

**KEMUNGKINAN PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*  
DALAM PENGUKURAN KINERJA SUATU PERUSAHAAN**

Studi Kasus Pada PT. Fastfood Indonesia, Tbk

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Memperoleh Sarjana Ekonomi

Program Studi Akuntansi



Oleh:

**Yesy Anggraini Br Ginting**

**NIM : 002114271**

**FAKULTAS EKONOMI  
JURUSAN AKUNTANSI  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA  
2006**

**SKRIPSI**  
**KEMUNGKINAN PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM**  
**PENGUKURAN KINERJA SUATU PERUSAHAAN**  
Studi Kasus Pada PT. Fastfood Indonesia, Tbk

**Oleh:**  
**Yesy Anggraini Br Ginting**  
**NIM: 002114271**

Telah Disetujui oleh:

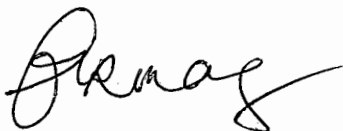
Pembimbing I



Drs. Edi Kustanto, M.M.

8 Agustus 2005

Pembimbing II



Firma Sulistiyowati, S.E., M.Si.

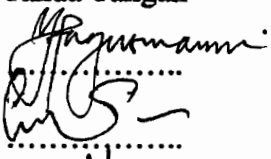
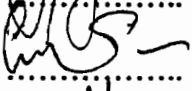
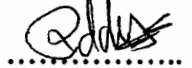
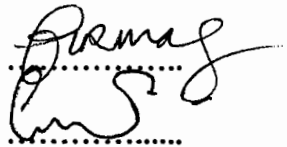
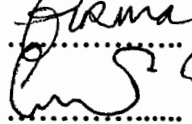
31 Agustus 2005

**SKRIPSI**  
**KEMUNGKINAN PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM**  
**PENGUKURAN KINERJA SUATU PERUSAHAAN**  
Studi Kasus Pada PT. Fastfood Indonesia, Tbk

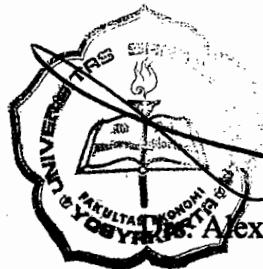
Dipersiapkan dan ditulis oleh:  
Yesy Anggraini Br Ginting  
NIM: 002114271


Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal  
26 Mei 2006 dan dinyatakan memenuhi syarat

**Susunan Panitia Penguji**

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Dra. YFM. Gien Agustinawansari, M.M., Akt.	
Sekretaris	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt.	
Anggota	Drs. Edi Kustanto, M.M.	
Anggota	Firma Sulistiyowati, S.E., M.Si.,	
Anggota	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt.	

Yogyakarta, 7 Juni 2006  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Sanata Dharma  
Dekan,



  
Alex Kahu Lantum, M.S.

## MOTTO

*Janganlah hendaknya kamu kuatir tentang apapun juga, tetapi nyatakanlah dalam segala hal keinginanmu kepada Allah dalam doa dan permohonan dengan ucapan syukur*

*(Filipi 4: 6)*

*Kalau kau takut pada sesuatu yang tidak kau ketahui hanya karena hal itu berbeda dari apa yang biasanya kau ketahui, berarti kau mengurung dirimu sendiri dalam penjara yang bahkan lebih kokoh daripada tembok-tembok yang paling tinggi.*

*(Peter O'Connor)*

*Ketika rasa putus asa menghancurkan semangatmu dan kelelahan menjerat tubuhmu, satu-satunya pilihanmu adalah meneruskan perjalanan, meski tampaknya kau pasti gagal; Karena hanya pada saat itulah kau punya kesempatan untuk berhasil.*

*(Peter O'Connor)*

*Skripsi ini kupersembahkan untuk;  
Jesus Christ... My Lord, My Savior, and My  
Inspiration*

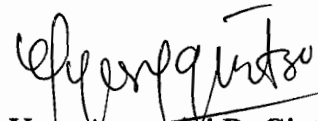
*Bapak dan Mamak buat Kasih Sayang, Support dan  
Doa-doanya yang tiada henti,  
Kakak-kakak, Abang dan Adik-adikku  
yang kusayangi.*

## **PERNYATAAN KEASLIAN KARYA**

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

Yogyakarta, September 2005

Penulis



Yesy Anggraini Br Ginting

**ABSTRAK**  
**KEMUNGKINAN PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM**  
**PENGUKURAN KINERJA SUATU PERUSAHAAN**  
**Studi Kasus Pada PT. Fastfood Indonesia, Tbk**

**Yesy Anggraini Br Ginting**  
**Universitas Sanata Dharma**  
**Yogyakarta**  
**2006**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bisa atau tidak diterapkannya *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja manajemen PT. Fastfood Indonesia, Tbk.

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Teknik pengumpulan data berupa penelitian lapangan, seperti teknik wawancara, dokumentasi, kuesioner yang ditujukan kepada manajer, karyawan, dan pelanggan serta penelitian kepustakaan. Metoda analisis data menggunakan *profit margin*, *operating ratio*, dan rentabilitas modal sendiri, analisis prosentase dan analisis dengan menggunakan *Multiattribute Attitude Model*.

Hasil dari analisis data tersebut adalah sebagai berikut: (1) Kinerja perspektif keuangan belum optimal. Dimana *profit margin*, *operating ratio*, dan rentabilitas modal sendiri dari tahun 2001-2002 mengalami peningkatan, namun dari tahun 2002-2003 mengalami penurunan. Hal ini disebabkan oleh peningkatan biaya-biaya operasi yang tidak terkendalikan oleh perusahaan. Sehingga, meskipun terjadi kenaikan penjualan terus-menerus tidak berdampak pada kenaikan laba yang diperoleh perusahaan. (2) Sedangkan kinerja dari perspektif non keuangan (perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran) sudah terpenuhi untuk digunakan *Balanced Scorecard*. Berarti *Balanced Scorecard* sudah bisa digunakan di PT. Fastfood Indonesia, Tbk.

**ABSTRACT**  
**THE POSSIBILITY OF BALANCED SCORECARD APPLICATION IN**  
**MEASURING THE PERFORMANCE OF A COMPANY**  
**A Case Study at PT. Fastfood Indonesia, Tbk**

**Yesy Anggraini Br Ginting**  
**Sanata Dharma University**  
**Yogyakarta**  
**2006**

The objective of this research was to know whether or not the Balanced Scorecard can be applied as a measurement tool for the management performance of PT. Fastfood Indonesia, Tbk.

The type of this research was a case study. The data collecting technique was field research, such as interview, documentation, questionnaire for the manager, employees and customer as well as library research. Data analysis method used Profit Margin, Operating Ratio and Profitability of Owner's Equity, percentage analysis and analysis using Multiattribute Attitude Model.

The result of the data analysis were: 1) The performance of financial perspective was not yet optimal, where Profit Margin, Operating Ratio and Profitability of Owner's Equity during 2001-2002 had increased, however during 2002-2003 it had decreased. This was caused by the uncontrollable rise of operating expense by the company. So, the continuous rise of the sales rate did not affect the profit rate of the company. 2) On the other hand, the performance of non financial perspective (customer perspective, internal business process, growth and learning) had been fulfilled to be used as Balanced Scorecard, which also meant that Balanced Scorecard can be applied in PT. Fastfood Indonesia, Tbk.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus atas segala rahmat, kasih, anugerah, perlindungan serta bimbingan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: **“KEMUNGKINAN PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SUATU PERUSAHAAN”**

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa terselesaikannya penelitian ini merupakan hasil bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, mengingat keterbatasan pengetahuan dan kemampuan yang penulis miliki. Atas segala bantuan dan dorongannya tersebut, penulis menghaturkan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang turut membantu dalam penelitian ini, baik secara langsung maupun tidak langsung, terutama kepada:

1. Drs. Alex Kahu Lantum, M.S., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
2. Ir. Drs. Hansiadi YH, M.Si., Akt., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
3. Drs. Edi Kustanto, M.M., selaku Dosen Pembimbing I yang telah dengan sabar membimbing dan membantu penulis dengan memberikan masukan, saran, dan semangat selama penulisan skripsi.
4. Firma Sulistiyowati, S.E., M. Si., selaku Dosen Pembimbing II yang telah dengan sabar membimbing dan membantu penulis dengan memberikan masukan, saran, dan semangat selama penulisan skripsi.

5. Adi S. Tjahjadi, S.E., selaku *Manager Customer and Employee Relations*, Pak Ucup dan seluruh karyawan PT. Fastfood Indonesia, Tbk yang telah memberikan ijin penelitian, membantu dan memberikan data-data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini.
6. Bapak dan Mamak yang selama ini telah memberikan banyak perhatian, kasih sayang, dukungan dan doa-doanya yang tiada henti.
7. Keluargaku: Kak Dewi, Bang Yosta, Kak Susi, Bang Dedi, Dek Glenk, Dek Joy dan Dek Agung. Makasih atas doa dan dukungan kalian selama ini.
8. Keluargaku di Yogyakarta simalem: Kak Cuhit, Kak Nesti, Srieck, Anita, Adek-adekku: Sari, Bella, Emra, Ita, yang telah membantu, menyemangati, mendoakanku; Abang-abangku: Ezer, Darion, Ones, Adi, Eka, Andi Inem, Herman, Birink. Kalian semua merupakan anugerah terindah yang diberikan Tuhan untukku.
9. Trigg Band: Bang Geal, Bang Ayank, Bang Agus, Herry, Wansa, Adikku Carina bujur melala nake. Aku senang bisa bersama kalian.
10. Andi Ginting, Kris, Rabun, Ferry, Eve, Ulin, Zisca (ayo neng Tetap Semangat), Mona makasih ya temen-temen buat semua doa dan dukungannya.
11. Teman-teman seperjuangan di kelas D: Yani, Niken, terima kasih atas persahabatannya yang terjalin selama ini; Wiwid, Bayu, Ratno, Budi, Ari Jenggot, Widi, Tammie, Dewi, Ikun, Brian, dan yang lainnya walupun tidak disebut, tetap ada dihati.
12. Kak Sarah yang telah menuntunku untuk selalu berdoa dan berserah kepada Tuhan Yesus dalam segala perkara.

13. Teman-teman PERMATA.

14. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu penulis selama proses penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih sangat jauh dari sempurna, oleh karena itu kepada semua pembaca, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kemajuan penulis. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat berguna bagi pembaca sekalian.

Yogyakarta, September 2005

Yesy Anggraini Br Ginting

## DAFTAR ISI



HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR GRAFIK.....	xviii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Manfaat Penelitian .....	5
E. Sistematika Penulisan .....	6

## **BAB II LANDASAN TEORI**

A. Konsep Penilaian Kinerja .....	8
B. Kelahiran Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	9
C. Pengertian Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	11
D. Aspek-Aspek yang Diukur dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
E. Langkah-langkah Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i> .....	26
F. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	27
G. Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i> .....	28

## **BAB III METODA PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	30
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	30
C. Subyek dan Obyek Penelitian .....	30
D. Teknik Pengumpulan Data .....	31
E. Sumber Data .....	32
F. Data Yang Dibutuhkan .....	32
G. Metoda Analisa Data .....	33

## **BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

A. Sejarah <i>Kentucky Fried Chicken</i> .....	51
B. <i>Kentucky Fried Chicken</i> di Indonesia .....	52
C. Visi dan Misi Perusahaan .....	54
D. Struktur Organisasi .....	55

E. Produk <i>Kentucky Fried Chicken</i> .....	61
F. Sumber Daya Manusia Perusahaan .....	61

## **BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

A. Perspektif Keuangan .....	66
B. Strategi Usaha .....	76
C. Perspektif Pelanggan .....	82
D. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	86
E. Perspektif Pelanggan (Kepuasan Pelanggan).....	91
F. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	96
G. Hasil Perhitungan Keseluruhan .....	103

## **BAB VI PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	104
B. Keterbatasan .....	107
C. Saran .....	108

DAFTAR PUSTAKA.....	109
---------------------	-----

LAMPIRAN.....	111
---------------	-----

## DAFTAR TABEL

Tabel 4	Komposisi Karyawan PT. Fastfood Indonesia, Tbk Tahun 2004.....	62
Tabel 5.1	Daftar Laba Bersih Setelah Pajak dan Penjualan Bersih Sebelum PPN PT. Fastfood Indonesia, Tbk Tahun 2001-2003.....	68
Tabel 5.2	Daftar HPP, Biaya Operasi, dan Penjualan Bersih Sebelum PPN PT. Fastfood Indonesia, Tbk Tahun 2001-2003.....	70
Tabel 5.3	Daftar laba Bersih Setelah Pajak dan Modal Sendiri PT. Fastfood Indonesia, Tbk Tahun 2001-2003.....	73
Tabel 5.4	Daftar <i>Profit Margin</i> , <i>Operating Ratio</i> , dan Rentabilitas Modal Sendiri PT. Fastfood Indonesia, Tbk .....	75
Tabel 5.5	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	76
Tabel 5.6	Responden Berdasarkan Usia.....	76
Tabel 5.7	Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	77
Tabel 5.8	Strategi Usaha.....	77
Tabel 5.9	Hasil <i>Belief</i> rata-rata dan Ideal rata-rata Setiap Atribut serta Bobot Kepentingan.....	78
Tabel 5.10	Data Urutan Tingkat Kepentingan.....	80
Tabel 5.11	Tabel Hasil Peringkat Kepentingan.....	80
Tabel 5.12	Perspektif Pelanggan.....	82
Tabel 5.13	Hasil <i>Belief</i> rata-rata dan Ideal rata-rata Setiap Atribut serta Bobot Kepentingan.....	83

Tabel 5.14	Data Urutan Tingkat Kepentingan.....	84
Tabel 5.15	Tabel Hasil Peringkat Kepentingan.....	85
Tabel 5.16	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	86
Tabel 5.17	Hasil <i>Belief</i> rata-rata dan Ideal rata-rata Setiap Atribut serta Bobot Kepentingan.....	87
Tabel 5.18	Data Urutan Tingkat Kepentingan.....	89
Tabel 5.19	Tabel Hasil Peringkat Kepentingan.....	90
Tabel 5.20	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	91
Tabel 5.21	Responden Berdasarkan Pekerjaan .....	91
Tabel 5.22	Kepuasan Pelanggan.....	92
Tabel 5.23	Hasil <i>Belief</i> rata-rata dan Ideal rata-rata Setiap Atribut serta Bobot Kepentingan .....	93
Tabel 5.24	Data Urutan Tingkat Kepentingan .....	94
Tabel 5.25	Tabel Hasil Peringkat Kepentingan .....	95
Tabel 5.26	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	96
Tabel 5.27	Responden Berdasarkan Jabatan.....	97
Tabel 5.28	Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	97
Tabel 5.29	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	98
Tabel 5.30	Hasil <i>Belief</i> rata-rata dan Ideal rata-rata Setiap Atribut serta Bobot Kepentingan.....	99
Tabel 5.31	Data Urutan Tingkat Kepentingan.....	100
Tabel 5.32	Tabel Hasil Peringkat Kepentingan.....	101
Tabel 5.33	Hasil Kuantitatif dan Kualitatif (Kuesioner).....	103



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Balanced Scorecard</i> menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif yang saling terhubung.....	12
Gambar 2.2 <i>Balanced Scorecard</i> – Suatu Sistem Manajemen Strategis.....	13
Gambar 2.3 Kelompok Ukuran Utama Pelanggan.....	20
Gambar 2.4 Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik.....	23
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Fastfood Indonesia, Tbk.....	55
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Restoran <i>Kentucky Fried Chicken</i> .....	59

## DAFTAR GRAFIK

Grafik 5.1	Tingkat Perkembangan <i>Profit Margin</i> PT. Fastfood Indonesia, Tbk Tahun 2001-2003 .....	69
Grafik 5.2	Tingkat Perkembangan <i>Operating Ratio</i> PT. Fastfood Indonesia, Tbk Tahun 2001-2003 .....	71
Grafik 5.3	Tingkat Perkembangan Rentabilitas Modal Sendiri PT. Fastfood Indonesia, Tbk Tahun 2001-2003.....	74

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dewasa ini, kemajuan teknologi tampak demikian pesat dan tajam. Adanya kemajuan teknologi mengakibatkan lingkungan bisnis berubah dan iklim persaingan bisnis semakin ketat. Oleh karena itu perusahaan-perusahaan menerapkan berbagai macam strategi sesuai dengan keunggulan yang dimiliki untuk mencapai keberhasilan sesuai dengan yang diharapkan. Agar dapat bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan harus dapat menyesuaikan cara kerja dan cara pandang dari berbagai sudut kegiatan termasuk cara mereka dalam pengukuran kinerja. Disamping itu perusahaan juga harus memahami tujuan mereka dan strategi untuk mencapainya.

Pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja, maka akan membantu manajemen dalam memastikan bahwa sumber (input) sudah dipakai secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Disamping itu melalui pengukuran kinerja akan dihasilkan informasi yang akurat mengenai perilaku dan kinerja anggota organisasi yang bermanfaat untuk melakukan evaluasi dan pengembangan, serta pembuatan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan. Pengukuran kinerja juga penting untuk menentukan pemberian kompensasi yang mencakup kepentingan peningkatan balas jasa, bonus dan

kenaikan gaji sehingga dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Alat pengukuran kinerja perusahaan dapat berupa ukuran keuangan atau non keuangan. Dalam akuntansi manajemen tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya menekankan pada aspek-aspek keuangan seperti *ROI (Return On Investment)*, *RI (Residual Income)*, dan *EVA (Economic Value Added)*. Ukuran keuangan dapat dengan mudah digunakan karena berupa nilai kuantitatif. Dalam jangka pendek mungkin manajer dapat menghasilkan kinerja yang baik, meskipun mengabaikan pengukuran non keuangan, namun tidak untuk jangka panjang. Padahal kelangsungan hidup perusahaan dapat berjalan bila perusahaan memiliki tujuan jangka panjang.

Melihat keterbatasan-keterbatasan alat ukur kinerja yang hanya memperhatikan aspek keuangan saja dan untuk menunjang kebutuhan perusahaan di tingkat persaingan global agar tetap bertahan (*survive*) serta mencapai keberhasilan di masa datang, maka diciptakanlah suatu konsep yang disebut *Balanced Scorecard*. Pendekatan *Balanced Scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. *Balanced Scorecard* menyediakan bagi pihak manajemen sebuah kerangka komprehensif yang menterjemahkan tujuan strategik perusahaan ke dalam seperangkat pengukuran kinerja yang saling berhubungan baik secara langsung maupun tidak langsung (Kaplan dan Norton, 1996: 23)

*Balanced Scorecard* mampu memberikan suatu gambaran yang lengkap tentang kinerja suatu perusahaan karena disamping mengukur kinerja keuangan

*Balanced Scorecard* juga memperhatikan dan mengukur kinerja non keuangan sebuah perusahaan. Pendekatan *Balanced Scorecard* mencakup 4 perspektif yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran. Keseimbangan antara pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan ini akan dapat membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan. (Ciptani, 2000:23)

Dengan pendekatan *Balanced Scorecard* maka manajer dapat mengukur usaha mereka dalam mengembangkan sumber daya manusia dan pengelolaan *intangible asset* seperti merek dan loyalitas pelanggan. *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen yang dapat memotivasi pada perbaikan produk, proses pelanggan dan pengembangan produk. *Balanced Scorecard* akan membantu manajer untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan pesaingnya. Kelebihan dari pendekatan *Balanced Scorecard* adalah pendekatan ini berusaha untuk menterjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberikan kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis.

PT. Fastfood Indonesia, Tbk adalah pemegang hak waralaba restoran *Kentucky Fried Chicken* (KFC) di Indonesia. Keberhasilan restoran-restoran KFC yang terus berlanjut selama 24 tahun telah menjadikan KFC pemimpin pasar hidangan cepat saji yang dominan di Indonesia. Pada saat ini, PT. Fastfood Indonesia, Tbk mengoperasikan 201 restoran di 44 kota besar di Indonesia,

mempekerjakan sekitar 9.270 karyawan dengan total penjualan lebih dari Rp. 795,3 milyar pada akhir tahun 2003.

Produk unggulan KFC diterima baik di Indonesia. Untuk memenuhi selera konsumen lokal, selain menyediakan menu pendamping bagi produk unggulan, KFC juga menawarkan menu pilihan lainnya yang bercita rasa Indonesia. Penerimaan produk unggulan KFC semakin baik dengan adanya dukungan menu kombinasi hemat dan bermutu. Promosi *brand* yang terus menerus melalui pengenalan produk-produk baru, produk lanjutan dan promosi paket murah memberi kontribusi besar terhadap pertumbuhan KFC dan meningkatkan deferensiasi *brand* KFC yang kompetitif.

Berdasarkan data *Brand Image Tracking Study* (BITS) tahun 2002 yang dilakukan oleh sebuah perusahaan survey, mengungkapkan bahwa KFC secara konsisten berada pada posisi tertinggi dan paling menonjol dalam benak konsumen dalam kategori '*Top of Mind Awareness*' dibandingkan dengan pesaingnya. Dalam hal *brand image*, KFC memimpin kompetisi dalam kategori '*Speed of Service*' dan '*Food, Taste & Quality*' yang mendukung KFC sebagai jagonya ayam. PT. Fastfood Indonesia, Tbk sepenuh hati dengan komitmennya untuk mempertahankan visi kepemimpinan dalam usaha restoran cepat saji dengan memberikan kepuasan '*yum!*' kepada konsumen secara terus menerus. KFC mendapat penghargaan ICOSA 2003 sebagai *Indonesian Best Brand Award*, dengan peringkat kinerja merek *fastfood* pada kategori produk yang baru di survey 2003 yaitu: 1. *Kentucky Fried Chicken*; 2. *McDonald's*; 3. *Texas Fried Chicken*; 4. *Hoka-hoka Bento*; dan yang terakhir adalah *California Fried Chicken*.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas maka masalah yang ingin dirumuskan oleh penulis adalah apakah *Balanced Scorecard* dapat diterapkan sebagai alat pengukur kinerja pada PT. Fastfood Indonesia, Tbk?

## **C. Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui bisa atau tidak diterapkannya *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja manajemen PT. Fastfood Indonesia, Tbk.

## **D. Manfaat Penelitian**

1. Bagi perusahaan: penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan *Balanced Scorecard* sebagai alat evaluasi kinerja yang diarahkan sesuai dengan visi dan misi untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.
2. Bagi penulis: menambah pengetahuan dan wawasan yang diperoleh terutama dalam mengembangkan penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alat evaluasi kinerja serta sebagai latihan dalam menerapkan konsep manajerial yang dipelajari, dengan kasus nyata yang terjadi di perusahaan.
3. Bagi pembaca: sebagai bahan informasi dan masukan dalam melakukan penelitian sejenis.

## **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 tentang pengertian penilaian kinerja, tujuan penilaian kinerja, manfaat penilaian kinerja, kelahiran konsep *Balanced Scorecard*, pengertian konsep *Balanced Scorecard*, aspek-aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, langkah-langkah penyusunan *Balanced Scorecard*, keunggulan *Balanced Scorecard*, kelemahan *Balanced Scorecard*.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subyek dan obyek penelitian, tehnik pengumpulan data, sumber data, data yang dibutuhkan, dan metoda analisis data.

### **BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

Bab ini berisi tentang sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, produk yang dihasilkan perusahaan, sumber daya manusia perusahaan.

### **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. Keterbatasan yang dialami penulis selama melakukan penelitian, serta saran dari penulis dan saran-saran kepada pihak perusahaan berdasarkan hasil dari penelitian.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Konsep Penilaian Kinerja**

##### **1. Pengertian Penilaian Kinerja**

Menurut Mulyadi dan Setyawan (1999: 227) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas tradisional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personelnnya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena 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.

Penilaian kinerja merupakan proses mengukur sampai sejauh mana manajemen mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan atau seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan (Laela, 1996: 48).

Pada dasarnya penilaian kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas yang ada dalam perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

## **2. Tujuan Penilaian Kinerja**

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

Menurut Mulyadi dan Setyawan (1999: 227) tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

## **3. Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh organisasi untuk: (Mulyadi dan Setyawan, 1999: 227)

- 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. Menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
- d. Menyediakan satu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

## **B. Kelahiran Konsep *Balanced Scorecard***

Ide tentang *Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di *Havard Business review* tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard – Measures that Drive*

*Performance*". Artikel tersebut merupakan laporan dari serangkaian riset dan eksperimen terhadap beberapa perusahaan di Amerika serta diskusi rutin dua bulanan dengan wakil dari berbagai bidang perusahaan sepanjang tahun itu untuk mengembangkan suatu model pengukuran kinerja baru. *Balanced Scorecard* dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan (Yuwono, 2002: 3). *Scorecard* terdiri dari tolok ukur keuangan yang menunjukkan hasil dari tindakan yang diambil dari tiga perspektif tolok ukur operasional lainnya, yaitu: kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam pembuatan suatu *Balanced Scorecard* harus diawali dengan penerjemahan strategi dan misi perusahaan ke dalam sasaran dan tolok ukur yang spesifik untuk mencapai sasaran yang diinginkan perusahaan. Dalam perkembangannya, *Balanced Scorecard* kemudian dikembangkan untuk menghubungkan tolok ukur bisnis dengan strategi perusahaan. Dalam artikel kedua Harvard Business Review, "*Putting the Balanced Scorecard to Work*" (September-Oktober 1993) Norton dan Kaplan menjelaskan betapa pentingnya memilih tolok ukur berdasarkan keberhasilan strategis.

Proses perkembangan *Balanced Scorecard* pada beberapa perusahaan dirangkum dalam artikel ketiga "*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*" Harvard Business Review (Januari-Februari 1996). Perkembangan *Balanced Scorecard* yang cepat menjadi sistem manajemen strategis menyebabkan banyaknya permintaan informasi tambahan tentang

bagaimana membangun dan melaksanakan *Balanced Scorecard*. Kombinasi antara berbagai pengalaman penerapan yang terperinci dan permintaan akan informasi yang lebih jelas mendorong lahirnya buku *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action* pada tahun 1996. (Kaplan & Norton, 2000)

### **C. Pengertian Konsep *Balanced Scorecard***

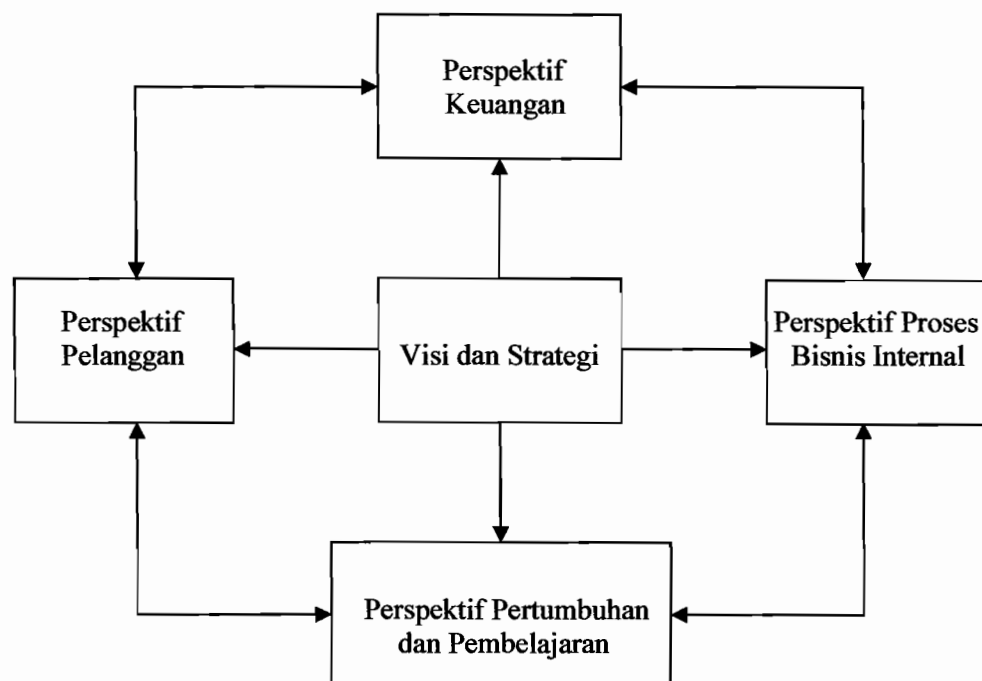
*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) Kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kata berimbang disini harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja. *Balanced Scorecard* adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi dan Setyawan, 1999: 222).

Menurut Kaplan dan Norton dalam Yuwono (2003), *Balanced Scorecard* merupakan sejumlah pengukuran yang memberikan manajemen puncak sebuah pandangan yang cepat dan komprehensif mengenai bisnis... termasuk pengukuran keuangan yang menceritakan hasil dari tindakan-tindakan yang telah dilakukan... melengkapi pengukuran keuangan dengan pengukuran operasional pada kepuasan pelanggan, proses internal, dan inovasi organisasi dan tindakan perbaikan pengukuran operasional adalah pendorong dari kinerja keuangan masa depan.

*Balanced Scorecard* menyediakan petunjuk yang jelas mengenai apa yang seharusnya diukur perusahaan untuk “menyeimbangkan” perspektif keuangan. *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen (tidak hanya sistem pengukuran) yang memungkinkan perusahaan untuk menjelaskan visi dan strategi mereka dan

menerjemahkannya menjadi aksi. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran *Balanced Scorecard* memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif penting yaitu: (Gambar 1)

1. Perspektif keuangan
2. Perspektif pelanggan
3. Perspektif proses bisnis internal
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

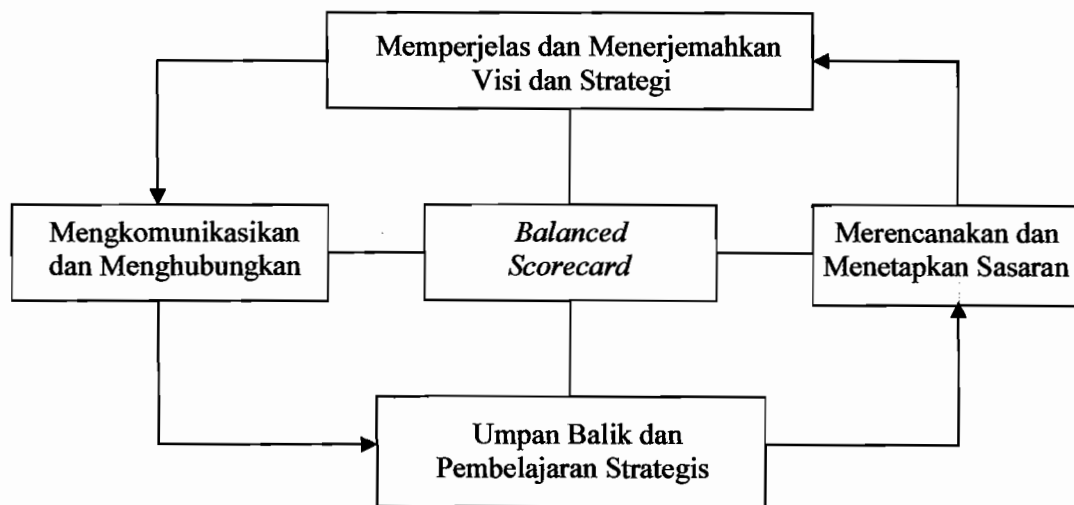


**Gambar 2.1 *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif yang saling terhubung.**  
(Sumber: Kaplan dan Norton, 1996:9)

*Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan nonfinansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua

tingkat perusahaan. *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu: (Gambar 2)

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategi.
3. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.
4. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi.



**Gambar 2.2 *Balanced Scorecard* – Suatu Sistem Manajemen Strategis**

Sumber: Kaplan dan Norton, 2000

## **D. Aspek-aspek yang Diukur dalam *Balanced Scorecard***

### **1. Perspektif Keuangan**

Dengan pengukuran kinerja keuangan, dapat dilihat apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Oleh karena itu tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya.

Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda, menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi, dan menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif *scorecard* lainnya. Dengan demikian, setiap ukuran yang terpilih harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan.

Menurut Kaplan (1996) pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tiga tahap perkembangan industri:

#### **1. Bertumbuh (*growth*)**

Bertumbuh (*growth*) adalah tahap awal siklus hidup perusahaan dan umumnya menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan mungkin beroperasi dengan arus kas yang negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah. Hal ini terjadi karena investasi yang dibuat untuk masa depan mungkin mengkonsumsi uang kas yang lebih banyak dari yang dapat dihasilkan saat ini oleh produk, jasa, dan pelanggan perusahaan yang masih terbatas. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan



adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, dan wilayah.

## 2. Bertahan (*sustain*)

Bertahan (*sustain*) adalah tahap kedua dimana perusahaan diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh tahun demi tahun sehingga mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Kebanyakan perusahaan di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Tujuan ini dapat dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor.

