan memperluas usaha di bidang penjualan alat tulis. Sebagai realisasi dari usaha tersebut, maka tanggal 1 November 1983 di hadapan Notaris Suryanto Partoningrat, S.H, didirikan PT. MIROTA NAYAN yang ditanda tangani oleh Bapak Hendro Sutikno dan Bapak Nico Sukandar.

MIROTA NAYAN kemudian memperluas usahanya dengan menyediakan barang-barang kebutuhan sehari-hari, dan pada tanggal 13 Mei 1985 membuka cabang baru di Jalan C. Simanjutak 70 dengan nama MIROTA KAMPUS. Kata "KAMPUS" digunakan karena lokasi toko yang berdekatan dengan UGM, selain itu juga MIROTA KAMPUS didirikan dengan maksud untuk melayani kebutuhan pelajar dan mahasiswa. Sejak itu MIROTA KAMPUS mulai berkembang sebagai toko serba ada dengan sistem pembeli melayani sendiri. Setelah mempunyai pasar cukup luas, maka MIROTA KAMPUS mulai membuka cabang di Jalan Godean km 2,8 dengan nama MIROTA KAMPUS jalan Godean.

MIROTA KAMPUS jalan Godean berdiri tanggal 20 Maret 1992, tetapi pengelolaannya masih menjadi satu dengan MIROTA KAMPUS jalan C. Simanjutak. Setelah mampu berdiri sendiri, maka MIROTA KAMPUS jalan Godean memisahkan diri dengan MIROTA KAMPUS jalan C. Simanjutak pada tanggal 1 April 1994 dengan berstatus PT. MIROTA

GODEAN berdiri dengan SIUP No. 68 / 1201 / PB / VII / 1994. Pemisahan ini berarti PT. MIROTA GODEAN telah mempunyai manajemen sendiri.

Pimpinan PT. MIROTA GODEAN sejak berdiri dengan berstatus cabang sampai berdiri sendiri :

1. Pimpinan Perusahaan Pada Saat Masih Berstatus Cabang
 - a. Yosephin Widiyaningsih (20 Maret 1992 s/d 20 Maret 1993).
 - b. Jaya Nugraha (21 Maret 1993 s/d 31 Maret 1994).
 - c. Toto Sumardiyanto (22 Oktober 1993 s/d 31 Maret 1994).

2. Status Berdiri Sendiri

Phoek Djien Ay (1 April 1994 sampai sekarang) PT. MIROTA GODEAN mempunyai motto "RUMAH BELANJA TERPERCAYA", artinya PT. MIROTA GODEAN berusaha menyediakan barang kebutuhan konsumen yang terpercaya dalam jenis barang, kualitas baik dan harga terjangkau serta tempat belanja yang menyenangkan.

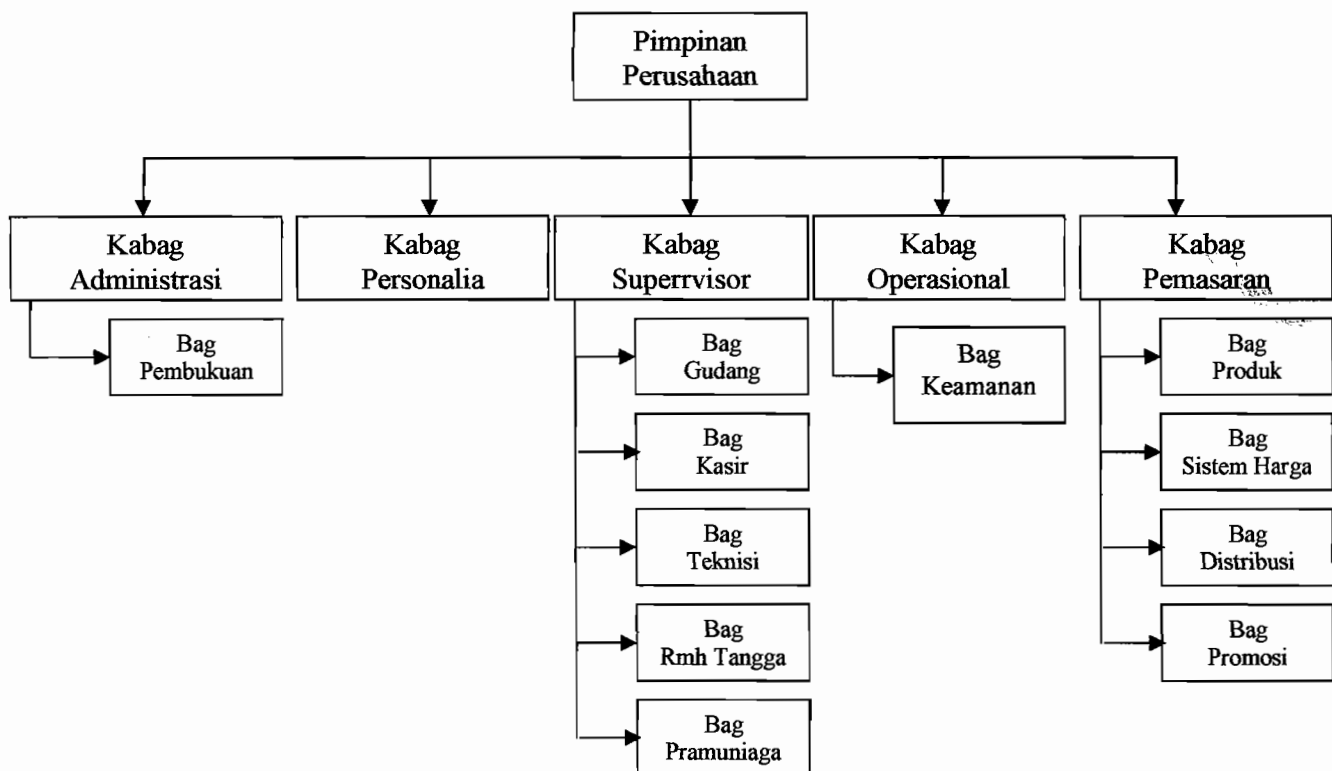
B. Lokasi PT. MIROTA GODEAN

PT. MIROTA GODEAN memilih lokasi di Green Plaza jalan Godean Km 2,8 karena ini sangat strategis. Alasan pemilihan lokasi ini karena :

1. Lokasi PT. MIROTA GODEAN berdekatan dengan rumah penduduk / perumahan, sekolah dan akademi.
2. Lokasi mudah dijangkau, terletak di tepi jalan dan dilalui oleh angkutan umum.

3. Belum ada departemen store di Yogyakarta bagian barat sehingga PT. MIROTA GODEAN mempunyai kesempatan untuk meraih pasar yang luas, karena belum ada saingannya.

C. Struktur Organisasi



Sumber : Data Sekunder, 1999

Adapun pembagian tugas untuk masing-masing bagian adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan

Pimpinan PT. MIROTA GODEAN dijabat oleh Phoek Djien Ay, mempunyai wewenang untuk menetapkan kebijaksanaan perusahaan dan melakukan pengawasan terhadap semua kegiatan perusahaan.

2. Pembukuan

Bagian ini mempunyai tugas sebagai berikut :

- a. Mencatat semua transaksi (pembelian, hutang piutang) yang terjadi dalam perusahaan.
- b. Menangani hasil penjualan setiap harinya dari kasir maupun pendapatan yang lain untuk disetor.
- c. Menangani pembayaran baik tunai maupun melalui bank.
- d. Mencatat pengeluaran kas kecil dan kas besar (Bank).
- e. Bertanggung jawab atas laporan setiap bulannya.

3. Supervisor

Supervisor dijabat oleh FX. Subandi dan MG. Heryatmi, mempunyai tanggung jawab atas kegiatan operasional perusahaan dan bertanggung jawab langsung kepada pimpinan. Bagian ini membawahi bagian gudang, kasir, pramuniaga, rumah tangga dan teknisi, termasuk mengontrol bagian pembelian.

4. Keamanan

Bagian ini bertanggung jawab atas keamanan operasional dan barang-barang milik toko serta seluruh lingkungan perusahaan.

5. Personalia

Dijabat oleh Priyani, dengan tugas :

- a. Absensi karyawan
- b. Kelengkapan data-data karyawan
- c. Laporan-laporan ke Depnaker dan Astek atau instansi terkait lainnya

- d. Surat-surat keluar atau masuk
- e. Menentukan dan mengurus pembagian seragam karyawan
- f. Memberikan gaji pada karyawan kontrak
- g. Menghitung jam lembur dan memberikan uang lembur karyawan
- h. Rekrutmen / training / pengembangan karyawan
- i. Menangani siswa-siswa PKL, riset dan lain-lainnya
- j. Mengatur menu karyawan

6. Gudang

Bertugas menerima barang, menyimpan dan memeriksa barang yang baru datang atau mengembalikan barang yang rusak serta memberikan label pada barang yang akan dijual, order barang yang akan habis.

7. Kasir

Bertugas melakukan transaksi atau menerima transaksi penjualan melalui mesin, kemudian membuat laporan pendapatan.

8. Teknisi

Bagian ini bertanggung jawab atas hal-hal yang berhubungan dengan teknik baik di dalam toko maupun di luar kantor, yaitu instalasi listrik, genset dan lain-lain.

9. Rumah Tangga dan Cleaning Service

Bertanggung jawab pada hal-hal yang berhubungan dengan rumah tangga (seperti memasak, kebersihan dapur, dan menimbang barang-barang yang dipacking di MIROTA) dan Cleaning Service yang bertugas menjaga dan membersihkan semua lingkungan toko, merapikan dos-dos dan menjualnya.

10. Pramuniaga

Bagian ini berhubungan langsung dengan konsumen. Tugasnya adalah :

- a. Melayani konsumen
- b. Mengecek barang yang kosong dan membeli bila tidak ada stok di gudang
- c. Melaporkan kepada supervisor jika barang habis
- d. Menata, mengatur, dan membersihkan gambar
- e. Menarik barang yang rusak atau tidak laku
- f. Membersihkan barang atau counter
- g. Repeat barang yang ada

D. Manajemen Personalia

Karyawan PT. MIROTA GODEAN berjumlah 70 orang yang terdiri dari 34 orang laki-laki dan 36 orang perempuan, dengan perincian :

1. Staff pembukuan dan personalia : 10 orang
2. Supervisor : 2 orang
3. Pramuniaga : 29 orang
4. Kasir : 8 orang
5. Teknisi : 3 orang
6. Gudang : 4 orang
7. Satpam : 3 orang
8. Rumah Tangga dan Cleaning Service : 9 orang
9. Penjaga malam : 2 orang

Jam kerja pada PT. MIROTA GODEAN terbagi dalam shift-shift yaitu shift pagi : 07.00 – 14.30, dan shift sore : 13.30 – 21.00 dengan istirahat 45 menit. Pembagian ini berlaku bagi semua karyawan, kecuali bagi karyawan yang bekerja sebagai staff, jam kerja mulai dari pukul 07.50 – 15.30.

Dalam menarik (merekrut) karyawan baru, PT. MIROTA GODEAN mempergunakan media surat kabar daerah maupun melalui DEPNAKER. Dalam penarikannya perusahaan menetapkan syarat minimal lulusan SLTA, kecuali untuk staff pembukuan harus lulusan sarjana muda, dan beberapa persyaratan umum lainnya. Bagi karyawan baru diberlakukan masa training, dengan tujuan agar karyawan dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru dan sebagai latihan dalam mengerjakan tugas yang menjadi tanggung jawab nanti. Training dilakukan selama 3 bulan. Setelah bekerja selama 6 bulan baru karyawan tersebut diangkat menjadi karyawan tetap.

Upah karyawan diberikan sebulan sekali, besarnya upah diberikan pada lamanya bekerja dan prestasi kerja karyawan. Ketentuan upah tetap ini tidak berlaku bagi karyawan yang menjalani training, upah bagi karyawan yang menjalani training dihitung perhari. Selain itu karyawan juga menerima tunjangan Hari Raya, asuransi tenaga kerja sosial, bonus harian, melahirkan, menikah, kematian pengobatan di rumah sakit Bethesda, piknik bersama 1 tahun sekali gratis dengan membawa keluarga.

Untuk meningkatkan ketrampilan karyawan, PT. MIROTA GODEAN menyelenggarakan pendidikan atau bekerja sama dengan DEPNAKER, seminar-seminar, dan kursus-kursus.

E. Sistem Pemasaran

PT. MIROTA GODEAN tidak melakukan segmentasi pasar, barang yang dijual disediakan bagi semua golongan masyarakat baik golongan ekonomi atas, maupun menengah atau bawah, bagi anak-anak maupun dewasa, pelajar atau non pelajar. Walaupun pada kenyataannya ditujukan bagi konsumen menengah ke bawah.