## 3. Menuai (*harvest*)

Menuai (*harvest*) adalah tahap ketiga dimana perusahaan benar-benar “menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Dalam tahap menuai perusahaan tidak lagi membutuhkan investasi yang besar – cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Tujuan finansial perusahaan pada tahap menuai menekankan pada arus kas. Sasarannya adalah memaksimalkan pengembalian kas kepada perusahaan dari seluruh investasi yang telah ditanamkan di waktu yang lalu.

Pada sebagian besar perusahaan, pengukuran kinerja keuangan 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. Pengukuran dilakukan dengan membandingkan antara keuntungan netto sesudah pajak dengan jumlah aktiva. Semakin tinggi rasio *ROI* dapat dikatakan semakin baik pula kinerja perusahaan.

Nilai Tambah Ekonomis atau *Economic Value Added (EVA)* adalah suatu estimasi laba ekonomis yang sesungguhnya dari perusahaan dalam tahun pajak berjalan, dan hal ini sangat berbeda dengan laba akuntansi. *EVA* memberikan tolok ukur yang baik tentang apakah perusahaan telah memberikan nilai tambah kepada pemegang saham. Oleh karena itu, jika manajer memfokuskan pada *EVA* maka hal ini akan membantu memastikan bahwa mereka beroperasi dengan cara yang konsisten untuk memaksimalkan nilai pemegang saham.

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 dihubungkan 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.

Dalam pertumbuhan dan bauran pendapatan, ukuran yang sesuai adalah laba operasi, laba kotor, persentase pendapatan dari aplikasi baru, dan tingkat keuntungan lini produk dan pelanggan.

#### d. Peningkatan Produktivitas dan Pengurangan Biaya

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.

Pengurangan biaya dapat dilakukan dengan mengurangi biaya satuan dan mengurangi biaya operasi. Untuk perusahaan pada tahap bertahan, rasio profitabilitas dan tingkat pengembalian investasi yang lebih tinggi dapat dihasilkan melalui pencapaian tingkat biaya yang bersaing, peningkatan margin operasi, dan penentuan besarnya pengeluaran tidak langsung dan pendukung. Sedangkan pada pengurangan biaya operasi dapat diukur dengan melihat jumlah *absolute* ketiga jenis biaya (biaya penjualan, umum, dan administratif) atau persentasenya terhadap biaya total atau pendapatan.

## 2. Perspektif pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan (Kaplan 1996: 55-56). Perusahaan yang tidak

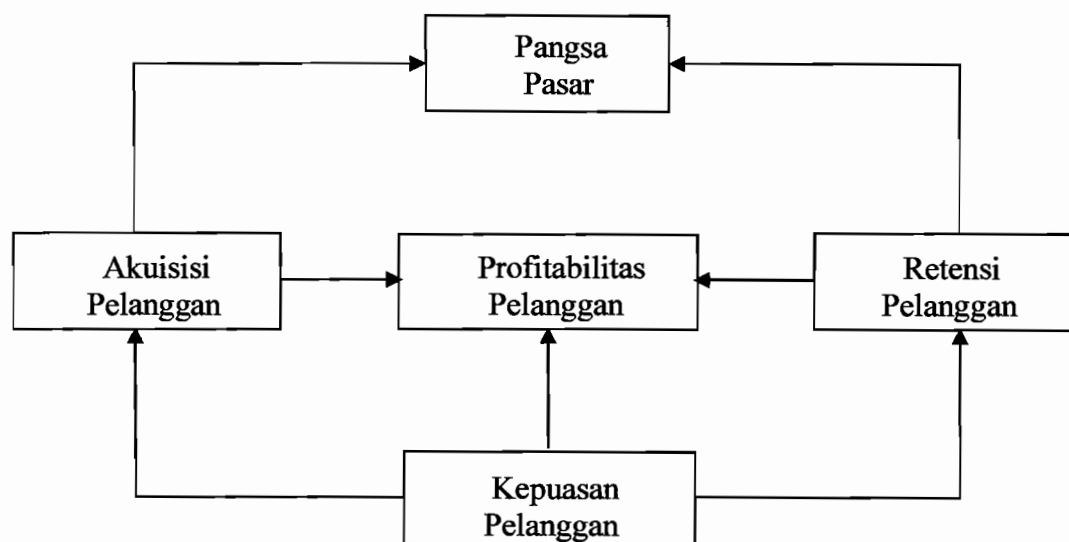
memahami kebutuhan pelanggan akan memudahkan para pesaing untuk menyerang melalui penawaran produk dan jasa yang lebih baik yang sesuai dengan preferensi pelanggan.

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction*. Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jadi, jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik (Yuwono, 2002: 32).

Dalam perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Kelompok ukuran utama pelanggan terdiri dari komponen: pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan. (Gambar 3)

1. Pangsa Pasar (*Market Share*): pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
2. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*): mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
3. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*): mengukur tingkat keberhasilan perusahaan untuk menarik pelanggan baru.

4. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*): menilai tingkat kepuasan pelanggan dengan kriteria kinerja spesifik di dalam proporsi nilai.
5. Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*): mengukur laba bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah dikurangi berbagai biaya yang dikeluarkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.



**Gambar 2.3 Kelompok Ukuran Utama Pelanggan**  
Sumber: Kaplan dan Norton, 2000

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, hal utama yang dilakukan oleh para manajer adalah mengidentifikasi 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 dan pelanggan. Urutan ini memungkinkan perusahaan

memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan para pemegang saham.

Proses penetapan tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal menjelaskan perbedaan yang mencolok antara *Balanced Scorecard* dengan sistem pengukuran kinerja tradisional. Pada pengukuran kinerja tradisional perspektif proses bisnis internal memfokuskan pada proses bisnis yang ada, sedangkan *Balanced Scorecard* memfokuskan pada identifikasi proses baru (proses inovasi) yang harus dikuasai oleh perusahaan untuk memenuhi tujuan pelanggan dan keuangannya.

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value chain*. Di sini, manajemen mengidentifikasi proses bisnis internal yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan perusahaan untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk/jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

Aktivitas penciptaan nilai perusahaan terangkai dalam suatu rantai nilai yang dimulai dari proses perolehan bahan baku sampai penyampaian produk jadi ke konsumen. Aktivitas penciptaan nilai tersebut diistilahkan sebagai proses bisnis internal. Kaplan dan Norton membagi proses bisnis

internal ke dalam tiga proses, yaitu:

1. Proses inovasi

Dalam proses inovasi diidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan. Proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi konsumen.

2. Proses Operasi

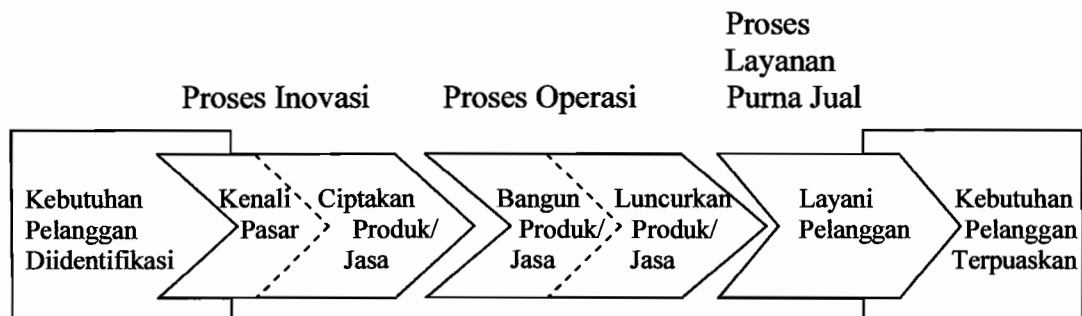
Pada proses operasi dilakukan identifikasi sumber-sumber pemborosan serta dikembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasi demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek waktu siklus (*cycle time*) sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu yang diberikan pada pelanggan.

3. Pelayanan Purna Jual

Pengukuran ini merupakan bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Dalam tahap ini, perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produknya. Manfaat tambahan tersebut berupa berbagai layanan pasca jual seperti layanan pemeliharaan produk, layanan



perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang dan layanan pembayaran cicilan.



**Gambar 2.4 Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik**  
Sumber: Kaplan & Norton, 2000

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi yang belajar untuk tumbuh dan berkembang. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk menciptakan perbaikan dan pertumbuhan jangka panjang.

Dalam perspektif ini terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu: (Kaplan 1996: 109)

##### 1. Kapabilitas Pekerja

Pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok, yaitu:

###### a. Mengukur Kepuasan Pekerja

Tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan pekerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Moral pekerja terutama penting bagi banyak perusahaan jasa di mana

seringkali para pekerja dengan bayaran yang rendah berinteraksi langsung dengan pelanggan.

b. Mengukur Retensi Pekerja

Retensi pekerja pada umumnya diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci. Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada pekerja berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan.

c. Mengukur 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 dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan ukuran tersebut.

2. Kemampuan Sistem Informasi

Motivasi dan keahlian pekerja mungkin diperlukan untuk mencapai sasaran yang luas dalam tujuan pelanggan dan proses bisnis internal. Tetapi dengan itu saja tidak cukup. Jika ingin agar



pekerja bekerja efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis dewasa ini, perlu didapat banyak informasi – mengenai pelanggan, proses internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan.

Kemampuan sistem informasi dengan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan merupakan pemicu bagi tercapainya peningkatan kemampuan karyawan. Hal ini beralasan karena karyawan yang termotivasi dan memiliki keselarasan dengan organisasi serta didukung oleh sistem informasi yang handal akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi sehingga meningkatkan produktivitas dan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan.

### 3. Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang

Meskipun pekerja yang terampil dilengkapi dengan akses kepada informasi yang luas, tidak akan memberi kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan, atau jika mereka tidak diberikan kebebasan membuat keputusan dan mengambil tindakan. Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan dengan cara: (Kaplan dan Norton, 1996: 118-121)

- a. Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan pengimplementasiannya.
- b. Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.
- c. Pengukuran terhadap keselarasan perorangan dan perusahaan.

Tujuan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan pemicu untuk mencapai hasil yang memuaskan pada ketiga perspektif sebelumnya. Proses pertumbuhan dan pembelajaran organisasi bersumber dari 3 hal berikut, yaitu manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Produk dan jasa yang menghasilkan *value* bagi konsumen hanya dapat dihasilkan secara konsisten oleh perusahaan yang memiliki komitmen yang tinggi untuk itu.

Untuk peningkatan motivasi dan inisiatif karyawan hipotesisnya adalah penyelarasan tujuan personal karyawan dengan strategi dan tujuan jangka panjang perusahaan. Perusahaan menyesuaikan sistem penggajian, bonus prestasi dan skema insentif yang kompetitif untuk mendorong terjadinya perilaku karyawan yang termotivasi dan berinisiatif tinggi. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Setiap karyawan akan memberikan kontribusi positif dalam melakukan keseluruhan proses bisnis internal. Keoptimalan kinerja para karyawan akan meningkatkan kepuasan dan kenyamanan pelanggan serta meningkatkan upaya untuk memahami keinginan pelanggan. Kemudian, pertumbuhan penjualan serta efisiensi biaya akan meningkat sehingga mendorong pertumbuhan profitabilitas perusahaan.

#### **E. Langkah-langkah Penyusunan *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* merupakan suatu *frame work* yang akan membantu perusahaan dalam menyelaraskan tujuan dengan suatu strategi

yang ingin diterapkan. *Balanced Scorecard* bukan hanya membantu mengimplementasi berbagai macam strategi manajemen puncak yang tidak sesuai dengan strategi karyawan, tetapi juga membantu karyawan dengan cara memahami bagaimana peran serta karyawan dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Langkah-langkah yang ditempuh perusahaan dalam menyusun *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut: (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 satu 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.

#### **F. Keunggulan *Balanced Scorecard***

Dibandingkan 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. Keempat perspektif

menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba dan pengukuran internal seperti pengembangan produk baru. Melalui empat perspektif, *Balanced Scorecard* mampu memandang berbagai faktor lingkungan secara menyeluruh.

2. Adaptif dan responsif terhadap lingkungan bisnis

Pengukuran aspek tradisional melaporkan kejadian masa lalu tanpa menunjukkan cara meningkatkan kinerja masa depan. Pengukuran dengan *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan.

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

*Balanced Scorecard* memberi kerangka kerja dan bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, *scorecard* menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang. Dengan menyampaikan pikiran yang jelas tentang hasil yang diinginkan perusahaan, para eksekutif senior berharap dapat menyalurkan energi, kemampuan, dan pengetahuan spesifik sumber daya manusia perusahaan menuju ke arah tercapainya tujuan jangka panjang. (Kaplan dan Norton, 1996: 22)

### **G. Kelemahan *Balanced Scorecard***

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

1. Sulit menentukan hubungan sebab-akibat dari berbagai ukuran.

2. Tidak adanya proses perbaikan apabila ukuran-ukuran hasil sulit ditentukan.
3. Pencapaian ukuran keuangan seringkali tidak dihubungkan dengan program insentif, sehingga pencapaian target lebih dipengaruhi oleh tekanan pihak manajemen puncak kepada pihak bawahan.
4. Pengukuran terlalu berlebihan.
5. Setiap ukuran sering tidak ditinjau kembali atau diperbaharui, agar tetap sejalan dengan perubahan strategi sehingga perusahaan tetap menggunakan ukuran berdasarkan strategi sebelumnya.
6. Kesulitan dalam menentukan *trade-off*.

## **BAB III**

### **METODA PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Studi kasus merupakan penelitian yang rinci terhadap obyek tertentu pada perusahaan. Data yang diperoleh kemudian diolah dan dievaluasi, selanjutnya dilakukan penarikan kesimpulan yang hanya berlaku untuk perusahaan yang bersangkutan.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. Fastfood Indonesia, Tbk dan restoran KFC Cabang M. T Haryono) yang beralamat di Jln. Letjen. M. T. Haryono Kav. 7, Jakarta Timur.

##### **2. Waktu penelitian**

Penelitian dimulai pada bulan Desember 2004 sampai dengan Januari 2005.

#### **C. Subyek dan Obyek Penelitian**

##### **1. Subyek penelitian**

Pada penelitian ini yang menjadi subyek penelitian adalah manajer, pelanggan dan karyawan PT. Fastfood Indonesia, Tbk.



## 2. Obyek penelitian

Obyek yang diteliti adalah data-data yang meliputi empat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*.

### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

#### 1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data primer dengan cara melakukan penelitian langsung ke lapangan, seperti:

##### a. Teknik Wawancara

Teknik wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung untuk memperoleh informasi dan masukan mengenai perusahaan dari pihak manajemen dan karyawan.

##### b. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara memperoleh data yang diperlukan dengan mencatat data yang ada di perusahaan.

##### c. Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan cara menyusun daftar pertanyaan secara tertulis mengenai indikator-indikator yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* dan diberikan pada media tertentu.

## 2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian ini bertujuan mendapatkan data sekunder yang mendukung penelitian dengan cara mengumpulkan dan mempelajari bahan-bahan dari berbagai literatur. Data ini dipergunakan untuk mendapatkan analogi yang berguna dalam perumusan teori-teori dan landasan untuk menganalisis data primer.

### **E. Sumber Data**

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

1. Data primer, merupakan data-data yang diperoleh langsung di PT. Fastfood Indonesia, Tbk tentang objek yang diteliti melalui wawancara dengan berbagai nara sumber dari pihak manajemen perusahaan maupun melalui observasi.
2. Data sekunder, merupakan data pendukung yang diperoleh dari hasil laporan perusahaan yang berkaitan dengan topik penelitian. Selain dari perusahaan, data sekunder juga diperoleh dari bahan-bahan rujukan seperti: literature, jurnal, artikel dan buku-buku yang berhubungan dengan penelitian.

### **F. Data yang Dibutuhkan**

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 tahun 2001, 2002, dan 2003.
3. Data non keuangan, meliputi: jumlah karyawan, jumlah pelanggan, jumlah dan jenis produk yang dihasilkan, dan kebijakan-kebijakan.

#### **G. Metoda Analisa Data.**

Dalam penerapannya, *Balanced Scorecard* harus memenuhi persyaratan, yaitu: mempunyai strategi usaha yang jelas dan meliputi empat perspektif yang saling berhubungan satu sama lain. Perspektif yang dimaksud adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Untuk mengetahui bisa atau tidaknya *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat ukur kinerja manajemen PT. Fastfood Indonesia, Tbk, langkah-langkah yang digunakan penulis adalah sebagai berikut:

1. Menilai kinerja perusahaan melalui perspektif keuangan, menggunakan analisis kuantitatif yaitu dengan 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:

##### *a. Profit Margin*

Yaitu perbandingan antara laba bersih setelah pajak dengan penjualan neto.