1. Barang (Produk)

Barang atau produk yang disediakan oleh PT. MIROTA GODEAN adalah sebagai berikut :

- a. Makanan dan minuman
- b. Alat-alat rumah tangga
- c. Kosmetika
- d. Toiletries seperti sabun mandi, sikat gigi, pasta gigi, dan pembersih lantai
- e. Perlengkapan sekolah seperti alat-alat tulis, buku, dan tas
- f. Pakaian anak-anak dan dewasa termasuk pakaian dalam
- g. Mainan anak-anak
- h. Bahan pembuat kue seperti donat dan penghias roti
- i. Kebutuhan memasak seperti kecap dan bumbu dapur
- j. Makanan dan minuman bayi serta perlengkapannya seperti bedak, sabun, sampu, dan minyak bayi.

2. Sistem Harga

Dalam menentukan harga, PT. MIROTA GODEAN mempunyai tujuan untuk memperoleh laba dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

a. Sumber barang

Barang yang ada diperoleh dari berbagai perusahaan, baik perusahaan kecil, perusahaan menengah, ataupun perusahaan besar yang telah memproduksi berbagai macam barang atau produk.

b. Sistem pembayaran

Sistem pembayaran dilakukan secara tunai, sehingga barang yang sudah dibeli tidak bisa dikembalikan.

c. Tingkat perputaran barang

Tingkat perputaran barang didasarkan pada jenis masing-masing barang yang ada atau yang tersedia di PT. MIROTA GODEAN.

d. Harga pesaing

Untuk tetap bisa meraih pelanggan baru atau paling tidak bisa tetap mempertahankan pelanggan lama, PT. MIROTA GODEAN menetapkan harga berdasarkan harga pasar.

e. Potongan pembelian

Potongan pembelian didasarkan pada harga beli + %profit + % pajak.

3. Distribusi

PT. MIROTA GODEAN dalam menjual barang-barangnya langsung kepada konsumen tanpa melalui perantara.

4. Promosi

Beberapa promosi yang digunakan antara lain pemberian hadiah langsung dan discount. *Discount* biasanya diberikan pada barang tertentu saja, misalnya pakaian. Promosi yang dilakukan PT. MIROTA GODEAN diberikan pada waktu tertentu saja, misalnya pada waktu ULANG TAHUN PT. MIROTA GODEAN, lebaran dan tahun ajaran baru.

Adapun mengenai cara pembelian barang-barang yang digunakan oleh PT. MIROTA GODEAN, adalah :

1. Secara Kredit

Pembelian barang secara kredit dilakukan dengan mempertimbangkan jenis barang (cepat atau tidak) dan syarat pembayaran yang ditawarkan. Untuk pembelian barang secara kredit, barang yang tidak laku dapat dikembalikan kepada pemasok.

2. Secara Tunai

Untuk pembelian barang secara tunai, barang yang sudah dibeli tidak dikembalikan kepada pemasok. Jika barang tersebut tidak laku maka kerugian-kerugian ditanggung pihak perusahaan.

3. Secara konsinyasi

Yaitu cara pembelian yang mana perusahaan hanya membayar barang yang laku saja. Jadi PT. MIROTA GODEAN tidak dibebani oleh barang yang tidak laku.

Sedangkan permodalan perusahaan sebagai salah satu sumber daya untuk melakukan kegiatannya, PT. MIROTA GODEAN mencukupi modalnya yang berasal dari modal sendiri dan sebagian lagi dari pinjaman Bank.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui bisa atau tidak *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat evaluasi kinerja manajemen PT. MIROTA GODEAN, maka penulis mencoba untuk menganalisis data dari strategi usaha dan masing-masing perspektif.

A. Strategi Usaha

a. Analisis Prosentase

Untuk menjelaskan data yang diperoleh dari responden melalui jawaban pada kuesioner digunakan analisis prosentase yang dihitung berdasarkan jumlah frekuensi setiap kualifikasi.

- 1) Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel V.1
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Laki-laki	1	50 %
Perempuan	1	50 %
Total	2	100 %

Penulis mengambil 2 sampel manajer dari supervisor, untuk mengetahui tercapai atau tidaknya terhadap strategi usaha di PT. MIROTA GODEAN. Dari 2 sampel manajer 50% sampel memiliki jenis kelamin laki-laki dan 50 % memiliki jenis kelamin perempuan.

2) Karakteristik responden berdasarkan jabatan

Tabel V.2
Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah Responden	Prosentase
Staf / Personalia	0	0 %
Supervisor	2	100 %
Pramuniaga	0	0 %
Lain-lain	0	0 %
Total	2	100 %

Berdasarkan 2 sampel yang diambil 0 % adalah staf atau personalia, 100 % adalah supervisor, 0 % adalah pramuniaga dan lain-lain. Berdasarkan penelitian lain-lain adalah kasir, teknisi, gudang, satpam, serta rumah tangga dan cleaning service.

3) Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja

Tabel V.3
Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Prosentase
< 5 tahun	0	0 %
5 – 10 tahun	0	0 %
10 – 15 tahun	1	50 %
> 5 tahun	1	50 %
Total	2	100 %

Penulis mengambil 2 sampel manajer berdasarkan lama bekerja. Dari 2 sampel yang bekerja selama < 5 tahun dan 5 - 10 tahun sebesar 0 %, yang bekerja 10 - 15 tahun sebesar 50 % dan > 15 tahun sebesar 50 %.

b. Hasil Perhitungan Kuesioner

Hasil dari jawaban manajer dengan kuesioner sebagai dasar perhitungan *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata adalah sebagai berikut :

Tabel V.4
Strategi Usaha

Strategi usaha	Skor sikap					Jml (a)	Nilai ideal rata-rata (b)	Belief					Jml (c)	Nilai belief rata-rata (d)
	Ideal							Belief						
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
	SP	P	R	TP	STP		SP	P	R	TP	STP			
Tujuan Strategi														
Butir 1		2				10	5,0	1	1			9	4,5	
Butir 2		1	1			9	4,5	1	1			9	4,5	
Butir 3			2			8	4,0		2			8	4,0	
Butir 4			2			8	4,0		1	1		7	3,5	
Butir 5		1	1			9	4,5		1	1		7	3,5	
Butir 6		1	1			9	4,5		1		1	6	3,0	
Perumusan Strategi														
Butir 7			2			8	4,0		2			8	4,0	
Butir 8		1	1			9	4,5		2			8	4,0	
Butir 9		1	1			9	4,5		1		1	6	3,0	
Butir 10			2			8	4,0	1		1		8	4,0	
Butir 11			2			8	4,0		1	1		7	3,5	
Pelatihan														
Butir 12			2			8	4,0		2			8	4,0	
Butir 13			2			8	4,0		1		1	6	3,0	

Total *ideal* rata-rata tujuan strategi

$$= \frac{5,0 + 4,5 + 4,0 + 4,0 + 4,5 + 4,5}{6} = 4,4$$

Total *belief* rata-rata tujuan strategi

$$= \frac{4,5 + 4,5 + 4,0 + 3,5 + 3,5 + 3,0}{6} = 3,8$$

Total *ideal* rata-rata perumusan strategi

$$= \frac{4,0 + 4,5 + 4,5 + 4,0 + 4,0}{5} = 4,2$$

Total *belief* rata-rata perumusan strategi

$$= \frac{4,0 + 4,0 + 3,0 + 4,0 + 3,5}{5} = 3,7$$

Total *ideal* rata-rata pelatihan

$$= \frac{4,0 + 4,0}{2} = 4,0$$

Total *belief* rata-rata pelatihan

$$= \frac{4,0 + 3,0}{2} = 3,5$$

Setelah menghitung nilai total *ideal* dan *belief* rata-rata tiap atribut, maka dapat dicari seberapa besar selisihnya. Hasil dari selisih untuk masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

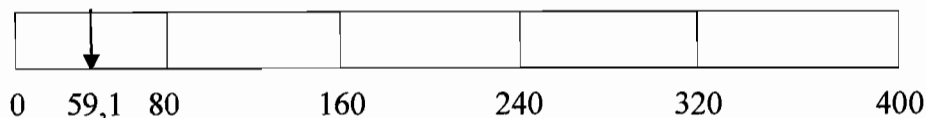
Tabel V.5
Hasil *Ideal* rata-rata dan *Belief* rata-rata setiap Atribut serta Bobot Kepentingan

Atribut	<i>Ideal</i> (Ii)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih Ii - Xi	Urutan	Bobot
Tujuan Strategi	4,4	3,8	0,6	3	17
Perumusan Strategi	4,2	3,7	0,5	1	50
Pelatihan	4,0	3,5	0,5	2	33

Dari tabel diatas diperoleh hasil bahwa atribut yang berpengaruh adalah atribut perumusan strategi yang mempunyai selisih paling kecil, artinya atribut tersebut merupakan atribut yang keadaannya (*belief*) paling mendekati harapan atau keinginan (*ideal*) manajer kemudian disusul oleh atribut pelatihan dan tujuan strategi. Perhitungan sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model*.

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i|$$

$$\begin{aligned}
 Ab &= 50 \times |4,2 - 3,7| + 33 \times |4,0 - 3,5| + 17 \times |4,4 - 3,8| \\
 &= (50 \times 0,5) + (33 \times 0,5) + (17 \times 0,6) \\
 &= 25 + 16,5 + 17,6 \\
 &= 59,1
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil perhitungan diatas diperoleh nilai sikap secara keseluruhan sebesar 59,1. Nilai ini menggambarkan sikap manajer terhadap keadaan atau kondisi kinerja PT. MIROTA GODEAN adalah memuaskan manajer, karena berada pada rentang nilai 0 - 80. Hal ini dapat diartikan bahwa dalam strategi usaha PT. MIROTA GODEAN sudah tercapai untuk digunakannya *Balanced Scorecard*.

Analisis Prioritas Kepentingan dari Atribut Strategi Usaha

Analisis ini digunakan untuk menjawab permasalahan tentang atribut yang paling diprioritaskan atau diutamakan manajer PT. MIROTA GODEAN. Dalam penelitian ini manajer diminta untuk memberi urutan tingkat kepentingan (prioritas). Ranking pertama diberi nilai 3, ranking kedua diberi nilai 2, dan ranking ketiga diberi nilai 1.

Tabel V.6
Data Urutan Tingkat Kepentingan

Atribut	Ranking Nilai		
	1 - Nilai 3 ✓	2 ✓	3 ✓
1. Tujuan Strategi	2 ?	0	0
2. Perumusan Strategi	0	0	2
3. Pelatihan	0	2	0

Setelah mengetahui jawaban manajer tentang urutan kepentingan dari masing-masing atribut, kemudian dilakukan nilai jumlah hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab adalah sebagai berikut :

1) Tujuan Strategi

$$= (3 \times 2) + (2 \times 0) + (1 \times 0)$$

$$= 6 + 0 + 0$$

$$= 6$$

2) Perumusan Strategi

$$= (3 \times 0) + (2 \times 0) + (1 \times 0)$$

$$= 0 + 0 + 0$$

$$= 0$$

3) Pelatihan

$$= (3 \times 0) + (2 \times 2) + (1 \times 0)$$

$$= 0 + 4 + 0$$

$$= 4$$

Tabel V.7
Tabel Hasil Peringkat Kepentingan

Atribut	Hasil	Peringkat
1. Tujuan Strategi	6	1
2. Perumusan Strategi	2	3
3. Pelatihan	4	2

Dari perhitungan prioritas kepentingan seperti yang terlihat diatas dapat diketahui bahwa atribut tujuan strategi merupakan atribut yang paling kuat menentukan sikap manajer PT. MIROTA GODEAN. Hal ini menunjukkan bahwa manajer lebih mengutamakan tujuan perusahaan sebagai perwujudan visi dan misi strategi perusahaan. Selanjutnya diurutan kedua adalah pelatihan. Pelatihan dipandang sebagai hal yang penting, karena untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi alternatif

strategi perusahaan. Setelah manajer melihat pada perumusan strategi PT. MIROTA GODEAN.

Sehingga dari hasil analisis prioritas kepentingan diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa atribut tujuan strategi merupakan prioritas utama bagi manajer PT. MIROTA GODEAN dan selanjutnya disusul oleh pelatihan dan perumusan strategi.

B. Perspektif Keuangan

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari laporan keuangan PT. MIROTA GODEAN, yang terdiri dari :

- a. Laporan Laba / Rugi untuk tahun yang berakhir 31 Desember 1999,2000, dan 2001
- b. Neraca per 31 Desember 1999,2000, dan 2001

Data keuangan digunakan penulis untuk mengetahui perspektif keuangan PT. MIROTA GODEAN. Perspektif keuangan dari PT. MIROTA GODEAN digunakan untuk mengetahui tingkat rentabilitas perusahaan, yaitu bagaimana kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba. Selain untuk mengetahui tingkat rentabilitas perusahaan, penulis juga menghitung tingkat *profit margin* dan *operating ratio* untuk mengetahui tingkat efisiensi keuangan perusahaan.