Rumusnya:

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

Setelah hasilnya diperoleh *profit margin* tahun 2001 dibandingkan dengan tahun 2002 dan 2003. Apabila *profit margin* tahun 2002 dan 2003 lebih besar dibandingkan tahun 2001 maka *profit margin* mengalami peningkatan demikian pula sebaliknya.

b. *Operating Ratio*

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

Rumusnya:

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

Setelah hasilnya diperoleh *operating ratio* tahun 2001 dibandingkan dengan tahun 2002 dan 2003. Apabila *operating ratio* tahun 2002 dan 2003 lebih besar dibandingkan tahun 2001 maka tingkat efisiensi perusahaan rendah demikian pula sebaliknya.

c. 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 hasilnya diperoleh rentabilitas modal sendiri pada tahun 2002 dan 2003 dibandingkan dengan rentabilitas modal sendiri pada tahun 2001. Apabila rentabilitas modal sendiri pada tahun 2002 dan 2003 lebih besar dari tahun 2001 maka kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba efektif demikian pula sebaliknya.

2. Untuk melihat kejelasan strategi usaha dan kinerja perspektif non keuangan yang meliputi perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan analisis kualitatif dengan memberikan kuesioner. Kuesioner terinspirasi dari buku karangan Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996):

- 2.1 Kuesioner untuk manajer, meliputi:

- a. Strategi Usaha

- b. Perspektif Pelanggan

Terdiri dari pangsa pasar, akuisisi pelanggan, dan retensi pelanggan.

- c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Terdiri dari proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna jual.

- 2.2 Kuesioner perspektif pelanggan (kepuasan pelanggan).

- 2.3 Kuesioner untuk karyawan (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran).

### 3. Langkah-langkah yang digunakan untuk perhitungan kuesioner:

3.1 Mengukur terpenuhi atau tidaknya kejelasan strategi usaha perusahaan dengan menggunakan analisis *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994: 353) yang diperuntukkan bagi manajemen yang terkait.

a. Membuat *Multiattribute Attitude Model* dengan rumus:

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

Keterangan:

Ab: Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu objek

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

li : 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

$$Wi = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

c. Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan.

Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke – n, di mana 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 4 terhadap hasil jawaban manajer dari

kuesioner yang terdapat dalam lampiran. Urutannya sebagai berikut:

1	Sangat Setuju	4
2	Setuju	3
3	Tidak Setuju	2
4	Sangat Tidak Setuju	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:

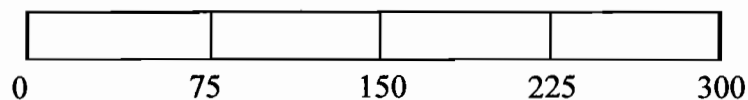
$$\text{Nilai ideal rata-rata} = \frac{\text{total nilai ideal}}{\text{responden ideal}}$$

$$\text{Nilai belief rata-rata} = \frac{\text{total nilai belief}}{\text{responden belief}}$$

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

$$(\text{Sikap} - 1) \times 100 = X, \text{ dan hasilnya } (4 - 1) \times 100 = 300$$

hal ini dapat dilihat dengan skala di bawah ini,



Keterangan:

0 – 75 = Sangat Setuju

75 – 150 = Setuju

150 – 225 = Tidak Setuju

225 – 300 = Sangat Tidak Setuju

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau mendekati nol, maka strategi usaha secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan perusahaan mempunyai strategi usaha yang jelas, jika skala semakin kekanan, maka hal ini dapat dikatakan perusahaan belum mempunyai strategi usaha yang jelas.

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

3.2 Mengukur terpenuhi atau tidaknya perspektif pelanggan dengan menggunakan analisis *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 responden 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

b. Menentukan  $W_i$  dengan rumus:

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

c. Menentukan  $n$  dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan.

Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke  $-n$ , di mana 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 4 terhadap hasil jawaban manajer dari kuesioner yang terdapat dalam lampiran. Urutannya sebagai berikut:

1	Sangat Baik	4
2	Baik	3
3	Tidak Baik	2
4	Sangat Tidak Baik	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:

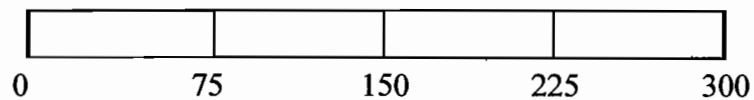
$$\text{Nilai ideal rata-rata} = \frac{\text{total nilai ideal}}{\text{responden ideal}}$$

$$\text{Nilai belief rata-rata} = \frac{\text{total nilai belief}}{\text{responden belief}}$$

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

$$(\text{Sikap} - 1) \times 100 = X, \text{ dan hasilnya } (4 - 1) \times 100 = 300$$

hal ini dapat dilihat dengan skala di bawah ini,



Keterangan:

0 – 75 = Sangat Baik

75 – 150 = Baik

150 – 225 = Tidak Baik

225 – 300 = Sangat Tidak Baik

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau mendekati nol, maka perspektif pelanggan secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan kinerja dari perspektif pelanggan terpenuhi, jika skala semakin kekanan, maka perspektif pelanggan relatif tidak baik atau negatif dan dapat dikatakan kinerja dari perspektif pelanggan belum terpenuhi. Dalam hal ini atribut yang diteliti ada

tiga atribut, maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan, yaitu 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

3.3 Mengukur terpenuhi atau tidaknya perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan analisis *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994: 353).

a. Membuat *Multiattribute Attitude Model* dengan rumus:

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

Keterangan:

Ab: Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu objek

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

li : 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:

$$Wi = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

c. Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan.

Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke - n, di mana 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 4 terhadap hasil jawaban manajer dari kuesioner yang terdapat dalam lampiran. Urutannya sebagai berikut:

1	Sangat Baik	4
2	Baik	3
3	Tidak Baik	2
4	Sangat Tidak Baik	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:

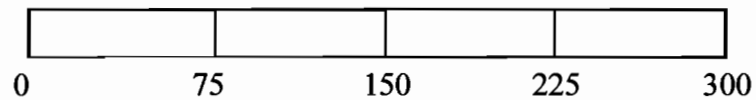
$$\text{Nilai ideal rata-rata} = \frac{\text{total nilai ideal}}{\text{responden ideal}}$$

$$\text{Nilai belief rata-rata} = \frac{\text{total nilai belief}}{\text{responden belief}}$$

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

$$(\text{Sikap} - 1) \times 100 = X, \text{ dan hasilnya } (4 - 1) \times 100 = 300$$

hal ini dapat dilihat dengan skala di bawah ini,



Keterangan:

0 – 75 = Sangat Baik

75 – 150 = Baik

150 – 225 = Tidak Baik

225 – 300 = Sangat Tidak Baik

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau mendekati nol, maka perspektif proses bisnis internal secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan kinerja dari perspektif proses bisnis internal terpenuhi, jika skala semakin kekanan, maka perspektif proses bisnis internal relatif tidak baik atau negatif dan dapat dikatakan kinerja dari perspektif proses bisnis internal belum terpenuhi. Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada tiga atribut, maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan, yaitu 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

3.4 Mengukur terpenuhi atau tidaknya perspektif pelanggan (kepuasan pelanggan) dengan menggunakan analisis *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994: 353).

a. Membuat *Multiattribute 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 Wi dengan rumus

$$Wi = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

c. Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan.

Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke - n, di mana 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 4 terhadap hasil jawaban pelanggan dari

kuesioner yang terdapat dalam lampiran. Urutannya sebagai berikut:

1	Sangat Baik	4
2	Baik	3
3	Tidak Baik	2
4	Sangat Tidak Baik	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:

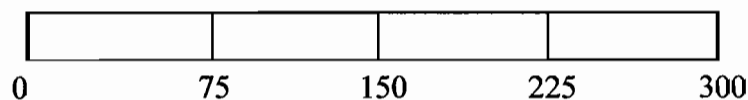
$$\text{Nilai ideal rata-rata} = \frac{\text{total nilai ideal}}{\text{responden ideal}}$$

$$\text{Nilai belief rata-rata} = \frac{\text{total nilai belief}}{\text{responden belief}}$$

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

$$(\text{Sikap} - 1) \times 100 = X, \text{ dan hasilnya } (4 - 1) \times 100 = 300$$

hal ini dapat dilihat dengan skala di bawah ini,



Keterangan:

0 –75 = Sangat Baik

75 –150 = Baik

150 – 225 = Tidak Baik

225 – 300 = Sangat Tidak Baik

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau mendekati nol, maka kepuasan pelanggan secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan dari kepuasan pelanggan terpenuhi, jika skala semakin kekanan, maka kepuasan pelanggan relatif tidak baik atau negatif dan dapat dikatakan dari kepuasan pelanggan belum terpenuhi. Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada tiga atribut, maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan, yaitu 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



3.5 Mengukur terpenuhi atau tidaknya perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan analisis *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

$$Wi = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

c. Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan.

Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke – n, di mana 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 4 terhadap hasil jawaban karyawan dari

kuesioner yang terdapat dalam lampiran. Urutannya sebagai berikut:

1	Sangat Baik	4
2	Baik	3
3	Tidak Baik	2
4	Sangat Tidak Baik	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:

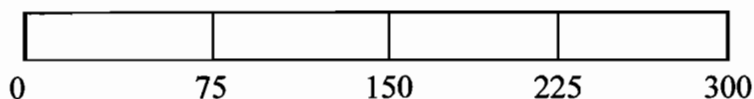
$$\text{Nilai ideal rata-rata} = \frac{\text{total nilai ideal}}{\text{responden ideal}}$$

$$\text{Nilai belief rata-rata} = \frac{\text{total nilai belief}}{\text{responden belief}}$$

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

$$(\text{Sikap} - 1) \times 100 = X, \text{ dan hasilnya } (4 - 1) \times 100 = 300$$

hal ini dapat dilihat dengan skala di bawah ini,



**Keterangan:**

0 – 75 = Sangat Baik

75 – 150 = Baik

150 – 225 = Tidak Baik

225 – 300 = Sangat Tidak Baik

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau mendekati nol, maka perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terpenuhi, jika skala semakin kekanan, maka perspektif pertumbuhan dan pembelajaran relatif tidak baik atau negatif dan dapat dikatakan kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran belum terpenuhi. Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada tiga atribut, maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan, yaitu 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

- 4 Setelah diperoleh hasil dari perhitungan kuesioner, maka langkah selanjutnya adalah melihat kriteria terpenuhi atau tidaknya masing-masing perspektif yang dapat dilihat pada format berikut ini:

**Format Kriteria Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Mengukur Kinerja di PT. Fastfood Indonesia, Tbk.**

No	Kriteria	Terpenuhi/ Tidak Terpenuhi	Keterangan
1.	Strategi usaha yang jelas		
2.	Perspektif keuangan:		
	a. <i>Profit Margin</i>		
	b. <i>Operating Ratio</i>		
	c. Rentabilitas Modal Sendiri		
3.	Perspektif non keuangan:		
	a. Perspektif pelanggan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan</li> <li>• Kepuasan Pelanggan</li> </ul>		
	b. Perspektif proses bisnis internal		
	c. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran		



## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### A. Sejarah *Kentucky Fried Chicken*

*Kentucky Fried Chicken* (KFC) pertama kali didirikan pada tahun 1930 oleh Harland Sanders yang lahir pada tanggal 9 September 1890 di Henryville, Indiana dan meninggal pada tahun 1980. Restoran pertamanya terletak di Corbin, Kentucky Sanders Court. Pada tahun 1939, Harland Sanders dinobatkan sebagai “*Kentucky Colonel*” oleh Gubernur negara bagian Kentucky, Amerika karena “*11 Herbs and Spices*” *Original Recipe* (OR) ciptaannya.

Pada tahun 1952, Harland Sanders menjual hak kepemilikannya kepada Pete Harmon di Salt Lake City. Tahun 1964, *franchise*-nya dijual kepada grup investor Jack Massey dan John Y. Brown Jr., setahun kemudian dijadikan perusahaan publik yang terdaftar di bursa saham di New York, dengan Colonel Sanders sebagai pembeli seratus saham perdananya. Tahun 1971, *Hublein Inc.* melakukan *merger* dengan grup KFC Int. dan pada tahun yang sama ditemukan suatu resep ayam goreng yang dikenal dengan nama “*Crispy Chicken*”. Sebelas tahun kemudian, *Hublein Inc.* melakukan *merger* dengan *RJ Reynold Co.*

Pada tahun 1985 diresmikan “*Colonel Sanders Technical Center*” di Louisville dengan biaya \$23 juta untuk meningkatkan kemampuan para karyawannya. Sarana pelatihan ini digunakan oleh seluruh pemegang lisensi KFC di seluruh dunia. Pada tahun 1986, *Pepsico* (pemilik restoran Pizza Hut dan Taco Bell) membeli seluruh saham KFC dari *RJ Reynold Co.* Untuk memberikan

“*brand image*” yang baru, pada tahun 1991 pihak *Pepsico* mengganti logo yang lama dengan logo yang baru yang didominasi oleh warna merah. Selanjutnya pada tahun 1997, *Pepsico* menjual sahamnya kepada *Tricon Global Restaurant Int.* sehingga kepemilikannya berpindah tangan.

Pada tanggal 16 Mei 2002 *Tricon Global Restaurant Int.* yang berlokasi di Louisville, Kentucky mengalami perubahan nama menjadi *Yum! Brands Restaurant Inc.*. Hal ini dilakukan setelah perusahaan mengakuisisi *A&W All American Food Restaurant* dan *Long John Silvers* karena nama *Tricon Global Restaurant Int.* hanya mewakili tiga merek dagang, yaitu: KFC, Pizza Hut dan Taco Bell sehingga tidak sesuai lagi dengan kondisi perusahaan. *Yum! Brands Inc.*, perusahaan restoran yang memiliki sistem unit terbesar di dunia, dengan sekitar 34.000 restoran yang tersebar di 100 negara dan wilayah. Dengan lima merek dagang yang beroperasi di bawah satu perusahaan yang sama, *Yum!* akan menjadi yang terbaik dalam memberikan pilihan merek kepada konsumen. KFC brand (salah satu dari merek dagang *Yum! Brands Inc.*), yang secara khusus dimiliki oleh *Kentucky Fried Chicken International Holding, Inc.*, di Louisville, Kentucky, adalah pemimpin global dalam kategori restoran cepat saji, menyajikan produk ayam dan produk-produk yang berkaitan dengan ayam.

### **B. *Kentucky Fried Chicken* di Indonesia**

PT. Fastfood Indonesia, Tbk. didirikan oleh Kelompok Usaha Gelael pada tahun 1978, dan terdaftar sebagai perusahaan milik publik sejak tahun 1994. Perseroan adalah pemegang hak waralaba tunggal restoran KFC di Indonesia yang

mengawali usaha waralaba dengan pembukaan restoran KFC pertama pada bulan Oktober 1979 di jalan Melawai Raya No. 84-85, Jakarta Selatan. Keberhasilan restoran pertama ini selanjutnya diikuti dengan pembukaan restoran KFC di kota-kota besar lainnya di Indonesia. Keberhasilan yang terus berlanjut selama 24 tahun telah menjadikan KFC pemimpin besar hidangan cepat saji yang dominan di negeri ini. Berkat pengembangan *brand image* yang terus menerus, KFC dikenal luas sebagai jaringan restoran cepat saji. Pada saat ini Perseroan mengoperasikan 201 restoran di 44 kota besar di Indonesia, mempekerjakan sekitar 9.270 karyawan pada akhir tahun 2003.

PT. Fastfood Indonesia, Tbk adalah perusahaan publik yang terdaftar sebagai emiten di Bursa Efek Jakarta dengan kepemilikan saham mayoritas sebesar 79% yang dimiliki oleh PT. Gelael Pratama (44%) dan PT. Megah Eraraharja (35%) dan sisa saham lainnya sebesar 21% adalah milik publik (20%) dan koperasi (1%). PT. Gelael Pratama dimiliki oleh Kelompok Usaha Gelael sebagai pendiri KFC di Indonesia sementara PT. Megah Eraraharja adalah anak perusahaan Kelompok Salim yang bergabung dengan PT. Fastfood Indonesia, Tbk sebagai pemegang saham mayoritas pada tahun 1990.

PT. Fastfood Indonesia, Tbk memperoleh hak waralaba KFC dari *Yum! Brands Inc.*. Sebagai *franchise* yang eksklusif, PT. Fastfood Indonesia, Tbk yang diberi hak untuk membangun dan mengoperasikan restoran KFC di Indonesia, berpedoman pada standar yang telah disyaratkan oleh *franchisor*-nya *Yum! Brands Restaurant International*. Perjanjian waralaba ini diperpanjang setiap sepuluh tahun dan dapat dibatalkan jika perusahaan tidak memenuhi persyaratan

yang tercantum dan melakukan pelanggaran berat terhadap perjanjian waralaba seperti: aspek mutu, pelayanan, kebersihan dan operasi.

Untuk memonitor posisi pasar dan kinerja perseroan secara keseluruhan, sebuah survei yang disebut dengan *Brand Image Tracking Study* (BITS) dilakukan secara rutin sejak tahun 1998. Survei ini dilakukan setiap kwartal dan dikelola oleh sebuah perusahaan survei untuk mengetahui persepsi konsumen dan *brand image* perusahaan sejenis dalam industri hidangan cepat saji. Studi ini mengungkapkan bahwa KFC secara konsisten berada posisi tertinggi dan paling menonjol dalam benak konsumen dalam kategori “*Top of Mind Awareness*” dibandingkan dengan merek-merek utama lainnya. Dalam hal *brand image*, KFC memimpin kompetisi untuk kategori ‘*Speed of Service*’, dan ‘*Food, Taste & Quality*’ yang mendukung KFC sebagai jagonya ayam. Perseroan meraih penghargaan *brand* terfavorit untuk kategori restoran menurut versi majalah SWA dan Mars, sebuah lembaga riset independen.

### **C. Visi dan Misi Perusahaan**

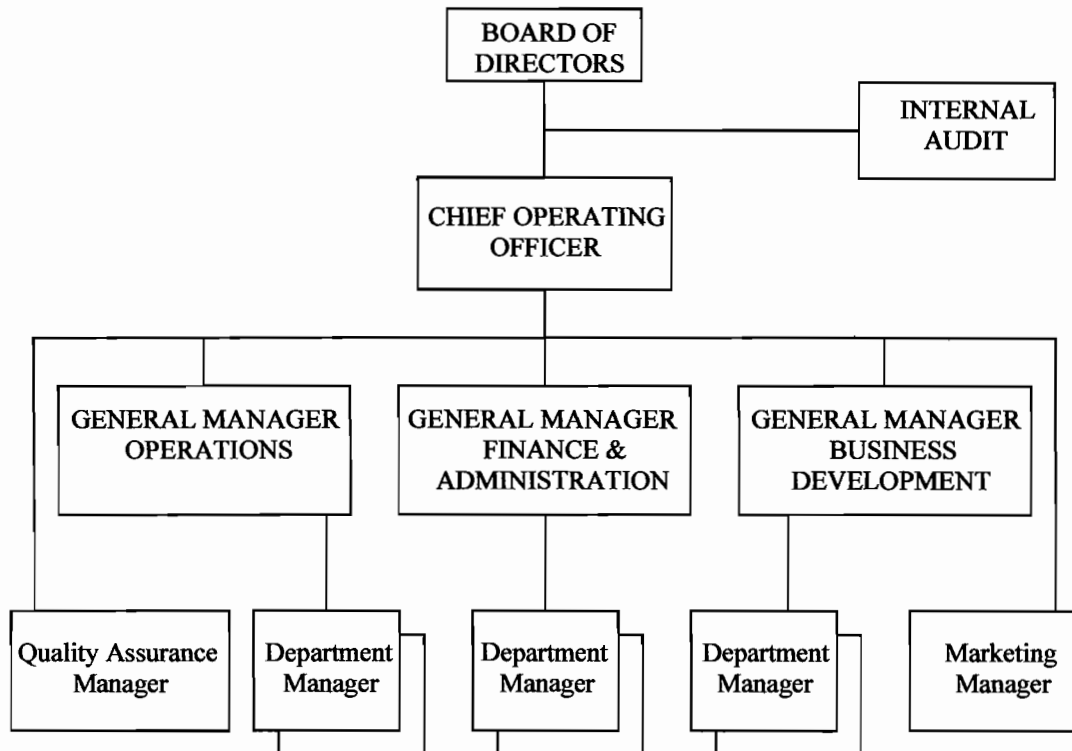
PT. Fastfood Indonesia, Tbk mempunyai visi, yaitu: menjadi restoran nomor satu dan selalu menjadi pemimpin dalam segala bidang pada industri makanan cepat saji.

Misi PT. Fastdfood Indonesia, Tbk adalah: menjadi restoran cepat saji modern yang memberikan suasana ramah dan menyenangkan melalui kepuasan customer.



## D. Struktur Organisasi

**Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Fastfood Indonesia, Tbk**



Sumber: PT. Fastfood Indonesia, Tbk, 2004

Tugas, tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan yang ada di PT. Fastfood Indonesia, Tbk:

### 1. *Board of Director* (BoD)

Menetapkan tujuan dan kebijakan perusahaan serta prosedur dan program yang mencakup segala bidang dan aktivitas perusahaan. Menyusun rencana kerja dan anggaran pendapatan dan biaya setiap awal tahun serta mengevaluasi hasil yang dicapai. Mewakili pihak perusahaan dalam hubungannya dengan pihak lembaga, swasta dan pemerintah. Bertanggung jawab atas kelangsungan hidup perusahaan dan dalam kesehariannya dibantu oleh *Chief Operating Officer* (COO).

## 2. *Chief Operating Officer (COO)*

Mengendalikan kegiatan operasi perusahaan, memberikan laporan kepada BoD dalam melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan kegiatan operasi divisi yang dibawahinya. Bertanggung jawab penuh atas kelancaran operasi perusahaan. Dalam kesehariannya dibantu oleh *General Manager Operation* dan *General Manager Finance & Administration*.

## 3. *General Manager Operation (GMO)*

Melakukan pengawasan atas operasional cabang di seluruh Indonesia dan memberikan laporan atas kegiatan operasional kepada COO. Dalam melakukan tugasnya dibantu oleh *Regional Operation Manager (ROM)*, *Training Manager*, *Catering and Home Delivery Manager* dan *Personel Manager*.

## 4. *General Manajer Finance and Administration (GM F&A)*

Menangani dan mengatur masalah-masalah yang berhubungan dengan keuangan dan administrasi perusahaan. Menangani dan mengawasi seluruh kegiatan *Supply Chain Management* secara nasional dan membuat laporan pertanggungjawaban kepada COO. Dalam kesehariannya, pekerjaan GM F&A dibantu oleh *Purchasing & Logistic Manager*, *Finance & Accounting Manager*, *Regional Administration Manager* dan *General Affair Manager*.

## 5. *Project and Technical Manager*

Melakukan penanganan atas proyek baru dan pembukaan cabang baru dan membantu kelancaran pelaksanaan teknis pada divisi operasional yang dibawah langsung oleh GMO.

#### 6. *Quality Assurance Manager*

Mengawasi dan mengkoordinasi pelaksanaan kerja pada divisi *Quality Assurance*. Menetapkan dan memantau kebijakan standar mutu yang telah ditetapkan. Melakukan pengembangan produk baru dan bertanggung jawab terhadap status halal restoran.

#### 7. *Marketing Manager*

Melakukan riset pemasaran untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen. Membuat program-program promosi, melaksanakan seoptimal mungkin realisasi penjualan harian serta kebijakan penjualan dan membawahi tiga divisi *marketing*, yaitu : *Brand Manager, LSM and Kids Manager, dan Customer & Employee Relationship Manager*.

#### 8. *Purchasing & Logistic Manager*

Bertanggung jawab terhadap kegiatan pembelian, penyimpanan dan distribusi. Melakukan koordinasi dengan *Administration Manager* dalam hal pengawasan dan menentukan jumlah kebutuhan bahan baku. Memberikan laporan pertanggungjawaban kepada GM F&A.

#### 9. *Finance & Accounting Manager*

Menangani segala kegiatan yang berhubungan dengan masalah *finance & accounting*. Memberikan laporan pertanggungjawaban kepada GM F&A.

#### 10. *Regional Administration Manager (RAMs)*

Bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan *Purchasing & Logistic* dan *Finance & Accounting* di wilayah kerjanya. Memberikan laporan

pertanggungjawaban kepada GM F&A. membawahi beberapa *Administration Manager*.

#### 11. *Administration Manager*

Membantu RAMs dalam segala hal yang berkaitan dengan kegiatan *Purchasing & Logistic* dan *Finance & Accounting* di area kerjanya.

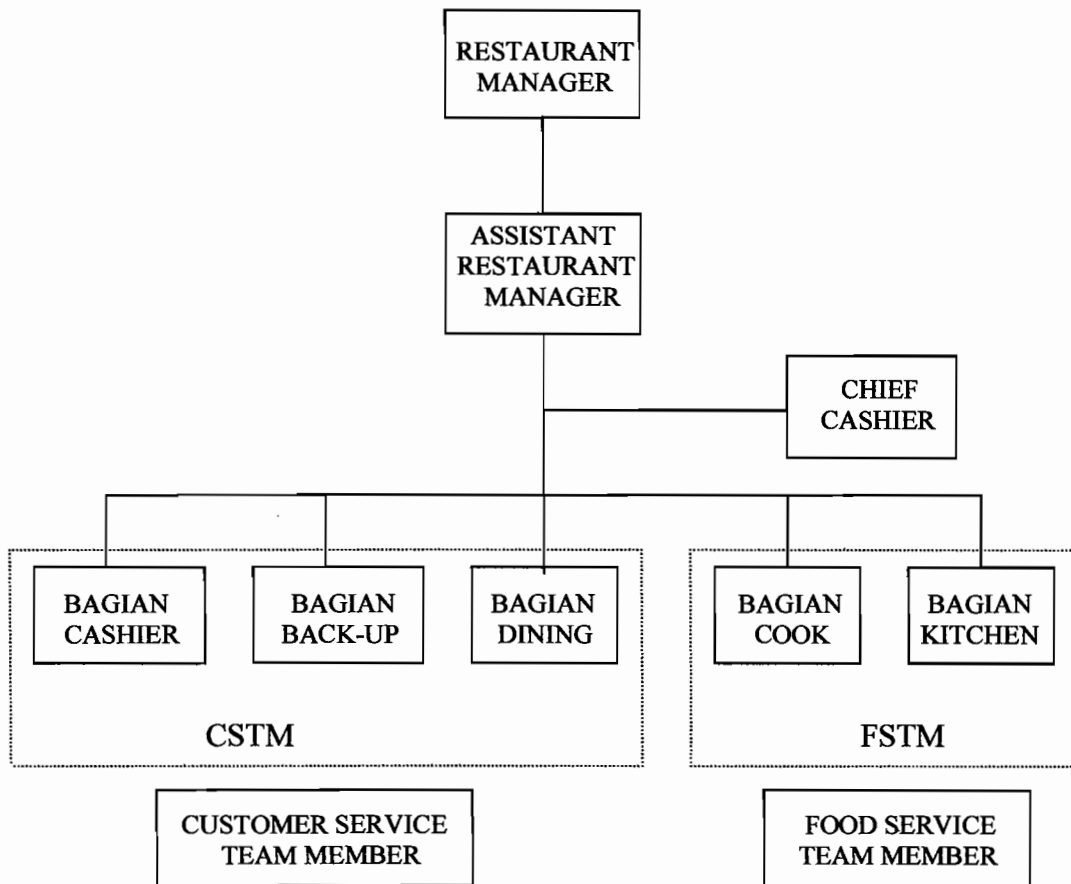
#### 12. *Regional Operation Manager (ROMs)*

Bertanggung jawab atas kegiatan operasional di cabang yang menjadi wilayah kerjanya. Memberikan laporan kepada GMO. ROMs membawahi beberapa area manajer.

#### 13. *Area Manager*

Membantu ROMs dalam menangani secara langsung kegiatan operasional cabang di area kerjanya. Memberikan laporan secara rutin kepada ROMs. AMs membawahi beberapa *Restaurant Manager*.

**Gambar 4.2 Struktur Organisasi Restoran *Kentucky Fried Chicken***



Sumber: PT. Fastfood Indonesia, Tbk, 2004

Uraian tugas, tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan yang ada di restoran KFC :

1. *Restaurant Manager* (RM)

Mengkoordinir, mengawasi dan bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan operasi dan mengarahkan serta melatih karyawan restoran. Memberikan laporan kepada AMs.

2. *Assistant Restaurant Manager* (AssMan)

Membantu RM dalam menjaga dan mempertahankan mutu produk, pelayanan, kebersihan, penjualan dan lain-lain yang terlibat pada operasi restoran

sehari-hari. Membantu RM untuk memberikan petunjuk kepada bawahannya, melatih dan mengarahkan karyawan restoran untuk mencapai tingkat operasional yang efektif dan efisien.

### 3. *Chief Cashier*

Menangani dan melaporkan keuangan dan administrasi restoran. Mengawasi bagian *cashier*. Mendata hasil penjualan. Mengatur persediaan uang tunai. Menyetor hasil penjualan (uang) ke bank.

### 4. *Bagian Cashier*

Menanyakan pesanan dan memberikan pelayanan kepada konsumen. Melakukan penawaran produk kepada konsumen. Menerima pembayaran dari konsumen. Bertanggung jawab terhadap jumlah uang pembayaran yang diterima.

### 5. *Bagian Back-Up*

Membantu *cashier* dalam melayani konsumen. Menyiapkan peralatan dan menata makanan. Menjaga kebersihan di wilayah bekerjanya. Menyiapkan produk matang.

### 6. *Bagian Dining*

Membersihkan meja, lantai, kaca, wastafel, toilet dan menjaga kebersihannya. Mengumpulkan piring kotor dan membawanya ke bagian *kitchen*. Melayani konsumen yang memerlukan sesuatu.

### 7. *Bagian Cook*

Merencanakan waktu memasak dan memasak *main product* (ayam). Membersihkan peralatan memasak. Mengoperasikan peralatan *breeding table*, *open freyer*, *holding cabinet* dan *heated display*.

## 8. Bagian *Kitchen*

Merajang bahan-bahan makanan, menyiapkan dan memasak produk pendamping seperti nasi, perkedel, sup dan jagung manis. Mencuci piring dan peralatan memasak.

### **E. Produk *Kentucky Fried Chicken***

Klasifikasi menu produk yang ditawarkan KFC terdiri dari *main menu*, *burger/pasta/bento*, *side orders*, *desserts* dan *drinks*.

Uraian klasifikasi menu produk KFC sebagai berikut:

1. *Main Menu: Original Recipe (OR) dan Hot & Crispy Chicken (HCC).*
2. *Burger/Pasta/Bento: OR Burger, Twister, Spaghetti, KFC Bento.*
3. *Side Orders: Nasi, Perkedel, French Fries, KFC Soup, Corn Soup, Corn Cob, Mash Potato, Coleslaw, French Garden Salad, Crispy Strips.*
4. *Desserts: Soft Ice Cream, Ice Cream Sundae, Jelly, Puding, KFC Float.*
5. *Drinks: Pepsi, Orange Juice, Sosro, Mineral Water, Hot Tea, Hot Coffee.*

### **F. Sumber Daya Manusia Perusahaan**

Dalam upaya untuk tetap mempertahankan fleksibilitas restoran di seluruh Indonesia dalam situasi perekonomian Indonesia yang sedang kritis maupun pada saat dimana pemulihan perekonomian akan segera terwujud PT. Fastfood Indonesia, Tbk terus menekankan komitmennya dalam perekrutan dan pelatihan karyawan yang dapat mendukung gagasan-gagasan perusahaan tentang kualitas,

pelayanan dan kebersihan dalam operasi usahanya. Komposisi karyawan perusahaan tahun 2004 diuraikan dalam Tabel 4.