Profit margin merupakan perbandingan antara laba bersih setelah pajak dengan penjualan yang terjadi selama periode tertentu. *Operating ratio* merupakan perbandingan antara harga pokok penjualan dan biaya operasi dengan penjualan. *Operating ratio* digunakan untuk mengetahui tingkat

efisiensi perusahaan. Rasio yang tinggi menunjukkan keadaan yang kurang baik. Artinya setiap rupiah penjualan yang terserap dalam biaya juga tinggi dan yang tersedia untuk laba kecil.

Analisis laporan keuangan yang digunakan oleh penulis adalah analisis rasio. Analisis rasio laporan keuangan dilakukan dengan cara membandingkan rasio keuangan tahun berikutnya dengan tahun sebelumnya. Rasio rentabilitas merupakan perbandingan antara laba bersih setelah pajak dengan modal sendiri. Hasilnya merupakan suatu indikator kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba sebelum periode tertentu.

1. *Profit Margin*

Profit margin ini untuk mengukur tingkat keuntungan yang dapat dicapai oleh perusahaan yang dihubungkan dengan penjualan. Profit margin dihitung dengan menggunakan rumus, yaitu :

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Penjualan neto}} \times 100\%$$

Laba bersih disini adalah laba PT. MIROTA GODEAN setelah pajak, sedangkan penjualan neto yang dimaksud adalah penjualan bersih sebelum PPN.

Tabel V.8
Daftar Laba Bersih Setelah Pajak dan Penjualan Bersih Sebelum PPN
PT. MIROTA GODEAN Tahun 1999-2001

Tahun	Laba Bersih Setelah Pajak	Penjualan Bersih Sebelum PPN
1999	46.132.780,63	976.510.686,00
2000	93.494.049,63	1.490.569.214,00
2001	100.836.380,86	1.763.573.174,00

Profit margin PT. MIROTA GODEAN tahun 1999-2001, yaitu :

$$\text{Tahun 1999} = \frac{46.132.780,63}{976.510.686,00} \times 100 \%$$

= 4,72 % berarti pada Rp1,00 penjualan menghasilkan laba sebesar Rp 0,0472

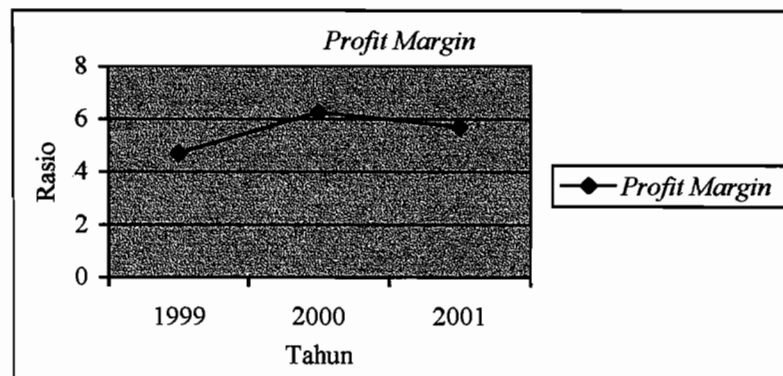
$$\text{Tahun 2000} = \frac{93.494.049,63}{1.490.569.214,00} \times 100 \%$$

= 6,27 % berarti pada Rp 1,00 penjualan menghasilkan laba sebesar Rp 0,0627

$$\text{Tahun 2001} = \frac{100.836.380,86}{1.763.573.174,00} \times 100 \%$$

= 5,72 % berarti pada Rp 1,00 penjualan menghasilkan laba sebesar Rp 0,0572

Grafik V.8
Tingkat Perkembangan *Profit Margin*
PT. MIROTA GODEAN Tahun 1999-2001 *excel.*



Pembahasan

Profit margin PT. MIROTA GODEAN untuk tahun 1999 sampai tahun 2001 mengalami fluktuasi. *Profit margin* tahun 1999 bernilai positif

yaitu 4,72 % sebab kondisi keuangan PT. MIROTA GODEAN mengalami keuntungan sebesar Rp 46.132.780,63 dengan penjualan sebesar Rp 976.510.686,00.

Profit margin tahun 2000 bernilai positif sebesar 6,27 % mengalami peningkatan sebesar 1,55 % dibanding dengan tahun 1999 disebabkan meningkatnya laba setelah pajak untuk tahun 1999 ke tahun 2000 sebesar 102,66 % walaupun terjadi peningkatan penjualan bersih sebelum PPN sebesar 52,64 %.

Profit margin tahun 2001 bernilai positif sebesar 5,72 % mengalami penurunan sebesar 0,55 % dibanding dengan tahun 2000 disebabkan meningkatnya keuntungan untuk tahun 2000 ke tahun 2001 sebesar 7,85 % dan diikuti peningkatan penjualan bersih sebelum PPN sebesar 18,32 %.

2. *Operating Ratio*

Operating ratio digunakan untuk melihat tingkat efisiensi PT. MIROTA GODEAN dengan cara membandingkan antara harga pokok penjualan dan biaya operasional dengan penjualan. *Operating ratio* yang tinggi menunjukkan keadaan yang kurang baik. *Operating ratio* dihitung dengan menggunakan rumus, yaitu :

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{biaya operasi}}{\text{Penjualan neto}} \times 100 \%$$

Harga pokok penjualan disini adalah harga pokok PT. MIROTA GODEAN, dan biaya operasi yang dimaksud adalah biaya penjualan serta biaya administrasi dan umum setelah pajak. Sedangkan penjualan neto adalah penjualan bersih sebelum PPN.

Tabel V.9
Daftar HPP, Biaya Operasi, dan Penjualan Bersih Sebelum PPN
PT. MIROTA GODEAN Tahun 1999-2001

Tahun	HPP	Biaya Operasi	Penjualan Bersih Sebelum PPN
1999	562.918.363,00	315.092.785,37	976.510.686,00
2000	1.030.748.531,00	303.959.879,37	1.490.569.214,00
2001	1.172.130.283,77	391.989.755,37	1.763.573.174,00

Operating ratio PT. MIROTA GODEAN Tahun 1999-2001

$$\text{Tahun 1999} = \frac{562.918.363,00 + 315.092.785,37}{976.510.686,00} \times 100\%$$

= 89,91 % berarti pada Rp 1,00 penjualan mempunyai biaya operasi sebesar Rp 0,8991

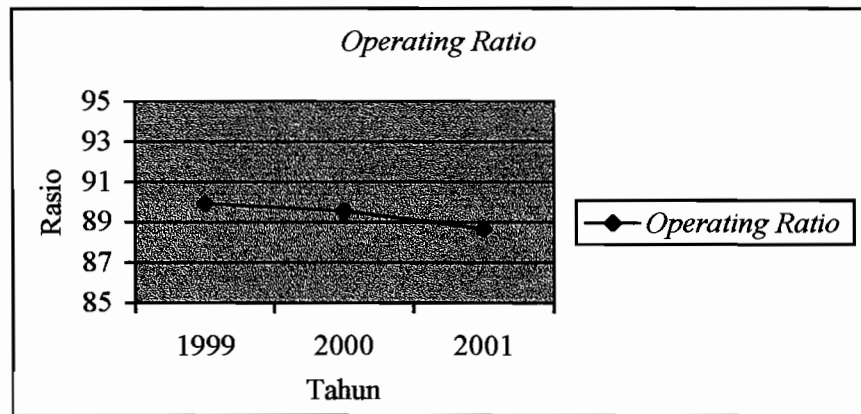
$$\text{Tahun 2000} = \frac{1.030.748.531,00 + 303.959.879,37}{1.490.569.214,00} \times 100 \%$$

= 89,54 % berarti pada Rp 1,00 penjualan mempunyai biaya operasi sebesar Rp 0,8954

$$\text{Tahun 2001} = \frac{1.172.130.283,77 + 391.989.755,37}{1.763.573.174,00} \times 100 \%$$

= 88,69 % berarti pada Rp 1,00 penjualan mempunyai biaya operasi sebesar Rp 0,8869

Grafik V.9
Tingkat Perkembangan *Operating Ratio*
PT. MIROTA GODEAN Tahun 1999-2001



Pembahasan

Operating ratio PT. MIROTA GODEAN dari tahun 1999 sampai tahun 2001 mengalami penurunan. Tahun 1999 *operating ratio* sebesar 89,91 %. Tahun 2000 *operating ratio* sebesar 89,54 % meningkat sebesar 0,37 % dibandingkan tahun 1999. Kenaikan *operating ratio* tersebut karena terjadi penurunan biaya operasional yang bernilai negatif sebesar 3,53 % dan terjadi kenaikan penjualan bersih sebelum PPN sebesar 52,64 %. Tahun 2001 *operating ratio* sebesar 88,69 % mengalami penurunan sebesar 0,85 % dibandingkan tahun 2000. Penurunan *operating ratio* tersebut karena terjadi kenaikan biaya operasional sebesar 28,96 % dan terjadi kenaikan penjualan bersih sebelum PPN sebesar 18,32 %.

3. Rentabilitas Modal Sendiri (RMS)

Rentabilitas modal sendiri atau sering juga dinamakan rentabilitas usaha adalah perbandingan antara jumlah laba bersih setelah pajak dengan modal sendiri. Rentabilitas modal sendiri dihitung dengan menggunakan rumus, yaitu :

$$\text{Rentabilitas Modal Sendiri} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Modal sendiri}} \times 100 \%$$

Laba bersih disini adalah laba PT. MIROTA GODEAN setelah pajak, sedangkan modal sendiri yang dimaksud adalah modal saham dan laba ditahan PT. MIROTA GODEAN. Modal saham disini adalah modal yang dimiliki oleh pemegang saham PT. MIROTA GODEAN.

Tabel V.10
Daftar Laba Bersih Setelah Pajak dan Modal Sendiri
PT. MIROTA GODEAN Tahun 1999-2000

Tahun	Laba Bersih Setelah Pajak	Modal Sendiri
1999	46.132.780,63	1.566.326.780
2000	93.494.049,63	1.546.132.781
2001	100.836.380,86	1.593.494.050

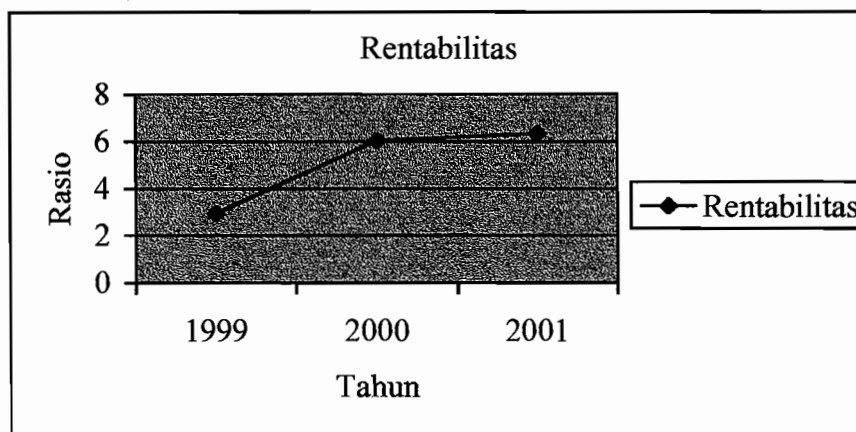
Rentabilitas modal sendiri PT. MIROTA GODEAN Tahun 1999-2001 adalah :

$$\begin{aligned} \text{Tahun 1999} &= \frac{46.132.780,63}{1.566.326.780} \times 100 \% \\ &= 2,95 \% \text{ berarti pada Rp 1,00 modal yang digunakan} \\ &\quad \text{mengalami keuntungan sebesar Rp 0,0295} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2000} &= \frac{93.494.049,63}{1.546.132.781} \times 100 \% \\ &= 6,05 \% \text{ berarti pada Rp 1,00 modal yang digunakan} \\ &\quad \text{mengalami keuntungan sebesar Rp 0,0605} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2001} &= \frac{100.836.380,86}{1.593.494.050} \times 100 \% \\ &= 6,33 \% \text{ berarti pada Rp 1,00 modal yang digunakan} \\ &\quad \text{mengalami keuntungan sebesar Rp 0,0633} \end{aligned}$$

Grafik V.10
Tingkat Perkembangan Rentabilitas Modal Sendiri
PT. MIROTA GODEAN Tahun 1999-2001



Pembahasan

Berdasarkan data rentabilitas modal sendiri diatas dapat dilihat bahwa rentabilitas PT. MIROTA GODEAN mengalami kenaikan dari tahun ke tahun. Tahun 1999 rentabilitas PT. MIROTA GODEAN bernilai positif sebesar 2,95 % dengan modal sendiri sebesar Rp 1.566.326.780,00 mampu menghasilkan keuntungan sebesar Rp 46.132.780,63. Tahun 2000 rentabilitas bernilai positif sebesar 6,23 % mengalami kenaikan sebesar 3,1 % dibandingkan tahun 1999, disebabkan karena mengalami keuntungan sebesar 102,67 % dengan modal sendiri sebesar Rp 46.132.781,00. Tahun 2001 rentabilitas PT. MIROTA GODEAN bernilai positif sebesar 6,72 % mengalami kenaikan sebesar 0,49 % dibandingkan dengan tahun 2000 disebabkan kenaikan keuntungan sebesar 7,85 % dengan modal sendiri sebesar Rp 93.494.050,00.