**Tabel 4**  
**Komposisi Karyawan PT. Fastfood Indonesia, Tbk Tahun 2004**

A.	Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan:	Total	Persentase
	- Perguruan Tinggi/Universitas	796	8,59
	- SMU atau sederajat	8.277	89,29
	- SMP atau sederajat	147	1,59
	- SD	50	0,54
		9.270	100,00
B.	Berdasarkan Tingkat Manajemen:		
	- Manager	57	0,61
	- Restaurant Manager & Supervisor	1.438	15,51
	- Karyawan Operasional	7.296	78,71
	- Karyawan Kantor Pusat	479	5,17
		9.270	100,00
C.	Berdasarkan Usia:		
	- < 19 tahun	94	1,01
	- 19 s/d 24 tahun	4.137	44,63
	- 25 s/d 29 tahun	2.238	24,14
	- 30 s/s 34 tahun	1.529	16,49
	- 35 s/d 39 tahun	811	8,75
	- 40 s/d 44 tahun	295	3,18
	- > 45 tahun	166	1,79
		9.270	100,00
D.	Berdasarkan Jenis Kelamin:		
	- Pria	3.463	37,36
	- Wanita	5.807	62,64
		9.270	100,00
E.	Berdasarkan Area Fungsional:		
	- Operasi dan Dukungan Operasional	8.274	89,26
	- Administrasi	996	10,74
		9.270	100,00
F.	Berdasarkan Lokasi Tugas:		
	- JaBoTaBek	4.073	43,94
	- Di luar JaBoTaBek	5.197	56,06
		9.270	100,00

Sumber: PT. Fastfood Indonesia, Tbk, 2004

Perusahaan mengakui pentingnya peranan tenaga kerja terhadap usaha yang berjalan pada saat ini maupun di masa depan dan memastikan bahwa



pelatihan tersedia untuk semua tingkat manajemen. Dengan adanya pelatihan akan meningkatkan kualitas dan kapabilitas karyawan yang akan memacu produktivitas karyawan dengan penciptaan inovasi-inovasi dan mempertahankan produk dan pelayanan yang berkualitas tinggi. Sejumlah manajer senior dan menengah mengikuti program pelatihan khusus di luar negeri untuk meningkatkan kemampuan teknis dan manajerial. Pelatihan biasanya diadakan di *Tricon Yum! University* (TYU) di Dallas, Texas atau di pusat pelatihan perwakilannya di TYU Asia Tenggara. TYU adalah pusat pelatihan dan pengembangan dari *Yum! Brands Incorporation*. Tujuan utama dari pusat pelatihan ini adalah untuk memberikan pelatihan kepada seluruh staff manajemen KFC dalam hal proses pelatihan fungsional termasuk *Brand Development, Market Development, Restaurant Excellence, Organizational Excellence* dan *Franchise Exvellenace*.

Pada tahun 2001, PT. Fastfood Indonesia, Tbk mendirikan sebuah Pusat Pelatihan yang dinamakan *KFC Training Centre* yang berlokasi di lantai 3 restoran KFC Cabang Daan Mogot. *KFC Training Centre* adalah pusat pelatihan lokal yang meneruskan program-program yang sebelumnya telah diberikan oleh staff ahli dari TYU atau pelatihnya, yang tidak hanya memberikan gambaran luas dari setiap jabatan dan hubungan antara satu dengan yang lainnya, tetapi juga keterampilan praktis untuk meningkatkan kemampuan memimpin dan membuat keputusan serta program fungsional khusus yang lebih terinci dan terfokus pada keterampilan *on-the-job* yang diperlukan oleh masing-masing jabatan.

Beberapa program pelatihan yang diadakan perusahaan adalah:

- STAR (*Store Training and Rating*) 2000

Star 2000 adalah program pelatihan berkelanjutan yang merupakan instrumen untuk membantu karyawan CSTM (*Customer Service Team Members*) dan FSTM (*Food Service Team Members*) yang bertugas melayani konsumen untuk mengembangkan keahlian mereka agar dapat memenuhi harapan konsumen. Jika karyawan berhasil menjalankan program ini dengan nilai yang memuaskan maka mereka akan meraih predikat 'STAR' dan kemudian 'ALL STAR'.

- CHAMPS (*Cleanliness, Hospitality, Accuracy, Maintenance, Product, Service*)

Program pelatihan CHAMPS yang diciptakan, dikembangkan dan dilaksanakan oleh staf ahli dari *Yum!* telah diberikan kepada manajemen dan karyawan operasional restoran untuk membantu mengembangkan pemahaman tugas mereka dalam memberikan apa yang sesungguhnya dikehendaki dan dibutuhkan oleh konsumen pada waktu berkunjung ke restoran KFC. CHAMPS *Team Challenge*, yang pada awal penyelenggaraannya hanya di tingkat regional kemudian berkembang ke tingkat nasional dan Asia Pasifik, dan akhirnya ke tingkat internasional, sangat berpotensi untuk dikembangkan sebagai sarana pelatihan penting dalam memacu semangat kerja karyawan operasional restoran agar standar persiapan makanan dan pelayanan konsumen dapat senantiasa di tingkatkan.

- Program Pelatihan, *Workshop* dan Konferensi di Luar Negeri, antara lain:  
*Finance/Information Technology Conference* di Langkawi, Malaysia;  
*Product Excellence College* di Bangkok, Thailand; *Asia Brand Broad Meeting* di Hongkong; *Human Resources College* Di Singapura dan *Product Excellence Regional Meeting* di Phuket, Thailand.
- Program Pelatihan, *Workshop* dan Koferensi di Dalam Negeri, antara lain:  
*Restaurant Excellence & Human Resources Conference* di Jakarta;  
*Development College* di Bandung; *Customer Mania Workshop* untuk staff dan Manager Restoran di Jakarta dan *Restaurant Management Food Safety & Sanitation Workshop* di Jakarta.
- Program Pelatihan Intern, antara lain:  
*POS Computer Training*; *Suggestive Selling Training*; *How We Work Together Workshop*; *Restaurant Food Safety Training*; *Leadership & Training Skill* dan *Public Relation & MC Training*.

## **BAB V**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Untuk mengetahui kemungkinan penerapan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja PT. Fastfood Indonesia, Tbk, maka penulis mencoba untuk menganalisis data tentang kejelasan strategi usaha dan masing-masing perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*. Untuk mengukur kinerja keuangan data diperoleh dari laporan keuangan PT. Fastfood Indonesia, Tbk. Sedangkan untuk mengukur kinerja non keuangan data diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada manajer, karyawan dan pelanggan PT. Fastfood Indonesia, Tbk. Kuesioner yang diberikan kepada manajer PT. Fastfood Indonesia, Tbk digunakan penulis untuk menilai kejelasan strategi usaha dan kinerja perusahaan secara keseluruhan terhadap perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal.

#### **A. Perspektif Keuangan**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari laporan keuangan PT. Fastfood Indonesia, Tbk, yang terdiri dari:

1. Laporan Laba/Rugi untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2001, 2002, 2003.
2. Neraca per 31 Desember 2001, 2002, 2003.

Data keuangan digunakan penulis untuk mengetahui perspektif keuangan PT. Fastfood Indonesia, Tbk. Perspektif keuangan dari PT. Fastfood Indonesia, Tbk 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. Ratio 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 ratio. Analisis ratio laporan keuangan dilakukan dengan cara membandingkan ratio keuangan tahun berikutnya dengan tahun sebelumnya. Ratio 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. Fastfood Indonesia,Tbk setelah pajak, sedangkan penjualan neto yang dimaksud adalah penjualan bersih sebelum PPN.

**Tabel 5. 1**  
**Daftar Laba Bersih Setelah Pajak dan Penjualan Bersih Sebelum PPN**  
**PT. Fastfood Indonesia, Tbk Tahun 2001-2003**

Tahun	Laba Bersih Setelah Pajak	Penjualan Bersih Sebelum PPN
2001	25.896.706	593.903.903
2002	37.650.384	715.230.107
2003	36.280.019	795.290.497

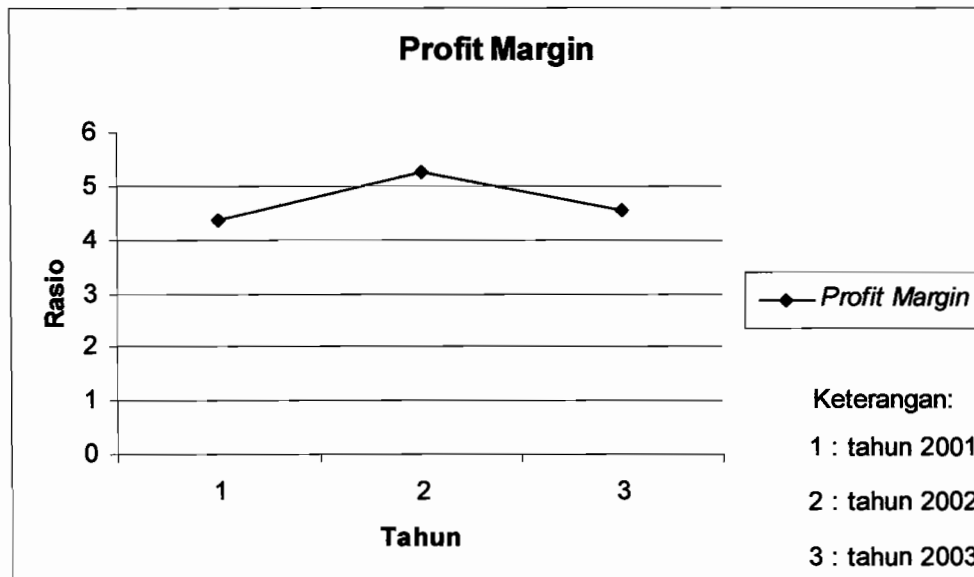
*Profit Margin* PT. Fastfood Indonesia, Tbk tahun 2001-2003, yaitu:

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2001} &= \frac{25.896.706}{593.903.903} \times 100\% \\ &= 4,36\% \text{ berarti pada Rp 1,00 penjualan menghasilkan laba} \\ &\quad \text{sebesar Rp 0,0436} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2002} &= \frac{37.650.384}{715.230.107} \times 100\% \\ &= 5,26\% \text{ berarti pada Rp 1,00 penjualan menghasilkan laba} \\ &\quad \text{sebesar Rp 0,0526} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2003} &= \frac{36.280.019}{795.290.497} \times 100\% \\ &= 4,56\% \text{ berarti pada Rp 1,00 penjualan menghasilkan laba} \\ &\quad \text{sebesar Rp 0,0456} \end{aligned}$$

**Grafik 5. 1**  
**Tingkat Perkembangan *Profit Margin***  
**PT. Fastfood Indonesia, Tbk Tahun 2001-2003**



**a. Pembahasan Tingkat Perkembangan *Profit Margin* PT. Fastfood Indonesia, Tbk Tahun 2001-2003**

*Profit margin* PT. Fastfood Indonesia, Tbk untuk tahun 2001 sampai tahun 2003 mengalami fluktuasi. *Profit margin* tahun 2001 bernilai positif yaitu 4,36% sebab kondisi keuangan PT. Fastfood Indonesia, Tbk mengalami keuntungan sebesar Rp 25.896.706 dengan penjualan sebesar Rp 593.903.903.

*Profit margin* tahun 2002 bernilai positif sebesar 5,26% mengalami peningkatan sebesar 0,90% dibandingkan dengan tahun 2001 disebabkan meningkatnya laba setelah pajak dari tahun 2001 ke tahun 2002 sebesar 45,39% dan diikuti peningkatan penjualan bersih sebesar 20,43%.

*Profit margin* tahun 2003 bernilai positif sebesar 4,56%, mengalami penurunan sebesar 0,70% dibandingkan dengan tahun 2002 disebabkan terjadinya penurunan tingkat keuntungan dari tahun 2002 ke tahun 2003

sebesar 3,64%. Hal ini terutama disebabkan oleh peningkatan biaya-biaya operasional yang tak terkendalkan oleh perusahaan, sehingga walaupun terjadi peningkatan penjualan bersih sebesar 11,19% tidak berdampak pada peningkatan laba usaha.

## 2. *Operating Ratio*

*Operating ratio* digunakan untuk melihat tingkat efisiensi PT. Fastfood Indonesia, Tbk 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. Fastfood Indonesia, Tbk, dan biaya operasi yang dimaksud adalah biaya penjualan serta biaya administrasi dan umum setelah pajak. Sedangkan penjualan neto adalah penjualan bersih sebelum PPN.

**Tabel 5. 2**  
**Daftar HPP, Biaya Operasi, dan Penjualan Bersih Sebelum PPN**  
**PT. Fastfood Indonesia, Tbk Tahun 2001-2003**

<b>Tahun</b>	<b>HPP</b>	<b>Biaya Operasi</b>	<b>Penjualan Bersih Sebelum PPN</b>
2001	273.578.344	286.598.066	593.903.903
2002	292.171.919	377.754.864	715.203.107
2003	319.834.118	433.997.172	795.290.497



*Operating Ratio* PT. Fastfood Indonesia, Tbk Tahun 2001-2003

$$\text{Tahun 2001} = \frac{273.578.344 + 286.598.066}{593.903.903} \times 100\%$$

= 94,32% berarti pada Rp 1,00 penjualan mempunyai biaya operasi sebesar Rp 0,9432

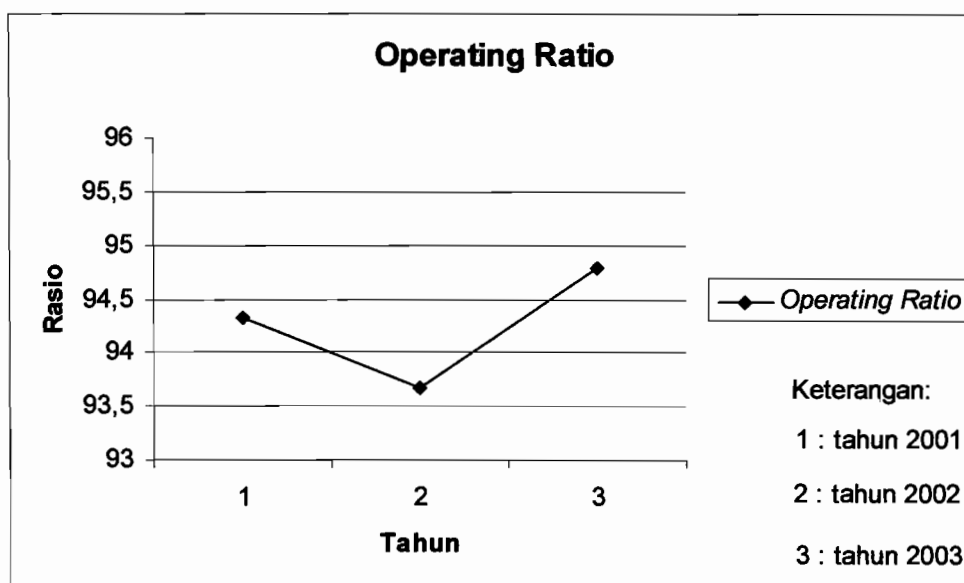
$$\text{Tahun 2002} = \frac{292.171.919 + 377.754.864}{715.230.107} \times 100\%$$

= 93,67% berarti pada Rp 1,00 penjualan mempunyai biaya operasi sebesar Rp 0,9367

$$\text{Tahun 2003} = \frac{319.834.118 + 433.997.172}{795.290.497} \times 100\%$$

= 94,79% berarti pada Rp 1,00 penjualan mempunyai biaya operasi sebesar Rp 0,9479

**Grafik 5. 2**  
**Tingkat Perkembangan *Operating Ratio***  
**PT. Fastfood Indonesia, Tbk Tahun 2001-2003**



**a. Pembahasan Tingkat Perkembangan *Operating Ratio* PT. Fastfood Indonesia, Tbk Tahun 2001-2003**

*Operating ratio* PT. Fastfood Indonesia, Tbk dari tahun 2001 sampai tahun 2003 mengalami fluktuasi. Tahun 2001 *operating ratio* sebesar 94,32%. Tahun 2002 *operating ratio* sebesar 93,67% mengalami kenaikan sebesar 0,65% dibandingkan tahun 2001. Kenaikan *operating ratio* tersebut karena terjadi kenaikan biaya operasional sebesar 31,81% dan terjadi kenaikan penjualan bersih sebesar 20,43%.

Tahun 2003 *operating ratio* sebesar 94,79% mengalami penurunan sebesar 1,12% dibandingkan tahun 2002. Penurunan *operating ratio* tersebut terjadi karena kenaikan biaya operasional sebesar 14,89% dan terjadi kenaikan penjualan bersih sebesar 11,19%.

**3. Rentabilitas Modal Sendiri**

Rentabilitas modal sendiri adalah perbandingan antara jumlah laba bersih setelah pajak dengan modal sendiri. Rentabilitas modal sendiri dihitung dengan menggunakan rumus, yaitu:

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

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

**Tabel 5.3**  
**Daftar Laba Bersih Setelah Pajak dan Modal Sendiri**  
**PT. Fastfood Indonesia, Tbk Tahun 2001-2003**

<b>Tahun</b>	<b>Lab Bersih Setelah Pajak</b>	<b>Modal Sendiri</b>
2001	25.896.706	103.994.930
2002	37.650.384	136.736.564
2003	36.280.019	165.876.583

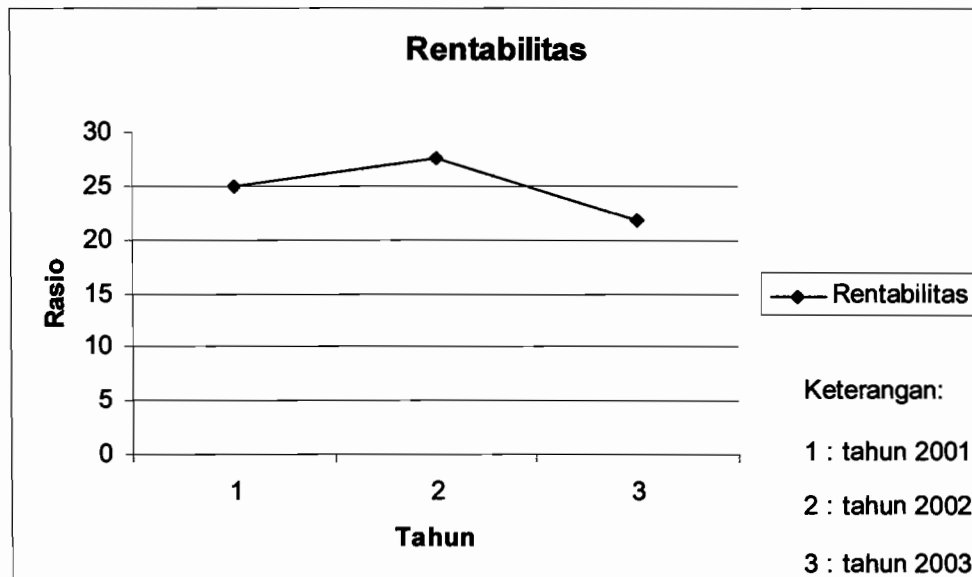
Rentabilitas Modal Sendiri PT. Fastfood Indonesia, Tbk Tahun 2001-2003 adalah:

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2001} &= \frac{25.896.706}{103.994.903} \times 100\% \\ &= 24,90\% \text{ berarti pada Rp 1,00 modal yang digunakan mengalami} \\ &\quad \text{keuntungan sebesar Rp 0,249} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2002} &= \frac{37.650.384}{136.736.564} \times 100\% \\ &= 27,53\% \text{ berarti pada Rp 1,00 modal yang digunakan mengalami} \\ &\quad \text{keuntungan sebesar Rp 0,2753} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2003} &= \frac{36.280.019}{165.876.583} \times 100\% \\ &= 21,87\% \text{ berarti pada Rp 1,00 modal yang digunakan mengalami} \\ &\quad \text{keuntungan sebesar Rp 0,2187} \end{aligned}$$

**Grafik 5. 3**  
**Tingkat Perkembangan Rentabilitas Modal Sendiri**  
**PT. Fastfood Indonesia, Tbk Tahun 2001-2003**



**a. Pembahasan Tingkat Perkembangan Rentabilitas Modal Sendiri PT. Fastfood Indonesia, Tbk Tahun 2001-2003**

Berdasarkan data rentabilitas modal sendiri di atas dapat dilihat bahwa rentabilitas PT. Fastfood Indonesia, Tbk mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun. Tahun 2001 rentabilitas PT. Fastfood Indonesia, Tbk bernilai positif sebesar 24,90% dengan modal sendiri sebesar Rp 103.994.930,00 mampu menghasilkan keuntungan sebesar Rp 25.896.706,00. Tahun 2002 rentabilitas bernilai positif sebesar 27,53% mengalami kenaikan sebesar 2,63% dibandingkan tahun 2001, disebabkan karena mengalami peningkatan keuntungan sebesar 45,39% dengan modal sendiri sebesar Rp 136.736.564,00.

Tahun 2003 rentabilitas PT. Fastfood Indonesia, Tbk bernilai positif sebesar 21,87% mengalami penurunan sebesar 5,66% dibandingkan dengan tahun



2002 disebabkan penurunan tingkat keuntungan sebesar 3,64% dengan modal sendiri sebesar Rp 165.876.583,00.

**Tabel 5. 4**  
**Daftar *Profit Margin*, *Operating Ratio*, dan Rentabilitas Modal Sendiri**  
**PT. Fastfood Indonesia, Tbk**

<b>Rasio</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<i>Profit Margin</i>	4,36%	5,26%	4,56%
<i>Operating Ratio</i>	94,32%	93,67%	94,79%
Rentabilitas Modal Sendiri	24,90%	27,53%	21,87%

Berdasarkan tabel diatas, *profit margin* PT. Fastfood Indonesia, Tbk mengalami fluktuasi. Hal ini dapat dilihat dari kenaikan *profit margin* yang terjadi pada tahun 2001-2002 sebesar 0,90% dan tahun 2002-2003 *profit margin* mengalami penurunan sebesar 0,70% yang disebabkan oleh penurunan laba bersih yang diperoleh perusahaan walaupun terjadi kenaikan penjualan.

*Operating ratio* PT. Fastfood Indonesia, Tbk juga mengalami fluktuasi. Pada tahun 2001-2002 operating ratio mengalami kenaikan sebesar 0,65% dan tahun 2002-2003 operating ratio mengalami penurunan 1,12% yang disebabkan oleh kenaikan biaya operasional yang dialami perusahaan.

Jika dilihat dari rentabilitas modal sendiri dapat diketahui bahwa rentabilitas modal sendiri PT. Fastfood Indonesia, Tbk mengalami fluktuasi. Pada tahun 2001-2002 rentabilitas modal sendiri mengalami kenaikan sebesar 2,63%. Tahun 2002-2003 rentabilitas modal sendiri mengalami penurunan sebesar 5,66%. Hal ini menandakan bahwa setiap rupiah modal yang digunakan belum dapat menghasilkan keuntungan yang cukup besar. Sehingga dapat dikatakan bahwa PT. Fastfood Indonesia, Tbk dalam menghasilkan laba belum efektif.

## Kuesioner Bagi Manajer:

### B. Strategi Usaha

#### 1. Analisis Prosentase

Untuk menjelaskan data dari strategi usaha, perspektif pelanggan dan proses bisnis internal yang diperoleh dari responden melalui jawaban manajer pada kuesioner digunakan analisis prosentase yang dihitung berdasarkan jumlah frekuensi setiap kualifikasi. Penulis mengambil 4 sampel manajer yang terdiri dari: *marketing manager*, *quality assurance manager*, *operatin manager*, *training manager*.

##### a. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

**Tabel 5. 5**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Laki-laki	4	100%
Perempuan	0	0%
Total	4	100%

Berdasarkan dari 4 sampel manajer, 100% sampel memiliki jenis kelamin laki-laki.

##### b. Karakteristik responden berdasarkan usia

**Tabel 5. 6**  
**Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah Responden	Prosentase
35 – 45 tahun	1	25%
> 45 tahun	3	75%
Total	4	100%

Berdasarkan dari 4 sampel manajer, yang berusia 35 – 45 tahun sebesar 25%, dan >45 tahun sebesar 75%.

## c. Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja

**Tabel 5. 7**  
**Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Prosentase
5 – 10 tahun	1	25%
10 – 15 tahun	2	50%
> 15 tahun	1	25%
Total	4	100%

Berdasarkan dari 4 sampel manajer, yang bekerja selama 5 – 10 tahun sebesar 25%, 10 – 15 tahun sebesar 50%, dan >15 tahun sebesar 25%.

## 2. Hasil Perhitungan Kuesioner Strategi Usaha

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

**Tabel 5. 8**  
**Strategi Usaha**

Skor Sikap Strategi Usaha	Belief				Jml (a)	Nilai <i>belief</i> rata-rata (b)	Ideal				Jml (c)	Nilai ideal rata-rata (d)
	4	3	2	1			4	3	2	1		
	SS	S	TS	STS			SS	S	TS	STS		
Tujuan strategi												
Butir 1	2	2			14	3,50	3	1			15	3,75
Butir 2	2	2			14	3,50	2	2			14	3,50
Butir 3	1	3			13	3,25	2	2			14	3,50
Butir 4		4			12	3,00	1	3			13	3,25
Perumusan strategi												
Butir 5		4			12	3,00		4			12	3,00
Butir 6	1	3			13	3,25	1	3			13	3,25
Butir 7		4			12	3,00	2	2			14	3,50
Butir 8	2	2			14	3,50	3	1			15	3,75
Butir 9	1	3			13	3,25		4			12	3,00
Pelatihan												
Butir 10	1	3			13	3,25	4				16	4,00

### Tujuan Strategi

$$\text{Total } \textit{belief} \text{ rata-rata} = \frac{3,50 + 3,50 + 3,25 + 3,00}{4} = \frac{13,25}{4} = 3,31$$

$$\text{Total ideal rata-rata} = \frac{3,75 + 3,50 + 3,50 + 3,25}{4} = \frac{14}{4} = 3,50$$

### Perumusan Strategi

$$\text{Total } \textit{belief} \text{ rata-rata} = \frac{3,00 + 3,25 + 3,00 + 3,50 + 3,25}{5} = \frac{16}{5} = 3,20$$

$$\text{Total ideal rata-rata} = \frac{3,00 + 3,25 + 3,50 + 3,75 + 3,00}{5} = \frac{16,5}{5} = 3,30$$

### Pelatihan

$$\text{Total } \textit{belief} \text{ rata-rata} = \frac{3,25}{1} = 3,25$$

$$\text{Total ideal rata-rata} = \frac{4,00}{1} = 4,00$$

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

**Tabel 5. 9**  
**Hasil *Belief* Rata-rata dan Ideal Rata-rata Setiap Atribut**  
**serta Bobot Kepentingan**

Atribut	Ideal (Ii)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih  Ii - Xi	Urutan	Bobot
Tujuan Strategi	3,50	3,31	0,19	2	33
Perumusan Strategi	3,30	3,20	0,10	1	50
Pelatihan	4,00	3,25	0,75	3	17

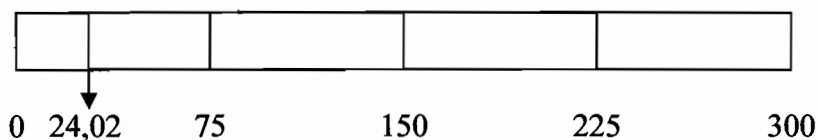
Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa atribut yang berpengaruh adalah atribut perumusan strategi yang mempunyai selisih paling kecil, artinya atribut tersebut merupakan atribut yang keadaannya (*belief*) paling mendekati



harapan atau keinginan (ideal) manajer kemudian disusul oleh atribut tujuan strategi dan pelatihan. Perhitungan sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model*.

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

$$\begin{aligned} Ab &= 50 \times | 3,30 - 3,20 | + 33 \times | 3,50 - 3,31 | + 17 \times | 4,00 - 3,25 | \\ &= (50 \times 0,10) + (33 \times 0,19) + (17 \times 0,75) \\ &= 5,00 + 6,27 + 12,75 \\ &= 24,02 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai sikap secara keseluruhan sebesar sebesar 24,02. Nilai ini menggambarkan sikap manajer terhadap kejelasan startegi usaha PT. Fastfood Indonesia, Tbk adalah memuaskan manajer, karena berada pada rentang nilai 0 – 75. Hal ini dapat diartikan bahwa PT. Fastfood Indonesia, Tbk sudah memiliki strategi usaha yang jelas untuk digunakan *Balanced Scorecard*.

### 3. Analisis Prioritas Kepentingan dari Atribut Strategi Usaha

Analisis ini digunakan untuk menjawab permasalahan tentang atribut yang paling diprioritaskan atau diutamakan manajer PT. Fastfood Indonesia, Tbk. 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 5. 10**  
**Data Urutan Tingkat Kepentingan**

Atribut	Ranking nilai	1	2	3
		3	2	1
1. Tujuan Strategi		4	0	0
2. Perumusan Strategi		0	3	1
3. Pelatihan		0	1	3

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

$$= (3 \times 4) + (2 \times 0) + (1 \times 0)$$

$$= 12 + 0 + 0$$

$$= 12$$

2) Perumusan Strategi

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

$$= 0 + 6 + 1$$

$$= 7$$

3) Pelatihan

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

$$= 0 + 2 + 3$$

$$= 5$$

**Tabel 5. 11**  
**Tabel Hasil Peringkat Kepentingan**

Atribut	Hasil	Peringkat
1. Tujuan Strategi	12	1
2. Perumusan Strategi	7	2
3. Pelatihan	5	3

Dari perhitungan prioritas kepentingan seperti yang terlihat di atas dapat diketahui bahwa atribut tujuan strategi merupakan atribut yang paling kuat menentukan sikap manajer PT. Fastfood Indonesia, Tbk. Hal ini menunjukkan bahwa manajer lebih mengutamakan kemampuan untuk menguasai tujuan perusahaan sebagai dasar perumusan strategi. Selanjutnya diurutkan kedua adalah perumusan strategi. Perumusan strategi dipandang sebagai hal yang penting untuk penentuan visi dan misi perusahaan. Setelah melihat tujuan strategi dan perumusan strategi, selanjutnya manajer akan melihat pada pelatihan strategi.

Melalui hasil analisis prioritas kepentingan diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa atribut tujuan strategi merupakan prioritas utama bagi manajer PT. Fastfood Indonesia, Tbk dan selanjutnya disusul oleh atribut perumusan strategi dan pelatihan.

### C. Perspektif Pelanggan

#### 1. Hasil Perhitungan Kuesioner

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

**Tabel 5. 12**  
**Perspektif Pelanggan**

Skor Sikap	<i>Belief</i>				Jml (a)	Nilai <i>belief</i> rata-rata (b)	Ideal				Jml (c)	Nilai ideal rata-rata (d)
	4	3	2	1			4	3	2	1		
	SB	B	TB	STB			SB	B	TB	STB		
P. Pelanggan												
Pangsa Pasar												
Butir 1		4			12	3,00	1	3			13	3,25
Butir2		3	1		11	2,75	2	2			14	3,50
Butir 3	1	3			13	3,25	1	3			13	3,25
Butir 4		3	1		11	2,75	1	3			13	3,25
Retensi Pelanggan												
Butir 5	1	3			13	3,25	3	1			15	3,75
Akuisisi Pelanggan												
Butir 6		4			12	3,00	3	1			15	3,75

#### Atribut Pangsa Pasar

$$\text{Total } \textit{belief} \text{ rata-rata} = \frac{3,00 + 2,75 + 3,25 + 2,75}{4} = \frac{11,75}{4} = 2,94$$

$$\text{Total ideal rata-rata} = \frac{3,25 + 3,50 + 3,25 + 3,25}{4} = \frac{13,25}{4} = 3,31$$

#### Atribut Retensi Pelanggan

$$\text{Total } \textit{belief} \text{ rata-rata} = \frac{3,25}{1} = 3,25$$

$$\text{Total ideal rata-rata} = \frac{3,75}{1} = 3,75$$

#### Atribut Akuisisi Pelanggan

$$\text{Total } \textit{belief} \text{ rata-rata} = \frac{3,00}{1} = 3,00$$

$$\text{Total ideal rata-rata} = \frac{3,75}{1} = 3,75$$

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

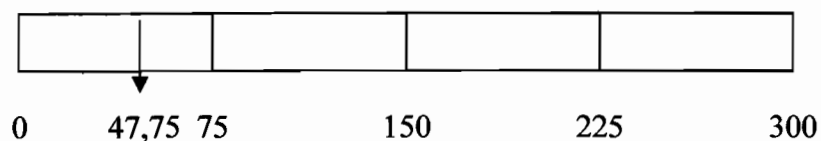
**Tabel 5. 13**  
**Hasil Belief Rata-rata dan Ideal Rata-rata Setiap Atribut**  
**serta Bobot Kepentingan**

Atribut	Ideal (Ii)	Belief (Xi)	Selisih  Ii - Xi	Urutan	Bobot
Pangsa Pasar	3,31	2,94	0,37	1	50
Retensi Pelanggan	3,75	3,25	0,50	2	33
Akuisisi Pelanggan	3,75	3,00	0,75	3	17

Dari tabel di atas 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 retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan. Perhitungan sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiatribute Attitude Model*.

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

$$\begin{aligned} Ab &= 50 \times | 3,31 - 2,94 | + 33 \times | 3,75 - 3,25 | + 17 \times | 3,75 - 3,00 | \\ &= (50 \times 0,37) + (33 \times 0,50) + (17 \times 0,75) \\ &= 18,50 + 16,50 + 12,75 \\ &= 47,75 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai sikap secara keseluruhan sebesar sebesar 47,75. Nilai ini menggambarkan sikap manajer terhadap keadaan dan kondisi kinerja PT. Fastfood Indonesia, Tbk adalah memuaskan manajer, karena berada pada rentang nilai 0 – 75. Hal ini dapat diartikan bahwa dalam perspektif pelanggan PT. Fastfood Indonesia, Tbk sudah tercapai untuk digunakan *Balanced Scorecard*.