Tabel V.11
Daftar *Profit Margin*, *Operating Ratio*, dan Rentabilitas Modal Sendiri
PT. MIROTA GODEAN

Rasio	1999	2000	2001
<i>Profit Margin</i>	4,72 %	6,27 %	5,72 %
<i>Operating Ratio</i>	89,91 %	89,54 %	88,69 %
Rentabilitas Modal Sendiri	2,95 %	6,05 %	6,33 %

Berdasarkan tabel diatas, *profit margin* PT. MIROTA GODEAN mengalami fluktuasi. Hal ini dapat dilihat dari kenaikan *profit margin* yang terjadi pada tahun 1999-2000 sebesar 1,55 % dan tahun 2000-2001 *profit margin* mengalami penurunan sebesar 0,55 % yang disebabkan oleh penjualan lebih besar dari laba bersih yang diperoleh perusahaan. Sedangkan *operating ratio* PT. MIROTA GODEAN mengalami penurunan. Pada tahun 1999-2000 *operating ratio* mengalami penurunan sebesar 0,37 % dan tahun 2000-2001 *operating ratio* mengalami penurunan sebesar 0,85 % yang disebabkan oleh penjualan lebih besar dari biaya operasional. Sehingga dapat dikatakan bahwa PT. MIROTA GODEAN dalam menghasilkan laba belum efektif. Jika dilihat dari rentabilitas modal sendiri dapat diketahui bahwa rentabilitas modal sendiri PT. MIROTA GODEAN mengalami kenaikan terus menerus dari tahun ke tahun. Pada tahun 1999-2000 rentabilitas modal sendiri mengalami kenaikan sebesar 3,1 % dan tahun 2000-2001 rentabilitas modal sendiri mengalami kenaikan sebesar 0,28 %. Hal ini menandakan bahwa setiap rupiah modal yang digunakan dapat menghasilkan keuntungan yang cukup besar.



C. Perspektif Non Keuangan

Untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif ini penulis menggunakan analisis prosentase dan hasil perhitungan kuesioner yang ditujukan bagi manajer, pelanggan (*customer*), dan karyawan PT. MIROTA GODEAN, yang selanjutnya data tersebut akan dianalisis dengan *Multiattribute Attitude Model*. Kuesioner yang diberikan kepada manajer PT. MIROTA GODEAN digunakan penulis untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan terhadap perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

1. Perspektif Pelanggan

a. Analisis Prosentase

Untuk menjelaskan data yang diperoleh dari responden melalui jawaban pada kuesioner digunakan analisis prosentase yang dihitung berdasarkan jumlah frekuensi setiap kualifikasi.

1) Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel V.12
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Laki-laki	1	50 %
Perempuan	1	50 %
Total	2	100 %

Penulis mengambil 2 sampel manajer dari supervisor, untuk mengetahui tercapai atau tidaknya terhadap perspektif pelanggan (*customer*) di PT. MIROTA GODEAN. Dari 2 sampel manajer 50% sampel memiliki jenis kelamin laki-laki dan 50 % memiliki jenis kelamin perempuan.

2) Karakteristik responden berdasarkan jabatan

Tabel V.13
Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah Responden	Prosentase
Staf / Personalia	0	0 %
Supervisor	2	100 %
Pramuniaga	0	0 %
Lain-lain	0	0 %
Total	2	100 %

Berdasarkan 2 sampel yang diambil 0 % adalah staf atau personalia, 100 % adalah supervisor, 0 % adalah pramuniaga dan lain-lain. Berdasarkan penelitian lain-lain adalah kasir, teknisi, gudang, satpam, serta rumah tangga dan cleaning service.

3) Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja

Tabel V.14
Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Prosentase
< 5 tahun	0	0 %
5 – 10 tahun	0	0 %
10 – 15 tahun	1	50 %
> 5 tahun	1	50 %
Total	2	100 %

Penulis mengambil 2 sampel manajer berdasarkan lama bekerja. Dari 2 sampel yang bekerja selama < 5 tahun dan 5 - 10 tahun sebesar 0 %, yang bekerja 10 - 15 tahun sebesar 50 % dan > 15 tahun sebesar 50 %.

b. Hasil Perhitungan Kuesioner

Hasil dari jawaban manajer dengan kuesioner sebagai dasar perhitungan *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata adalah sebagai berikut :

Tabel V.15
Perspektif Pelanggan

P. Pelanggan	Skor sikap	Ideal					Jml (a)	Nilai ideal rata-rata (b)	Belief					Jml (c)	Nilai belief rata-rata (d)
		5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
		SP	P	R	TP	STP			SP	P	R	TP	STP		
Pangsa Pasar															
Butir 1			2			8	4,0		1		1		6	3,0	
Butir 2		1	1			9	4,5	1	1				8	4,0	
Butir 3			2			8	4,0		1		1		6	3,0	
Retensi Pelanggan															
Butir 4		1	1			9	4,5		1		1		6	3,0	
Akuisisi Pelanggan															
Butir 5		1	1			9	4,5	1			1		7	3,5	

Total *ideal* rata-rata pangsa pasar

$$= \frac{4,0 + 4,5 + 4,0}{3} = 4,2$$

Total *belief* rata-rata pangsa pasar

$$= \frac{3,0 + 4,0 + 3,0}{3} = 3,3$$

Total *ideal* rata-rata retensi pelanggan

$$= \frac{4,5}{1} = 4,5$$

Total *belief* rata-rata retensi pelanggan

$$= \frac{3,0}{1} = 3,0$$

Total *ideal* rata-rata akuisisi pelanggan

$$= \frac{4,5}{1} = 4,5$$

Total *belief* rata-rata akuisisi pelanggan

$$= \frac{3,5}{1} = 3,5$$

Setelah menghitung nilai total *ideal* dan *belief* rata-rata tiap atribut, maka dapat dicari seberapa besar selisihnya. Hasil dari selisih untuk masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

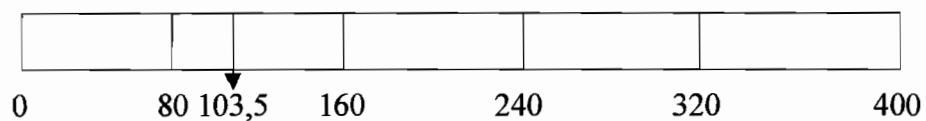
Tabel V.16
Hasil *Ideal* rata-rata dan *Belief* rata-rata setiap Atribut serta Bobot Kepentingan

Atribut	<i>Ideal</i> (Ii)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih Ii - Xi	Urutan	Bobot
Pangsa Pasar	4,2	3,3	0,9	1	50
Retensi Pelanggan	4,5	3,0	1,5	3	17
Akuisisi Pelanggan	4,5	3,5	1,0	2	33

Dari tabel diatas diperoleh hasil bahwa atribut yang berpengaruh adalah atribut pangsa pasar yang mempunyai selisih paling kecil, artinya atribut tersebut merupakan atribut yang keadaannya (*belief*) paling mendekati harapan atau keinginan (*ideal*) manajer kemudian disusul oleh atribut akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan. Perhitungan sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model*.

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i|$$

$$\begin{aligned} Ab &= 50 \times |4,2 - 3,3| + 33 \times |4,5 - 3,5| + 17 \times |4,5 - 3,0| \\ &= (50 \times 0,9) + (33 \times 1) + (17 \times 1,5) \\ &= 45 + 33 + 25,5 \\ &= 103,5 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil perhitungan diatas diperoleh nilai sikap secara keseluruhan sebesar 103,5. Nilai ini menggambarkan sikap manajer terhadap keadaan atau kondisi kinerja PT. MIROTA GODEAN adalah memuaskan manajer, karena berada pada rentang nilai 80 -160. Hal ini dapat diartikan bahwa dalam perspektif pelanggan PT. MIROTA GODEAN sudah tercapai untuk digunakannya *Balanced Scorecard*.

Analisis Prioritas Kepentingan dari Atribut Perspektif Pelanggan

Analisis ini digunakan untuk menjawab permasalahan tentang atribut yang paling diprioritaskan atau diutamakan manajer PT. MIROTA GODEAN. Dalam penelitian ini manajer diminta untuk memberi urutan tingkat kepentingan (prioritas). Ranking pertama diberi nilai 3, ranking kedua diberi nilai 2, dan ranking ketiga diberi nilai 1.

Tabel V.17
Data Urutan Tingkat Kepentingan

Atribut \ Ranking Nilai	1	2	3
	3	2	1
1. Pangsa Pasar	2	0	0
2. Retensi Pelanggan	0	0	2
3. Akuisisi Pelanggan	0	2	0

Setelah mengetahui jawaban manajer tentang urutan kepentingan dari masing-masing atribut, kemudian dilakukan nilai jumlah hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab adalah sebagai berikut :

1) Pangsa Pasar

$$= (3 \times 2) + (2 \times 0) + (1 \times 0)$$

$$= 6 + 0 + 0$$

$$= 6$$

2) Retensi Pelanggan

$$= (3 \times 0) + (2 \times 0) + (1 \times 2)$$

$$= 0 + 0 + 2$$

$$= 2$$

3) Akuisisi Pelanggan

$$= (3 \times 0) + (2 \times 2) + (1 \times 0)$$

$$= 0 + 4 + 0$$

$$= 4$$

Tabel V.18
Tabel Hasil Peringkat Kepentingan

Atribut	Hasil	Peringkat
1. Pangsa Pasar	6	1
2. Retensi Pelanggan	2	3
3. Akuisisi Pelanggan	4	2

Dari perhitungan prioritas kepentingan seperti yang terlihat diatas dapat diketahui bahwa atribut pangsa pasar merupakan atribut yang paling kuat menentukan sikap manajer PT. MIROTA GODEAN. Hal ini menunjukkan bahwa manajer lebih mengutamakan kemampuan untuk menguasai luas pasar, keadaan segmen pasar yang dituju oleh perusahaan, dan usaha perusahaan untuk memenuhi target jumlah pelanggan. Selanjutnya diurutkan kedua adalah akuisisi pelanggan.

Akuisisi pelanggan dipandang sebagai hal yang penting, karena untuk mendapatkan pelanggan baru. Setelah manajer melihat pada retensi pelanggan PT. MIROTA GODEAN.

Sehingga dari hasil analisis prioritas kepentingan diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa atribut pangsa pasar merupakan prioritas utama bagi manajer PT. MIROTA GODEAN dan selanjutnya disusul oleh akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan.

2. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Analisis Prosentase

Untuk menjelaskan data yang diperoleh dari responden melalui jawaban pada kuesioner digunakan analisis prosentase yang dihitung berdasarkan jumlah frekuensi setiap kualifikasi.

1) Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel V.19
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Laki-laki	1	50 %
Perempuan	1	50 %
Total	2	100 %

Penulis mengambil 2 sampel manajer dari supervisor, untuk mengetahui tercapai atau tidaknya terhadap perspektif proses bisnis internal di PT. MIROTA GODEAN. Dari 2 sampel manajer 50 % sampel memiliki jenis kelamin laki-laki dan 50 % memiliki jenis kelamin perempuan.

2) Karakteristik responden berdasarkan jabatan

Tabel V.20
Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah Responden	Prosentase
Staf / Personalia	0	0 %
Supervisor	2	100 %
Pramuniaga	0	0 %
Lain-lain	0	0 %
Total	2	100 %

Berdasarkan 2 sampel yang diambil 0 % adalah staf atau personalia, 100 % adalah supervisor, 0 % adalah pramuniaga dan lain-lain. Berdasarkan penelitian lain-lain adalah kasir, teknisi, gudang, satpam, serta rumah tangga dan cleaning service.

3) Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja

Tabel V.21
Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Prosentase
< 5 tahun	0	0 %
5 – 10 tahun	0	0 %
10 – 15 tahun	1	50 %
> 5 tahun	1	50 %
Total	2	100 %

Penulis mengambil 2 sampel manajer berdasarkan lama bekerja. Dari 2 sampel yang bekerja selama < 5 tahun dan 5 - 10 tahun sebesar 0 %, yang bekerja 10 - 15 tahun sebesar 50 % dan > 15 tahun sebesar 50 %.

b. Hasil Perhitungan Kuesioner

Hasil dari jawaban manajer dengan kuesioner sebagai dasar perhitungan *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata adalah sebagai berikut :

Tabel V.22
Perspektif Proses Bisnis Internal

P. Proses Bisnis internal	Skor sikap	Ideal					Jml (a)	Nilai ideal rata-rata (b)	Belief					Jml (c)	Nilai belief rata-rata (d)
		5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
		SP	P	R	TP	STP			SP	P	R	TP	STP		
Proses Inovasi															
Butir 1		1	1				9	4,5		1		1		6	3,0
Proses Operasi															
Butir 2		1	1				9	4,5	1			1		7	3,5
Butir 3			2				8	4,0		1				8	4,0
Proses Pelayanan Purna Jual															
Butir 4		1	1				9	4,5		2				8	4,0

Total *ideal* rata-rata proses inovasi

$$= \frac{4,5}{1} = 4,5$$

Total *belief* rata-rata proses inovasi

$$= \frac{3,0}{1} = 3,0$$

Total *ideal* rata-rata proses operasi

$$= \frac{4,5 + 4,0}{2} = 4,3$$

Total *belief* rata-rata proses operasi

$$= \frac{3,5 + 4,0}{2} = 3,8$$

Total *ideal* rata-rata proses pelayanan purna jual

$$= \frac{4,5}{1} = 4,5$$

Total *belief* rata-rata proses pelayanan purna jual

$$= \frac{4,0}{1} = 4,0$$

Setelah menghitung nilai total *ideal* dan *belief* rata-rata setiap atribut, maka dapat dicari seberapa besar selisihnya. Hasil dari selisih untuk masing-masing dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

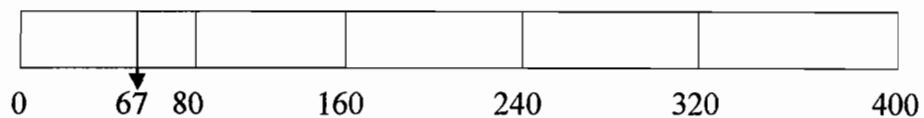
Tabel V.23
Hasil *Ideal* rata-rata dan *Belief* rata-rata setiap Atribut serta Bobot Kepentingan

Atribut	<i>Ideal</i> (I_i)	<i>Belief</i> (X_i)	Selisih $ I_i - X_i $	Urutan	Bobot
1. Proses Inovasi	4,5	3,0	1,5	3	17
2. Proses Operasi	4,3	3,8	0,5	2	33
3. Proses Pelayanan Purna Jual	4,5	4,0	0,5	1	50

Dari tabel diatas diperoleh hasil bahwa atribut yang berpengaruh adalah atribut proses pelayanan purna jual yang mempunyai selisih paling kecil, artinya atribut tersebut merupakan atribut yang keadaannya (*belief*) paling mendekati harapan atau keinginan (*ideal*) manajer kemudian disusul oleh atribut proses operasi dan proses inovasi. Perhitungan sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model*.

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i|$$

$$\begin{aligned} Ab &= 50 \times |4,5 - 4,0| + 33 \times |4,3 - 3,8| + 17 \times |4,5 - 3,0| \\ &= (50 \times 0,5) + (33 \times 0,5) + (17 \times 1,5) \\ &= 25 + 16,5 + 25,5 \\ &= 67 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil perhitungan diatas diperoleh nilai sikap secara keseluruhan sebesar 67. Nilai ini menggambarkan sikap manajer terhadap keadaan atau kondisi kinerja PT. MIROTA GODEAN adalah sangat memuaskan manajer, karena berada pada rentang nilai 0 – 80. Hal ini dapat diartikan bahwa dalam perspektif proses bisnis internal PT. MIROTA GODEAN sudah tercapai untuk digunakannya *Balanced Scorecard*.

Analisis Prioritas Kepentingan dari Atribut Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis ini digunakan untuk menjawab permasalahan tentang atribut yang paling diprioritaskan atau diutamakan manajer PT. MIROTA GODEAN. Dalam penelitian ini manajer diminta untuk memberi urutan tingkat kepentingan (prioritas). Ranking pertama diberi nilai 3, ranking kedua diberi nilai 2, dan ranking ketiga diberi nilai 1.

Tabel V.24
Data Urutan Tingkat Kepentingan

Atribut	Ranking Nilai		
	1	2	3
1. Proses Inovasi	1	1	0
2. Proses Operasi	1	0	1
3. Proses Pelayanan Purna Jual	0	1	1

Setelah mengetahui jawaban manajer tentang urutan kepentingan dari masing-masing atribut, kemudian dilakukan nilai jumlah hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab adalah sebagai berikut :

1) Proses Inovasi

$$= (3 \times 1) + (2 \times 1) + (1 \times 0)$$

$$= 3 + 2 + 0$$

$$= 5$$

2) Proses Operasi

$$= (3 \times 1) + (2 \times 0) + (1 \times 1)$$

$$= 3 + 0 + 1$$

$$= 4$$

3) Proses Pelayanan Purna Jual

$$= (3 \times 0) + (2 \times 1) + (1 \times 1)$$

$$= 0 + 2 + 1$$

$$= 3$$

Tabel V.25
Tabel Hasil Peringkat Kepentingan

Atribut	Hasil	Peringkat
1. Proses Inovasi	5	1
2. Proses Operasi	4	2
3. Proses Pelayanan Purna Jual	3	3

Dari perhitungan prioritas kepentingan seperti yang terlihat diatas dapat diketahui bahwa atribut proses inovasi merupakan atribut yang paling kuat menentukan sikap manajer PT. MIROTA GODEAN. Hal ini menunjukkan bahwa manajer lebih mengutamakan kebutuhan pelanggan saat ini. Selanjutnya diurutan kedua adalah proses operasi. Proses operasi merupakan hal yang penting, karena penyelesaian yang tidak tepat waktu merupakan hal yang tidak menguntungkan untuk

pelanggan yang melakukan pesanan. Setelah manajer melihat proses inovasi dan proses operasi, selanjutnya manajer akan melihat pada proses pelayanan purna jual.

Sehingga dari hasil analisis prioritas kepentingan diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa atribut proses inovasi merupakan prioritas utama bagi manajer PT. MIROTA GODEAN. Dan selanjutnya disusul oleh atribut proses operasi dan proses pelayanan purna jual.

3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Kepuasan Karyawan)

a. Analisis Prosentase

Untuk menjelaskan data yang diperoleh dari responden melalui jawaban pada kuesioner digunakan analisis prosentase yang dihitung berdasarkan jumlah frekuensi setiap kualifikasi.

1) Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel V.26
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Laki-laki	25	50 %
Perempuan	25	50 %
Total	50	100 %

Penulis mengambil 50 sampel karyawan untuk menentukan tingkat kepuasan karyawan terhadap PT. MIROTA GODEAN. Dari 50 sampel 50 % memiliki jenis kelamin laki-laki dan 50 % memiliki jenis kelamin perempuan.

2) Karakteristik responden berdasarkan jabatan

Tabel V.27
Responden Berdasarkan Usia

Jabatan	Jumlah Responden	Prosentase
Staf / Personalia	10	20 %
Supervisor	0	0 %
Pramuniaga	26	52 %
Lain-lain	14	28%
Total	50	100 %

Berdasarkan 50 sampel yang diambil 20 % adalah staf / personalia, 0 % adalah supervisor, 52 % adalah pramuniaga, dan 28 % adalah lain-lain. Berdasarkan penelitian lain-lain adalah kasir, teknisi, gudang, satpam, serta rumah tangga dan cleaning service.

3) Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja

Tabel V.28
Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Prosentase
< 5 tahun	22	44 %
5 – 10 tahun	10	20 %
10 – 15 tahun	14	28 %
> 15 tahun	4	8 %
Total	50	100 %

Penulis mengambil 50 sampel karyawan berdasarkan lama bekerja. Dari 50 sampel yang bekerja selama < 5 tahun sebesar 44 %, 5 – 10 tahun sebesar 20 %, 10 – 15 tahun sebesar 28 % , dan > 5 tahun sebesar 8 %.

b. Hasil Perhitungan Kuesioner

Hasil dari jawaban karyawan dengan kuesioner sebagai dasar perhitungan *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata adalah sebagai berikut :

Tabel V.29
Kepuasan Karyawan

K. Karyawan	Skor sikap	Ideal					Jml (a)	Nilai ideal rata-rata (b)	Belief					Jml (c)	Nilai belief rata-rata (d)
		5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
		SP	P	R	TP	STP			SP	P	R	TP	STP		
Atribut Komunikasi															
Butir 1	17	25	2	6		203	4,06	3	10	10	22	5	134	2,68	
Butir 2	18	24	5	2	1	206	4,12	4	11	9	22	4	139	2,78	
Butir 3	11	25	6	6	2	187	3,74	2	8	13	20	7	128	2,56	
Butir 4	18	19	4	7	2	194	3,88	11	10	9	11	9	153	3,06	
Butir 5	16	26	2	5	1	201	4,02	8	13	12	13	4	158	3,16	
Butir 6	21	26	1	2		216	4,32	8	16	8	13	5	159	3,18	
Atribut Penghargaan															
Butir 7	22	20	3	4	1	208	4,16	1	13	10	12	14	125	2,50	
Butir 8	17	22	5	6		200	4,00	1	17	9	14	9	137	2,74	
Butir 9	17	23	5	2	3	199	3,98	3	7	15	16	9	129	2,58	
Atribut Pendukung / Dukungan															
Butir 10	17	29	4			213	4,26	3	18	13	14	2	156	3,12	
Butir 11	20	29	1			219	4,38	10	21	8	8	3	177	3,54	
Butir 12	25	24				224	4,48	4	18	5	12	11	142	2,84	

Total *ideal* rata-rata atribut komunikasi

$$= \frac{4,06 + 4,12 + 3,74 + 3,88 + 4,02 + 4,32}{6} = 4,02$$

Total *belief* rata-rata atribut komunikasi

$$= \frac{2,68 + 2,78 + 2,56 + 3,06 + 3,16 + 3,18}{6} = 2,90$$

Total *ideal* rata-rata atribut penghargaan

$$= \frac{4,16 + 4,00 + 3,98}{3} = 4,05$$

Total *belief* rata-rata atribut penghargaan

$$= \frac{2,50 + 2,74 + 2,58}{3} = 2,61$$

Total *ideal* rata-rata atribut pendukung / dukungan

$$= \frac{4,26 + 4,38 + 4,48}{3} = 4,37$$

Total *belief* rata-rata atribut pendukung / dukungan

$$= \frac{3,12 + 3,54 + 2,84}{3} = 3,17$$

Setelah menghitung nilai total *ideal* dan *belief* rata-rata tiap atribut, maka dapat dicari seberapa besar selisihnya. Hasil dari selisih untuk masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

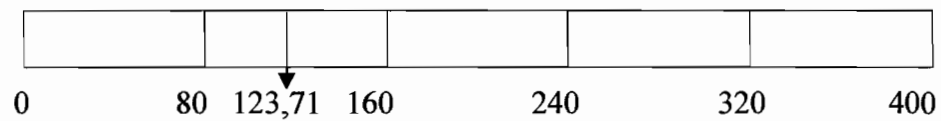
Tabel V.30
Hasil *Ideal* rata-rata dan *Belief* rata-rata setiap Atribut serta Bobot Kepentingan

Atribut	<i>Ideal</i> (Ii)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih Ii - Xi	Urutan	Bobot
Komunikasi	4,02	2,90	1,12	1	50
Penghargaan	4,05	2,61	1,44	3	17
Pendukung / Dukungan	4,48	3,17	1,31	2	33

Dari tabel diatas diperoleh hasil bahwa atribut yang berpengaruh adalah atribut komunikasi yang mempunyai selisih paling kecil, artinya atribut tersebut merupakan atribut yang keadaannya (*belief*) paling mendekati harapan atau keinginan (*ideal*) karyawan kemudian disusul oleh atribut pendukung / dukungan dan penghargaan. Perhitungan sikap karyawan secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model*.

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i|$$

$$\begin{aligned} Ab &= 50 \times |4,02 - 2,90| + 33 \times |4,48 - 3,17| + 17 \times |4,05 - 2,61| \\ &= (50 \times 1,12) + (33 \times 1,31) + (17 \times 1,44) \\ &= 56 + 43,23 + 24,48 \\ &= 123,71 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil perhitungan diatas diperoleh nilai sikap secara keseluruhan sebesar 123,71. Nilai ini menggambarkan sikap karyawan terhadap keadaan atau kondisi kinerja PT. MIROTA GODEAN adalah memuaskan karyawan, karena berada pada rentang nilai 80 – 160. Hal ini dapat diartikan bahwa dalam kepuasan karyawan PT. MIROTA GODEAN sudah tercapai untuk digunakannya *Balanced Scorecard*.

Analisis Prioritas Kepentingan dari Atribut Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Kepuasan Karyawan)

Analisis ini digunakan untuk menjawab permasalahan tentang atribut yang paling diprioritaskan atau diutamakan karyawan PT. MIROTA GODEAN. Dalam penelitian ini karyawan diminta untuk memberi urutan tingkat kepentingan (prioritas). Ranking pertama diberi nilai 3, ranking kedua diberi nilai 2, dan ranking ketiga diberi nilai 1.

**Tabel V.31
Data Urutan Tingkat Kepentingan**

Atribut	Ranking Nilai		
	1	2	3
1.Komunikasi	44	4	2
2.Penghargaan	2	6	42
3.Pendukung / Dukungan	5	39	6

Setelah mengetahui jawaban karyawan tentang urutan kepentingan dari masing-masing atribut, kemudian dilakukan nilai jumlah hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab adalah sebagai berikut :

1) Komunikasi

$$\begin{aligned}
 &= (3 \times 44) + (2 \times 4) + (1 \times 2) \\
 &= 132 + 8 + 2 \\
 &= 142
 \end{aligned}$$

2) Penghargaan

$$\begin{aligned}
 &= (3 \times 2) + (2 \times 6) + (1 \times 42) \\
 &= 6 + 12 + 42 \\
 &= 60
 \end{aligned}$$

3) Pendukung / Dukungan

$$\begin{aligned}
 &= (3 \times 5) + (2 \times 39) + (1 \times 6) \\
 &= 15 + 78 + 6 \\
 &= 99
 \end{aligned}$$

Tabel V.32
Tabel Hasil Peringkat Kepentingan

Atribut	Hasil	Peringkat
1. Komunikasi	142	1
2. Penghargaan	60	3
3. Pendukung / Dukungan	99	2

Dari perhitungan prioritas kepentingan seperti yang terlihat diatas dapat diketahui bahwa atribut komunikasi merupakan atribut yang paling kuat menentukan sikap karyawan PT. MIROTA

GODEAN. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih mengutamakan adanya komunikasi antar karyawan dengan pimpinan. Selanjutnya diurutkan kedua adalah atribut pendukung / dukungan. Atribut pendukung / dukungan merupakan hal yang penting, karena dukungan dari rekan sesama kerja sangat dibutuhkan. Setelah karyawan melihat atribut komunikasi dan pendukung / dukungan, selanjutnya karyawan akan melihat pada atribut penghargaan yang diberikan oleh PT. MIROTA GODEAN.

Sehingga dari hasil analisis prioritas kepentingan diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa atribut komunikasi merupakan prioritas utama bagi karyawan PT. MIROTA GODEAN dan selanjutnya disusul oleh atribut pendukung / dukungan dan penghargaan.

4. Kepuasan Pelanggan

a. Analisis Prosentase

Untuk mengukur data yang diperoleh dari responden melalui jawaban kuesioner digunakan analisis prosentase yang dihitung berdasarkan jumlah frekuensi setiap kualifikasi.

1) Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel V.33
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Laki-laki	5	25 %
Perempuan	15	75 %
Total	20	100 %

Penulis mengambil 20 sampel untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PT. MIROTA GODEAN. Dari 20 sampel 25 % merupakan pelanggan yang memiliki jenis laki-laki dan 75 % merupakan pelanggan yang memiliki jenis kelamin perempuan.

2) Karakteristik responden berdasarkan pekerjaan

Tabel V.34
Responden Berdasarkan Pekerjaan

Pekerjaan	Jumlah Responden	Prosentase
Pelajar / Mahasiswa	17	85 %
Pegawai Negeri	0	0 %
Pengusaha	0	0 %
Lain-lain	3	15 %
Total	20	100 %

Berdasarkan 20 sampel yang diambil 85 % adalah pelajar atau mahasiswa, 0 % adalah pegawai negeri dan pengusaha, dan 15 % adalah lain-lain. Berdasarkan penelitian lain-lain adalah ibu rumah tangga dan yang belum bekerja.

3) Karakteristik responden berdasarkan frekuensi

Tabel V.35
Responden Berdasarkan Frekuensi

Frekuensi	Jumlah Responden	Prosentase
Sering	10	50 %
Kadang-kadang	10	50 %
Tidak Pernah	0	0 %
Total	20	100 %

Penulis mengambil 20 sampel pelanggan berdasarkan frekuensi. Dari 50 % sampel sering menggunakan produk PT.

MIROTA GODEAN dan 50 % sampel kadang-kadang menggunakan produk PT. MIROTA GODEAN

b. Hasil Perhitungan Kuesioner

Hasil dari jawaban pelanggan dengan kuesioner sebagai dasar perhitungan *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata adalah sebagai berikut :

Tabel V.36
Kepuasan Pelanggan

Skor sikap K. Pelanggan	<i>Ideal</i>					Jml (a)	Nilai <i>ideal</i> rata-rata (b)	<i>Belief</i>					Jml (c)	Nilai <i>belief</i> rata-rata (d)
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
	SP	P	R	TP	STP			SP	P	R	TP	STP		
Atribut Harga														
Butir 1	4	14	2			82	4,10	3	15	1	1		80	4,00
Butir 2	3	14	3			80	4,00	1	15	4			77	3,85
Butir 3	8	11	1			87	4,35	7	12		1		85	4,25
Atribut Mutu														
Butir 4	4	15		1		82	4,10	4	13	2	1		80	4,00
Butir 5	5	14		1		83	4,15	4	15		1		82	4,10
Butir 6	7	9	3	1		82	4,10	4	7	6	3		72	3,60
Butir 7	6	12	1	1		83	4,15	2	12	4	2		74	3,70
Butir 8	8	10	2			86	4,30	4	14	1	1		81	4,05
Atribut Waktu														
Butir 9	4	15		2		84	4,20	5	13	1	1		82	4,10
Butir 10	2	17	1			81	4,05	2	15	1	2		77	3,85

Total *ideal* rata-rata atribut harga

$$= \frac{4,10 + 4,00 + 4,35}{3} = 4,15$$

Total *belief* rata-rata atribut harga

$$= \frac{4,00 + 3,85 + 4,25}{3} = 4,03$$

Total *ideal* rata-rata atribut mutu

$$= \frac{4,10 + 4,15 + 4,10 + 4,15 + 4,30}{5} = 4,16$$

Total *belief* rata-rata atribut mutu

$$= \frac{4,00 + 4,10 + 3,60 + 3,70 + 4,05}{5} = 3,89$$

Total *ideal* rata-rata atribut waktu

$$= \frac{4,20 + 4,05}{2} = 4,12$$

Total *belief* rata-rata atribut waktu

$$= \frac{4,10 + 3,85}{2} = 3,98$$

Setelah menghitung total *ideal* dan *belief* rata-rata tiap atribut, maka dapat dicari seberapa besar selisihnya. Hasil dari selisih untuk masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel V.37
Hasil *Ideal* rata-rata dan *Belief* rata-rata setiap Atribut serta Bobot Kepentingan

Atribut	<i>Ideal</i> (Ii)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih Ii - Xi	Urutan	Bobot
Harga	4,12	4,03	0,09	1	50
Mutu / Kualitas	4,16	3,89	0,27	3	17
Waktu	4,15	3,98	0,17	2	33

Dari tabel diatas diperoleh hasil bahwa atribut yang berpengaruh adalah atribut harga yang mempunyai selisih paling kecil, artinya atribut tersebut merupakan atribut yang keadaannya (*belief*) paling mendekati harapan atau keinginan (*ideal*) pelanggan kemudian disusul oleh atribut waktu dan mutu atau kualitas. Perhitungan sikap pelanggan secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model*.

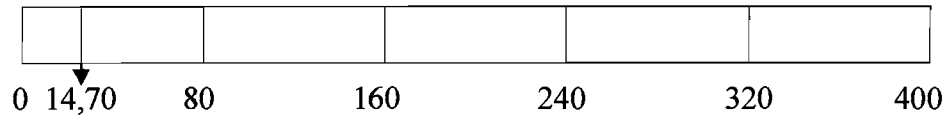
$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi |Ii - Xi|$$

$$Ab = 50 \times |4,12 - 4,03| + 33 \times |4,15 - 3,98| + 17 \times |4,16 - 3,89|$$

$$= (50 \times 0,09) + (33 \times 0,17) + (17 \times 0,27)$$

$$= 4,50 + 5,61 + 4,59$$

$$= 14,70$$



Berdasarkan hasil perhitungan diatas diperoleh nilai sikap secara keseluruhan sebesar 14,70. Nilai ini menggambarkan sikap pelanggan terhadap keadaan atau kondisi kinerja PT. MIROTA GODEAN adalah sangat memuaskan pelanggan, karena berada pada rentang nilai 0 – 80. Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan pelanggan PT. MIROTA GODEAN sudah tercapai untuk digunakannya *Balanced Scorecard*.

Analisis Prioritas Kepentingan dari Atribut Kepuasan Pelanggan

Analisis ini digunakan untuk menjawab permasalahan tentang atribut yang paling diprioritaskan atau diutamakan pelanggan setelah menggunakan produk PT. MIROTA GODEAN. Dalam penelitian ini pelanggan diminta untuk memberi urutan tingkat kepentingan (prioritas). Ranking pertama diberi nilai 3, ranking kedua diberi nilai 2, dan ranking ketiga diberi nilai 1.

Tabel V.38
Data Urutan Tingkat Kepentingan

Ranking Nilai \ Atribut	1	2	3
Atribut	3	2	1
1.Harga	7	12	1
2.Mutu / Kualitas	13	7	0
3.Waktu	0	1	19

Setelah mengetahui jawaban pelanggan tentang urutan kepentingan dari masing-masing atribut, kemudian dilakukan nilai jumlah hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab adalah sebagai berikut :

1) Harga

$$= (3 \times 7) + (2 \times 12) + (1 \times 1)$$

$$= 21 + 24 + 1$$

$$= 46$$

2) Mutu / Kualitas

$$= (3 \times 13) + (2 \times 7) + (1 \times 0)$$

$$= 39 + 14 + 0$$

$$= 53$$

3) Waktu

$$= (3 \times 0) + (2 \times 1) + (1 \times 19)$$

$$= 0 + 2 + 19$$

$$= 21$$

Tabel V.39
Tabel Hasil Peringkat Kepentingan

Atribut	Hasil	Peringkat
1. Harga	46	2
2. Mutu / Kualitas	53	1
3. Waktu	21	3

Dari perhitungan prioritas kepentingan seperti yang terlihat diatas dapat diketahui bahwa atribut mutu / kualitas merupakan atribut yang paling kuat menentukan sikap pelanggan dengan menggunakan

produk PT. MIROTA GODEAN. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan lebih mengutamakan mutu / kualitas produk yang diberikan oleh perusahaan. Selanjutnya diurutan kedua adalah harga. Harga dipandang sebagai hal yang penting, karena sistem harga yang ditetapkan oleh perusahaan lebih murah bila dibandingkan dengan perusahaan lain yang serupa. Setelah pelanggan melihat mutu / kualitas dan harga yang ditetapkan perusahaan, selanjutnya pelanggan akan melihat pada ketepatan waktu yang diberikan oleh PT. MIROTA GODEAN.

Sehingga dari hasil analisis prioritas kepentingan diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa atribut mutu / kualitas merupakan prioritas utama bagi pelanggan dalam menggunakan produk / barang PT. MIROTA GODEAN dan selanjutnya disusul oleh atribut harga dan waktu.



C. Hasil Perhitungan Keseluruhan

Tabel V.40
Hasil Kuantitatif dan Kualitatif (Kuesioner)

Kriteria	Tercapai / Tidak Tercapai	Keterangan
1. Strategi Usaha	Tercapai	Strategi usaha PT. MIROTA GODEAN adalah sangat memuaskan (sangat memuaskan = 59,1), karena berada pada rentang nilai 0 – 80.
2. Perspektif Keuangan		
a. <i>Profit Margin</i>	Tidak Tercapai	<i>Profit margin</i> PT. MIROTA GODEAN mengalami fluktuasi, dimana diperoleh <i>profit margin</i> pada tahun 1999 sebesar 4,72 %, tahun 2000 sebesar 6,27 %, dan tahun 2001 sebesar 5,72 %.
b. <i>Operating Ratio</i>	Tidak tercapai	<i>Operating ratio</i> PT. MIROTA GODEAN mengalami penurunan, dimana diperoleh <i>operating ratio</i> pada tahun 1999 sebesar 89,91 %, tahun 2000 sebesar 89,54 %, dan tahun 2001 sebesar 88,69 %.
c. Rentabilitas Modal Sendiri	Tercapai	Rentabilitas modal sendiri PT. MIROTA GODEAN mengalami kenaikan, dimana diperoleh rentabilitas modal sendiri pada tahun 1999 sebesar 2,95 %, tahun 2000 sebesar 6,05 %, dan tahun 2001 sebesar 6,33 %.
3. Perspektif Non Keuangan		
a. Perspektif Pelanggan	Tercapai	Perspektif pelanggan PT. MIROTA GODEAN adalah memuaskan (memuaskan = 103,5), karena berada pada rentang nilai 80-160.
b. Perspektif Proses Bisnis Internal	Tercapai	Perspektif proses bisnis internal PT. MIROTA GODEAN adalah sangat memuaskan (sangat memuaskan = 67), karena berada pada rentang nilai 0-80.
c. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Kepuasan Karyawan)	Tercapai	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Kepuasan karyawan) PT. MIROTA GODEAN adalah memuaskan (memuaskan = 123,71), karena berada pada rentang nilai 80-160.
d. Kepuasan Pelanggan	Tercapai	Kepuasan Pelanggan PT. MIROTA GODEAN adalah sangat memuaskan (sangat memuaskan = 14,70), karena berada pada rentang nilai 0-80.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari analisis data dan pembahasan yang dilakukan penulis, maka dapat disimpulkan :

1. Strategi Usaha

Strategi usaha bisa dicapai oleh PT. MIROTA GODEAN. Hal tersebut berdasarkan hasil perhitungan kuesioner (sangat memuaskan = 59,1) diantara rentang nilai 0 – 80 terhadap 2 manajer supervisor.

2. Perspektif Keuangan

a. *Profit Margin*

Profit margin belum bisa dicapai oleh PT. MIROTA GODEAN. Hal tersebut berdasarkan perhitungan kuantitatif, dimana diperoleh *profit margin* pada tahun 1999 sebesar 4,72 %, tahun 2000 sebesar 6,27 %, dan tahun 2001 sebesar 5,72 %, artinya bahwa *profit margin* dari tahun 1999 sampai dengan tahun 2001 mengalami fluktuasi.

b. *Operating Ratio*

Operating ratio belum bisa dicapai oleh PT. MIROTA GODEAN. Hal tersebut berdasarkan perhitungan kuantitatif, dimana diperoleh *operating ratio* pada tahun 1999 sebesar 89,91 %, tahun 2000 sebesar 89,54 %, dan tahun 2001 sebesar 88,69 %, artinya bahwa *operating ratio* dari tahun 1999 sampai dengan tahun 2001 mengalami penurunan.

c. Rentabilitas Modal Sendiri (RMS)

Rentabilitas modal sendiri bisa dicapai oleh PT. MIROTA GODEAN. Hal tersebut berdasarkan perhitungan kuantitatif, dimana diperoleh rentabilitas modal sendiri pada tahun 1999 sebesar 2,95 %, tahun 2000 sebesar 6,05 %, dan tahun 2001 sebesar 6,33 %, artinya bahwa rentabilitas modal sendiri dari tahun 1999 sampai dengan tahun 2001 mengalami kenaikan.

3. Perspektif Non Keuangan

a. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan bisa dicapai oleh PT. MIROTA GODEAN. Hal tersebut berdasarkan hasil perhitungan kuesioner (memuaskan = 103,5) diantara rentang nilai 80 – 160 terhadap 2 manajer supervisor.

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal bisa dicapai oleh PT. MIROTA GODEAN. Hal tersebut berdasarkan hasil perhitungan kuesioner (sangat memuaskan = 67) diantara rentang nilai 0 – 80 terhadap 2 manajer supervisor.

c. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Kepuasan Karyawan)

Kepuasan pelanggan bisa dicapai oleh PT. MIROTA GODEAN. Hal tersebut berdasarkan hasil perhitungan kuesioner (memuaskan = 123,71) diantara rentang nilai 80 – 160 terhadap 50 karyawan.

d. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan karyawan yang termasuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bisa dicapai oleh PT. MIROTA GODEAN. Hal tersebut berdasarkan hasil perhitungan kuesioner (sangat memuaskan = 14,70) diantara rentang 0 – 80 terhadap 20 pelanggan.

4. Berdasarkan hasil perhitungan kuantitatif terhadap perspektif keuangan dalam penggunaan *Balanced Scorecard*, PT. MIROTA GODEAN belum tercapai secara optimal untuk digunakannya *Balanced Scorecard* yang berarti *Balanced Scorecard* belum bisa mendukung untuk digunakan di PT. MIROTA GODEAN karena pada *profit margin* mengalami fluktuasi dan *operating ratio* mengalami penurunan terus menerus dari tahun yang diteliti. Sedangkan berdasarkan perhitungan kualitatif (kuesioner) terhadap strategi usaha dan perspektif non keuangan dalam penggunaan *Balanced Scorecard*, PT. MIROTA GODEAN sudah tercapai untuk digunakannya *Balanced Scorecard* yang berarti *Balanced Scorecard* sudah bisa digunakan di PT. MIROTA GODEAN.

B. Saran

1. Untuk dapat menghasilkan laba yang lebih besar, perusahaan harus lebih efisien dalam melakukan operasionalnya sehingga apabila ada kesalahan bisa ditekan seminimal mungkin yang nantinya diharapkan dapat berdampak pada kenaikan laba perusahaan.
2. Lebih berusaha dalam memperbaiki strategi dalam upaya untuk memperoleh pelanggan baru dan berusaha untuk memperbaiki pelayanan

yang lebih baik bagi pelanggan yang telah ada dengan tujuan agar tercipta hubungan yang baik, sehingga perusahaan dapat menambah jumlah pelanggan setiap tahunnya. Serta tetap mempertahankan yang sudah baik, terutama dalam kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).

3. Adanya kerja sama yang baik dan saling mendukung antara karyawan dan manajer, sehingga tercipta rasa saling percaya satu dengan yang lainnya karena hal ini sangat berpengaruh pada kinerja perusahaan.

C. Keterbatasan

Pada proses pelayanan penyusunan skripsi, penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna. Hal ini dipengaruhi oleh keterbatasan yang dihadapi pada saat pembuatan skripsi ini. Adapun keterbatasan itu sebagai berikut :

1. Penulis sangat terbatas untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat mengenai target aspek keuangan yang ingin dicapai oleh perusahaan.
2. Dari 70 karyawan, 2 karyawan merupakan bagian supervisor dan 68 karyawan merupakan karyawan tetap di PT. MIROTA GODEAN penulis hanya memberikan kuesioner kepada 50 karyawan.
3. Alat penelitian yang digunakan berupa kuesioner dan dengan didukung data-data kuantitatif seperti laporan keuangan dari PT. MIROTA GODEAN

DAFTAR PUSTAKA

- Dwi Cahyono. (2000, Januari). Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* Untuk Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, 1, 1 : 45-55.
- Engel, James F. and Vlackwel, Roger and Miniard, Paul W. (1994). *Perilaku Konsumen*, Jakarta : Binarupa Aksara.
- Echols, John M. , dkk (1984). *Kamus Inggris – Indonesia*. Cetakan XIII. Jakarta : PT. Gramedia
- Gunawan, Barbara. (2000, September). *Menilai Kinerja dengan Balanced Scorecard Usahawan*, No. 06.
- _____, (2000, Desember). *Balanced Scorecard : Perspektif Baru Dalam Menilai Kinerja Organisasi*. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 3, 2 : 288-291.
- Hermawan, Ancella. (1996). *Balanced Scorecard*. Sebagai Sarana Akuntansi Manajemen Strategik. *Kumpulan 10 Topik Hangat Akuntansi*. Ikatan Akuntansi Indonesia.
- Indriantoro, Nur. (2000). *Balanced Scorecard*. Bahan Seminar Program Magister Manajemen. Jakarta : STIE Perbanas.
- Jeno, Michael. (1997, September-Oktober). *Balanced Scorecard : Pengukuran Kinerja Yang Terkait Dengan Strategi Manajemen*, 5, 2 : 21-25.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton (1992, Januari-Februari). *The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*. Harvard Bussines Review.
- _____, (1996), *The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*, Boston : Harvard Business School Press.
- _____, (1996). *Balanced Scorecard*. Erlangga.
- _____, (1997). "Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System", dalam S. Mark Young, *Readings in Management Accounting*, New Jersey : Prentice – Hall, Inc.
- Laela, Fatma. (1999), *Balanced Scorecard sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Manajemen*. Telaah. AMP YKPN
- Mulyadi, dan Johny Setyawan. (1999). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. (Edisi I), Yogyakarta : Aditya Medika.

_____, (1997), *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi Kedua, Yogyakarta : BP STIE YKPN.

Purwantini, Cornelio. (1998, September). Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer. *Widya Dharma*, Yogyakarta : USD.

Riyanto, Bambang. (1995). *Dasar – dasar Pembelajaran Perusahaan*, Yogyakarta : BPFE.

Siegel, Gary, dan Helena Ramnauskeas – Markoni. (1989). *Behavioral Accounting*, Cincinnati : South – Western Publishing Co.

Sugiyono. (1994, Edisi IV). *Metode Penelitian Administrasi*. Jakarta : Alfabet.

LAMPPIRAN

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Aga Aystratika
Jabatan : Pimpinan
Alamat : Jl. Godean Km 2,8 Yogyakarta

Memberitahukan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : Widyastuti
No. Mahasiswa : 002114211
Jurusan : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta

telah melaksanakan Penelitian diperusahaan kami sejak tanggal 1 April
sampai dengan 23 Mei 2004, dengan mengambil judul " Penggunaan
Balanced Scorecard Sebagai Alat Evaluasi Kinerja " .

Demikian surat keterangan ini kami buat, untuk dapat dipergunakan
sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 24 Agustus 2004

Mengetahui

PT. "Mirota Godean"

JL. RAYA YOGYAKARTA GODEAN KM.2.

YOGYAKARTA

Aga Aystratika

Pimpinan

MIROTA GODEAN
 ayaya Yogya-Godean km.2
 YAKARTA

LAPORAN LABA RUGI
 Th 1999

Penjualan			1.052.354.753,00
Biaya Penjualan			75.844.067,00
Penjualan Bersih			976.510.686,00
Debit			52.366.757,00
Penjualan Setelah PPN			924.143.929,00
Stok Awal		1.754.272.145,77	
Pembelian	830.266.000,00		
Angkut	390.000,00		
		830.656.000,00	
Surplus Pembelian	13.102.137,00		
Defisit Pembelian	2.035.450,00		
		15.137.637,00	
Pembelian Bersih		815.518.363,00	
Stok Akhir		2.006.872.145,77	
Biaya Pokok Penjualan			582.918.363,00
Biaya Kotor			361.225.586,00
Biaya - biaya :			
Biaya penjualan		38.653.586,00	
Biaya adm./umum :			
Gaji	29.674.755,00		
Biaya	14.983.000,00		
Pemburan	4.680.550,00		
Bonus	17.505.000,00		
Penjangan Karyawan	7.589.555,00		
Penggantian Menu	4.213.860,00		
Dep. Toko	2.358.700,00		
Dep. Kantor	4.007.500,00		
Perjalanan	4.419.000,00		

rawatan Bangunan	7.153.474,00
rawatan Kendaraan	2.883.400,00
rawatan Mesin	8.110.700,00
rawatan Toko	832.700,00
copy	267.270,00
m.Bank	566.295,00
visi kredit	0,00
pon/fax	4.243.142,00
trik	2.847.066,00
ar/bbm/elpji	25.876.800,00
ransi	2.641.594,68
ragam	15.710.600,00
ndidikan	3.576.000,00
um	3.001.165,00
entaris	3.775.000,00
rang Rusak/Hilang	0,00
nyusutan Bangunan	12.231.217,45
nyusutan Mebel	9.481.036,58
nyusutan Kendaraan	933.592,85
nyusutan Lain-lain	4.385.364,81
ak PBB	34.000.000,00
h. Ps.21	42.589.261,00
h. Badan Ps. 29	1.841.600,00

276.439.199,37

315.092.785,37

Bersih

46.132.780,63
=====

Mirota Godean
 Raya Yogya-Godean km.2
 GYAKARTA

NERACA
 Per 31 DECEMBER 1999

KETERANGAN	JUMLAH	NO	KETERANGAN	JUMLAH
I AKTIVA LANCAR			I HUTANG LANCAR	
1 Kas	23.230.010,00	1	Hutang Dagang	994.387.199,17
2 Kas Bank	4.450.662,00	2	Hutang Pajak	1.325.660,00
3 Persediaan barang	2.006.872.145,77			-----
4 Perskot Asuransi	1.320.797,34			995.712.859,17
5 Uang Muka PPh. Ps. 25	2.767.966,83			-----

	2.038.641.581,94			

II AKTIVA TETAP			II MODAL	
1 Tanah	279.250.000,00		Modal Saham	1.500.000.000,00
2 Bangunan	385.324.531,00			-----
3 Mebel/Perkp. Toko	177.719.190,00			
4 Kendaraan	20.750.000,94			
5 Aktiva Lain	105.275.371,00		III LABA	
	-----		Laba Ditahan	66.326.780,00
	968.319.092,94		Laba Th Berjalan	46.132.780,63
Ak. Peny. aktiva Tetap	398.788.255,08			-----
	-----			112.459.560,63
	569.530.837,86			-----

	2.608.172.419,80			-----
	-----			2.608.172.419,80
	-----			-----

T.MIROTA GODEAN
 Jl.Raya Yogya-Godean km.2
 SOYAKARTA

LAPORAN LABA RUGI
 Th 2000

Penjualan			1.246.509.375,00
Retur Penjualan			355.940.161,00
Penjualan Bersih			1.490.569.214,00
PPN DN			62.366.754,00
Penjualan Setelah PPN			1.428.202.460,00
IPP :			
Persediaan Awal		2.006.872.145,77	
Pembelian	824.329.540,00		
By. Angkut	180.000,00		
		824.509.540,00	
Retur Pembelian	37.106.609,00		
Pot. Pembelian	38.554.400,00		
		75.661.009,00	
Pembelian Bersih		748.848.531,00	
BTUD		2.755.720.676,77	
Persediaan Akhir		1.724.872.145,77	
Harga Pokok Penjualan			1.030.748.531,00
Laba Kotor			397.453.929,00
Biaya - biaya :			
Biaya penjualan		25.600.000,00	
Biaya adm. umum :			
- Gaji	29.507.050,00		
- Thr	13.843.000,00		
- Lemburan	4.300.350,00		
- Bonus	17.422.500,00		
- Tunjangan Karyawan	8.675.055,00		
- Penggantian Menu	4.020.791,00		
- Kep. Toko	2.016.700,00		
- Kep. Kantor	3.995.000,00		
- Perjalanan	4.074.000,00		

perawatan Bangunan	7.119.222,00
perawatan Kendaraan	16.308.400,00
perawatan Mesin	6.337.900,00
perawatan Toko	595.600,00
photocopy	254.860,00
adm.Bank	521.295,00
provisi kredit	0,00
telepon/fax	2.683.563,00
listrik	1.814.770,00
polas/bbm/elpjlj	26.082.900,00
asuransi	2.641.594,68
peragam	15.675.000,00
pendidikan	3.560.000,00
gaji	1.853.020,00
inventaris	1.900.000,00
barang Rusak/Hilang	0,00
penyusutan Bangunan	12.231.217,45
penyusutan Mebel	9.481.036,58
penyusutan Kendaraan	933.592,85
penyusutan lain-lain	4.385.364,81
ajak PBB	34.000.000,00
Ph. Ps.21	42.536.661,00
Ph. Badan Ps. 29	1.550.000,00

278.320.443,37

303.959.879,37

a Bersih

93.494.049,63
=====

ota Godean
 I Yogya-Godean km.2
 AKARTA

NERACA
 Per 31 DECEMBER 2000

KETERANGAN	JUMLAH	NO	KETERANGAN	JUMLAH
AKTIVA LANCAR			I HUTANG LANCAR	
Kas	25.890.010,00	1	Hutang Dagang	811.617.879,10
Kas Bank	5.112.216,00			
Persediaan barang	1.724.972.145,77	2	Hutang Pajak	3.256.000,00
Perskot Asuransi	1.320.797,34			
Uang Muka PPh. Ps. 25	4.674.702,45			
	-----			-----
	1.761.969.871,56			814.873.879,10
	-----			-----
AKTIVA TETAP			II MODAL	
Tanah	279.250.000,00		Modal Saham	1.500.000.000,00
Bangunan	385.324.531,00			
Mebel/Perikp. Toko	213.719.190,00			
Kendaraan	32.750.000,94			
Aktiva Lain	180.275.371,00		III LABA	

	1.091.319.092,94		Laba Ditahan	46.132.780,63
			Laba Th Berjalan	93.494.049,63
Ak. Peny. aktiva Tetap	398.788.255,08			
	-----			-----
	692.530.837,86			139.626.830,26
	-----			-----
	-----			-----
	2.454.500.709,42			2.454.500.709,36
	-----			-----

MIROTA GODEAN
 Raya Yogya-Godean km.2
 JAKARTA

LAPORAN LABA RUGI
 Th 2001

Penjualan		1.883.009.375,00
Kurang Penjualan		119.436.201,00
Penjualan Bersih		1.763.573.174,00
Pajak PDN		98.616.754,00
Penjualan Setelah PPN		1.664.956.420,00
Ketersediaan Awal		
Persediaan Awal		1.724.972.145,77
Pembelian	1.208.245.540,00	
Angkut	30.000,00	
		1.208.275.540,00
Kurang Pembelian	13.285.540,00	
Pembelian	2.035.000,00	
		15.320.540,00
Pembelian Bersih		1.192.955.000,00
Ketersediaan Akhir		
UD		2.917.927.145,77
Persediaan Akhir		1.745.796.862,00
Marga Pokok Penjualan		1.172.130.283,77
Labanya Kotor		492.826.136,23
Biaya - biaya :		
Biaya penjualan		44.915.436,00
Biaya adm./umum :		
Gaji	31.184.100,00	
Uang hr	16.043.000,00	
Pemburan	8.102.350,00	
Donasi	18.247.500,00	
Penjangan Karyawan	7.658.555,00	
Penggantian Menu	5.951.486,00	
Dep. Toko	3.897.700,00	
Dep. Kantor	4.120.000,00	
Perjalanan	7.524.000,00	

awatan Bangunan	7.481.744,00
awatan Kendaraan	17.058.400,00
awatan Mesin	24.065.900,00
awatan Toko	2.966.600,00
ocopy	378.960,00
n.Bank	791.295,00
visi kredit	0,00
oon/fax	8.641.540,00
rik	2.138.057,00
ar/bbm/elpji	28.878.700,00
ransi	2.641.594,68
agam	16.031.000,00
didikan	3.720.000,00
um	2.921.965,00
entaris	20.650.000,00
ang Rusak/Hilang	0,00
rusutan Bangunan	12.231.217,45
rusutan Mebel	9.481.036,58
rusutan Kendaraan	933.592,85
rusutan Lain-lain	4.385.364,81
ak PBB	34.000.000,00
n. Ps.21	43.062.661,00
n. Badan Ps. 29	1.906.000,00

347.674.310,1

391.989.755,37

100.336.380,86
=====

Bersih

rota Godean
 a Yogya-Godean km.2
 AKARTA

NERACA
 Per 31 DECEMBER 2001

KETERANGAN	JUMLAH	NO	KETERANGAN	JUMLAH
AKTIVA LANCAR		I HUTANG LANCAR		
Kas	62.490.010,00	1	Hutang Dagang	811.372.111,70
Kas Bank	5.778.216,00			
Persediaan barang	1.745.796.862,00	2	Hutang Pajak	7.256.000,00
Perskot Asuransi	1.320.797,34			
Uang Muka PPh. Ps. 25	5.041.819,00			
	<hr/> 1.820.427.704,34 <hr/>			<hr/> 818.628.111,70 <hr/>
AKTIVA TETAP		II MODAL		
Tanah	279.250.000,00		Modal Saham	1.500.000.000,00
Bangunan	385.324.531,00			
Mebel/Perlkp. Toko	213.719.190,00			
Kendaraan	32.750.000,94			
Aktiva Lain	180.275.371,00	III LABA		
	<hr/> 1.091.319.092,94 <hr/>		Laba Ditahan	93.494.049,63
Ak. Peny. aktiva Tetap	398.738.255,03		Laba Th Berjalan	100.836.380,86
	<hr/> 692.530.837,86 <hr/>			<hr/> 194.330.430,49 <hr/>
	<hr/> 2.512.957.542,10 <hr/>			<hr/> 2.512.957.542,10 <hr/>

9.	Tahap ketiga perumusan strategi adalah perumusan peluang dan masalah usaha																		
10	Tahap keempat perumusan strategi adalah identifikasi dan evaluasi alternatif strategi Tahap kelima perumusan strategi adalah perumusan strategi																		
12.	Pelatihan Ada pelatihan dan komunikasi terbuka tentang strategi yang merupakan dasar bagi pemberdayaan pekerja																		
13.	Ada pembelajaran strategi yang menyediakan infrastruktur dalam meningkatkan kapabilitas pekerja																		

C. Menentukan atribut yang paling penting dalam menentukan kepuasan karyawan

Berilah nomor 1 – 3 yang menurut anda paling penting

Keterangan	Prioritas
Tujuan Strategi	
Perumusan Strategi	
Pelatihan	

C. Menentukan atribut yang paling penting dari dua perspektif yang ada di bawah ini.

a. Perspektif Pelanggan

Berilah nomor 1 – 3 yang menurut anda paling penting

Keterangan	Prioritas
Pangsa Pasar	
Retensi Pelanggan	
Akuisisi Pelanggan	

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Berilah nomor 1 – 3 yang menurut anda paling penting

Keterangan	Prioritas
Proses Inovasi	
Proses Operasi	
Proses Pelayanan Purna Jual	

Atribut Pendukung atau Dukungan												
10.	Proses dalam mendapatkan informasi yang mendukung pekerjaan											
11.	Mendapatkan dukungan dari rekan sesama kerja											
12.	Mendapat sarana dan prasarana yang mendukung pekerjaan											

C. Menentukan atribut yang paling penting dalam menentukan kepuasan karyawan

Berilah nomor 1 – 3 yang menurut anda paling penting

Keterangan	Prioritas
Komunikasi	
Penghargaan	
Pendukung atau Dukungan	

C. Menentukan atribut yang paling penting dalam menentukan kepuasan *customer*

Berilah nomor 1 – 3 yang menurut anda paling penting

Keterangan	Prioritas
Harga	
Mutu atau Kualitas	
Waktu	

PEDOMAN WAWANCARA

BALANCED SCORECARD

A. Perspektif Pelanggan

- **Pangsa Pasar**

1. Siapa saja yang menjadi sasaran segmen pasar perusahaan ?
2. Sampai saat ini kira-kira berapa luas pasar yang telah dikuasai oleh perusahaan ?

- **Retensi Pelanggan**

3. Sampai saat ini berapa jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan ?
4. Apakah dari tahun ke tahun perusahaan mengalami peningkatan jumlah pelanggan ?
5. Apakah dengan meningkatnya jumlah pelanggan diikuti dengan meningkatnya pertumbuhan bisnis ?
6. Bila bertambah apakah income perusahaan mengalami peningkatan ?
7. Usaha-usaha apa saja yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan para pelanggan agar tetap menggunakan produk atau jasa perusahaan ?

- **Akuisisi Pelanggan**

8. Apakah tahun ini perusahaan mendapatkan penambahan pelanggan baru ?
9. Berapa banyak jumlah pelanggan baru yang menggunakan produk atau jasa perusahaan?
10. Apakah untuk penambahan pelanggan baru perusahaan mengeluarkan biaya pemasaran ?
11. Usaha-usaha apa saja yang dilakukan perusahaan untuk menarik para pelanggan agar tetap menggunakan produk atau jasa perusahaan ?

B. Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Apakah perusahaan membuat kebijakan-kebijakan tertentu dalam rangka memuaskan pelanggan ?

2. Berupa apa saja kebijakan-kebijakan tersebut ?
3. Apakah dengan adanya kebijakan-kebijakan tersebut juga diikuti dengan meningkatnya jumlah pelanggan ?
4. Apakah kebijakan-kebijakan tersebut memberi nilai tambah bagi pelanggan ?
5. Apakah kebijakan yang dibuat perusahaan sudah optimal atau perlu adanya perbaikan yang lebih baik lagi ?

- **Proses Inovasi**

6. Apakah perusahaan meneliti apa yang menjadi kebutuhan pelanggan ?
7. Apakah setiap tahun perusahaan mengeluarkan tambahan atau perbaikan untuk produk atau jasa yang ditawarkan kepada pelanggannya ?
8. Usaha apa saja yang dilakukan perusahaan setelah mengetahui kebutuhan pelanggan ?
9. Apakah perusahaan mampu mengidentifikasi apa yang menjadi kebutuhan pelanggan dimasa yang akan datang ?

- **Proses Operasi**

10. Apakah pelanggan melakukan pesanan untuk memperoleh produk atau jasa dari perusahaan ?
11. Berapa lama perusahaan menyampaikan pesanan sampai diterima oleh pelanggan ?
12. Cara seperti apa yang digunakan oleh perusahaan dalam menyampaikan produk atau jasa ?

- **Proses Pelayanan Purna Jual**

13. Apakah perusahaan memberikan pelayanan setelah penjualan ?
14. Apakah bentuk pelayanan tersebut ?
15. Apakah perusahaan merasa pelayanan tersebut sudah maksimal untuk memenuhi kepuasan pelanggan ?

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- **Kemampuan Karyawan**

1. Bagaimana sistem atau proses perekrutan karyawan perusahaan ?
2. Berapa jumlah karyawan perusahaan ?
3. Bagaimana perusahaan menilai kinerja karyawan ?
4. Bagaimana cara perusahaan untuk menjalin hubungan yang baik dengan karyawan ?
5. Apakah perusahaan membuat kebijakan dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan ?
6. Usaha apa saja yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi dalam perusahaan ?

- **Kemampuan Sistem Informasi**

7. Apakah perusahaan memberikan pelatihan ulang bagi karyawannya ?
8. Apakah informasi yang disampaikan dari pihak perusahaan kepada para karyawannya dapat dilaksanakan dengan baik ?
9. Usaha seperti apa yang dilakukan perusahaan untuk mendapatkan informasi yang handal dan akurat ?

- **Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan**

10. Apakah karyawan yang memiliki kinerja dan potensi yang baik atau berprestasi mendapat penghargaan dari perusahaan ?
11. Apa bentuk dari penghargaan tersebut ?
12. Bagaimana sistem penggajian yang ditetapkan oleh perusahaan ?
13. Apakah perusahaan memberikan jaminan sosial untuk masa depan karyawan serta tunjangan bagi karyawan ?