## 2. Analisis Prioritas Kepentingan dari Atribut Perspektif Pelanggan

Analisis ini digunakan untuk menjawab permasalahan tentang atribut yang paling diprioritaskan atau diutamakan manajer PT. Fastfood Indonesia, Tbk. 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 5. 14**  
**Data Urutan Tingkat Kepentingan**

Atribut \ Ranking nilai	1	2	3
	3	2	1
1. Pangsa Pasar	4	0	0
2. Retensi Pelanggan	0	0	4
3. Akuisisi Pelanggan	0	4	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

$$= (3 \times 4) + (2 \times 0) + (1 \times 0)$$

$$= 12 + 0 + 0$$

$$= 12$$

2) Retensi Pelanggan

$$= (3 \times 0) + (2 \times 0) + (1 \times 4)$$

$$= 0 + 0 + 4$$

$$= 4$$

3) Akuisisi Pelanggan

$$= (3 \times 0) + (2 \times 4) + (1 \times 0)$$

$$= 0 + 8 + 0$$

$$= 8$$

**Tabel 5. 15**  
**Tabel Hasil Peringkat Kepentingan**

<b>Atribut</b>	<b>Hasil</b>	<b>Peringkat</b>
1. Pangsa Pasar	12	1
2. Retensi Pelanggan	4	3
3. Akuisisi Pelanggan	8	2

Dari perhitungan prioritas kepentingan seperti yang terlihat di atas dapat diketahui bahwa atribut pangsa pasar merupakan atribut yang paling kuat menentukan sikap manajer PT. Fastfood Indonesia, Tbk. 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 disini dapat dilihat kemampuan untuk menarik pelanggan baru. Setelah manajer itu manajer melihat pada retensi pelanggan PT. Fastfood Indonesia, Tbk.

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

#### D. Perspektif Proses Bisnis Internal

##### 1. Hasil Perhitungan Kuesioner

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

**Tabel 5. 16**  
**Perspektif Proses Bisnis Internal**

Skor Sikap P. Proses Bisnis Internal	Belief				Jml (a)	Nilai <i>belief</i> rata-rata (b)	Ideal				Jml (c)	Nilai ideal rata-rata (d)
	4	3	2	1			4	3	2	1		
	SB	B	TB	STB			SB	B	TB	STB		
P. Inovasi												
Butir 1	1	3			13	3,25	2	2			14	3,50
Butir2	2	2			14	3,50	3	1			15	3,75
P. Operasi												
Butir 3	1	3			13	3,25	2	2			14	3,50
Butir 4		4			12	3,00	1	3			13	3,25
P. Pelayanan Purna Jual												
Butir 5		4			12	3,00	1	3			13	3,25
Butir 6		4			12	3,00	1	3			13	3,25
Butir 7		4			12	3,00	2	2			14	3,50

##### Proses Inovasi

$$\text{Total } \textit{belief} \text{ rata-rata} = \frac{3,25 + 3,50}{2} = \frac{6,75}{2} = 3,38$$

$$\text{Total ideal rata-rata} = \frac{3,50 + 3,75}{2} = \frac{7,25}{2} = 3,63$$

##### Proses Operasi

$$\text{Total } \textit{belief} \text{ rata-rata} = \frac{3,25 + 3,00}{2} = \frac{6,25}{2} = 3,13$$



$$\text{Total ideal rata-rata} = \frac{3,50 + 3,25}{2} = \frac{6,75}{2} = 3,38$$

### Proses Pelayanan Purna Jual

$$\text{Total } \textit{belief} \text{ rata-rata} = \frac{3,00 + 3,00 + 3,00}{3} = \frac{9,00}{3} = 3,00$$

$$\text{Total ideal rata-rata} = \frac{3,25 + 3,25 + 3,50}{3} = \frac{10,00}{3} = 3,33$$

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

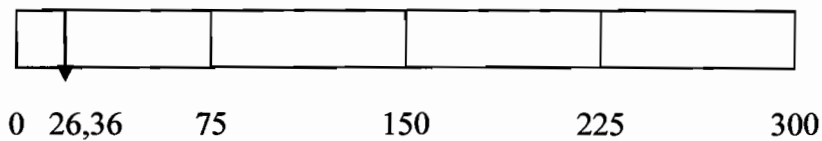
**Tabel 5. 17**  
**Hasil Belief Rata-rata dan Ideal Rata-rata Setiap Atribut**  
**serta Bobot Kepentingan**

Atribut	Ideal (Ii)	Belief (Xi)	Selisih  Ii - Xi	Urutan	Bobot
1. Proses Inovasi	3,63	3,38	0,25	1	50
2. Proses Operasi	3,38	3,13	0,25	2	33
3. Proses Pelayanan Purna Jual	3,33	3,00	0,33	3	17

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa atribut yang berpengaruh adalah atribut proses inovasi 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 pelayanan purna jual. Perhitungan sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model*.

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

$$\begin{aligned} Ab &= 50 \times | 3,63 - 3,38 | + 33 \times | 3,38 - 3,13 | + 17 \times | 3,33 - 3,00 | \\ &= (50 \times 0,25) + (33 \times 0,25) + (17 \times 0,33) \\ &= 12,50 + 8,25 + 5,61 \\ &= 26,36 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai sikap secara keseluruhan sebesar sebesar 26,36. Nilai ini menggambarkan sikap manajer terhadap keadaan dan kondisi kinerja PT. Fastfood Indonesia, Tbk adalah memuaskan manajer, karena berada pada rentang nilai 0 – 75. Hal ini dapat diartikan bahwa dalam perspektif proses bisnis internal PT. Fastfood Indonesia, Tbk sudah tercapai untuk digunakan *Balanced Scorecard*.

## **2. Analisis Prioritas Kepentingan dari Atribut Perspektif Proses Bisnis Internal**

Analisis ini digunakan untuk menjawab permasalahan tentang atribut yang paling diprioritaskan atau diutamakan manajer PT. Fastfood Indonesia, Tbk. 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 5. 18**  
**Data Urutan Tingkat Kepentingan**

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

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

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

$$= 6 + 4 + 0$$

$$= 10$$

2) Proses Operasi

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

$$= 6 + 2 + 1$$

$$= 9$$

3) Proses Pelayanan Purna Jual

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

$$= 0 + 2 + 3$$

$$= 5$$

**Tabel 5. 19**  
**Tabel Hasil Peringkat Kepentingan**

Atribut	Hasil	Peringkat
1. Prose Inovasi	10	1
2. Proses Operasi	9	2
3. Proses Pelayanan Purna Jual	5	3

Dari perhitungan prioritas kepentingan seperti yang terlihat di atas dapat diketahui bahwa atribut proses inovasi merupakan atribut yang paling kuat menentukan sikap manajer PT. Fastfood Indonesia, Tbk. Hal ini menunjukkan bahwa manajer lebih mengutamakan kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan. Selanjutnya diurutkan kedua adalah proses operasi. Proses operasi merupakan hal yang penting untuk meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu yang diberikan kepada pelanggan. 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. Fastfood Indonesia, Tbk. Dan selanjutnya disusul oleh atribut proses operasi dan proses pelayanan purna jual.

## Kuesioner Bagi Pelanggan:

### E. Perspektif Pelanggan (Kepuasan Pelanggan)

#### 1. Analisis Prosentase

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

##### a) Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

**Tabel 5. 20**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Laki-laki	15	30%
Perempuan	35	70%
Total	50	100%

Penulis mengambil sampel 50 sampel untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan terhadap PT. Fastfood Indonesia, Tbk. Pengambilan sampel responden dilakukan dengan *aksidental* (kebetulan). Sampel diambil berdasarkan kesediaan pelanggan yang sedang berada di restoran KFC Cabang M. T Haryono. Dari 50 sampel 30% pelanggan memiliki jenis kelamin laki-laki dan 70% pelanggan memiliki jenis kelamin perempuan.

##### b) Karakteristik responden berdasarkan pekerjaan

**Tabel 5. 21**  
**Responden Berdasarkan Pekerjaan**

Pekerjaan	Jumlah Responden	Prosentase
Pelajar/Mahasiswa	18	36%
Wiraswasta	10	20%
Lain-lain	22	44%
Total	50	100%

Berdasarkan 50 sampel yang diambil 36% adalah pelajar atau mahasiswa, 20% adalah wiraswasta, dan 44% adalah lain-lain. Berdasarkan penelitian lain-lain adalah ibu rumah tangga dan yang belum bekerja.

## 2. Hasil Perhitungan Kuesioner

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

**Tabel 5. 22**  
**Kepuasan Pelanggan**

Skor Sikap K. Pelanggan	<i>Belief</i>				Jml (a)	Nilai <i>belief</i> rata-rata (b)	Ideal				Jml (c)	Nilai ideal Rata-rata (d)
	4 SB	3 B	2 TB	1 STB			4 SB	3 B	2 TB	1 STB		
Atribut Harga												
Butir 1		47	3		147	2,94	27	22	1		176	3,52
Butir2	2	42	4	2	144	2,88	23	25	2		171	3,42
Atribut Kualitas												
Butir 3	6	42	1	1	153	3,06	31	18	1		180	3,60
Butir 4	8	40	2		156	3,12	34	15	1		183	3,66
Butir 5	8	39	2	1	150	3,00	34	15	1		183	3,66
Butir 6	18	31	1		316	6,32	34	15	1		183	3,66
Atribut Waktu												
Butir 7	11	33	5	1	154	3,08	33	17			183	3,66
Butir 8	8	33	8	1	148	2,96	29	21			179	3,58

### Atribut Harga:

$$\text{Total } \textit{belief} \text{ rata-rata} = \frac{2,94 + 2,88}{2} = \frac{5,82}{2} = 2,91$$

$$\text{Total ideal rata-rata} = \frac{3,52 + 3,42}{2} = \frac{6,94}{2} = 3,47$$

### Atribut Kualitas:

$$\text{Total } \textit{belief} \text{ rata-rata} = \frac{3,06 + 3,12 + 3,00 + 6,32}{4} = \frac{15,50}{4} = 3,88$$

$$\text{Total ideal rata-rata} = \frac{3,60 + 3,66 + 3,66 + 3,66}{4} = \frac{14,58}{4} = 3,65$$

**Atribut Waktu:**

$$\text{Total } \textit{belief} \text{ rata rata} = \frac{3,08 + 2,96}{2} = \frac{6,04}{2} = 3,02$$

$$\text{Total ideal rata-rata} = \frac{3,66 + 3,58}{2} = \frac{7,24}{2} = 3,62$$

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

**Tabel 5. 23**  
**Hasil Belief Rata-rata dan Ideal Rata-rata Setiap Atribut serta Bobot Kepentingan**

Atribut	Ideal (Ii)	Belief (Xi)	Selisih  Ii - Xi	Urutan	Bobot
Harga	3,47	2,91	0,56	2	33
Kualitas	3,65	3,88	- 0,23	1	50
Waktu	3,62	3,02	0,60	3	17

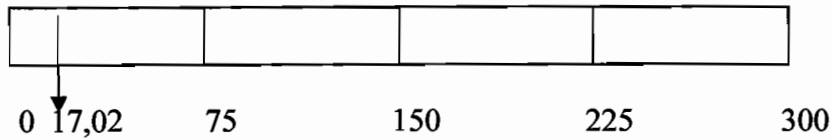
Dari tabel diatas diperoleh hasil bahwa atribut yang berpengaruh adalah atribut kualitas yang mempunyai selisih paling kecil, artinya atribut tersebut merupakan atribut yang keadaannya (*belief*) paling mendekati harapan atau keinginan (ideal) pelanggan kemudian disusul oleh atribut harga dan waktu.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

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

$$\begin{aligned} Ab &= 50 \times | 3,65 - 3,88 | + 33 \times | 3,47 - 2,91 | + 17 \times | 3,62 - 3,02 | \\ &= (50 \times - 0,23) + (33 \times 0,56) + (17 \times 0,60) \end{aligned}$$

$$= -11,5 + 18,48 + 10,2$$

$$= 17,02$$



Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai sikap secara keseluruhan sebesar sebesar 17,02. Nilai ini menggambarkan sikap pelanggan terhadap keadaan dan kondisi kinerja PT. Fastfood Indonesia, Tbk adalah sangat memuaskan pelanggan, karena berada pada rentang nilai 0 – 75. Hal ini dapat diartikan bahwa dalam kepuasan pelanggan PT. Fastfood Indonesia, Tbk sudah tercapai untuk digunakan *Balanced Scorecard*.

### 3. Analisis Prioritas Kepentingan dari Atribut Kepuasan Pelanggan

Analisis ini digunakan untuk menjawab permasalahan tentang atribut yang paling diprioritaskan atau diutamakan pelanggan PT. Fastfood Indonesia, Tbk. 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 5. 24**  
**Data Urutan Tingkat Kepentingan**

Atribut	Ranking nilai	1	2	3
		3	2	1
1. Harga		11	29	10
2. Kualitas		36	13	1
3. Waktu		3	8	39



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

$$\begin{aligned} &= (3 \times 11) + (2 \times 29) + (1 \times 10) \\ &= 33 + 58 + 10 \\ &= 101 \end{aligned}$$

2) Kualitas

$$\begin{aligned} &= (3 \times 36) + (2 \times 13) + (1 \times 1) \\ &= 108 + 26 + 1 \\ &= 135 \end{aligned}$$

3) Waktu

$$\begin{aligned} &= (3 \times 3) + (2 \times 8) + (1 \times 39) \\ &= 9 + 16 + 39 \\ &= 64 \end{aligned}$$

**Tabel 5. 25**  
**Tabel Hasil Peringkat Kepentingan**

Atribut	Hasil	Peringkat
1. Harga	101	2
2. Kualitas	135	1
3. Waktu	64	3

Dari perhitungan prioritas kepentingan yang terlihat diatas dapat diketahui bahwa atribut kualitas merupakan atribut yang paling kuat menentukan sikap pelanggan dalam menggunakan produk PT. Fastfood Indonesia, Tbk. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan lebih mengutamakan

kualitas produk yang diberikan oleh perusahaan. Selanjutnya diurutkan kedua adalah atribut harga. Harga dipandang sebagai hal yang penting, karena merupakan faktor utama yang mempengaruhi keputusan pembelian. Setelah itu pelanggan akan melihat pada ketepatan waktu yang diberikan oleh PT. Fastfood Indonesia, Tbk dari ketika permintaan baru diidentifikasi sampai saat produk diberikan kepada pelanggan.

Sehingga dari hasil analisis prioritas kepentingan diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa atribut kualitas merupakan prioritas utama bagi pelanggan dalam menggunakan produk PT. Fastfood Indonesia, Tbk dan selanjutnya disusul oleh atribut harga dan waktu.

### **Kuesioner Bagi Karyawan:**

#### **F. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

##### **1. Analisis Prosentase**

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

##### a) Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

**Tabel 5. 26**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Prosentase</b>
Laki-laki	17	56,67%
Perempuan	13	43,33%
Total	30	100%

Penulis mengambil sampel 30 karyawan untuk menentukan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terhadap PT. Fastfood Indonesia, Tbk. Dari 30 sampel 56,57% memiliki jenis kelamin laki-laki dan 43,33% memiliki jenis kelamin perempuan.

b) Karakteristik responden berdasarkan jabatan

**Tabel 5. 27**  
**Responden Berdasarkan Jabatan**

<b>Jabatan</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Prosentase</b>
Staf	5	16,67%
Lain-lain	25	83,33%
Total	30	100%

Berdasarkan 30 sampel yang diambil 16,67% adalah staf, dan 83,33% adalah lain-lain terdiri dari: bagian *cashier*, *back-up*, *dining*, *cook*, dan *kitchen*.

c) Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja

**Tabel 5. 28**  
**Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

<b>Lama Bekerja</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Prosentase</b>
< 5 tahun	10	33,33%
5 – 10 tahun	10	33,33%
10 – 15 tahun	9	30,00%
> 15 tahun	1	3,34%
Total	30	100%

Penulis mengambil 30 sampel karyawan berdasarkan lama bekerja. Dari 30 sampel yang bekerja selama <5 tahun sebesar 33,33%, 5 – 10 tahun sebesar 33,33%, 10 – 15 tahun 30%, dan >15 tahun 3,34%.

## 2. Hasil Perhitungan Kuesioner

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

**Tabel 5. 29**  
**Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Skor Sikap	Belief				Jml (a)	Nilai <i>belief</i> rata-rata (b)	Ideal				Jml (c)	Nilai ideal rata-rata (d)
	4	3	2	1			4	3	2	1		
	SB	B	TB	STB			SB	B	TB	STB		
<b>K. Karyawan</b>												
<b>Atribut Komunikasi</b>												
Butir 1	4	17	9		85	2,83	13	16	1		102	3,40
Butir 2	8	20	2		96	3,20	13	17			103	3,43
Butir 3	3	20	4	3	83	2,77	14	16			104	3,47
Butir 4	8	19	3		95	3,17	22	8			112	3,73
Butir 5	3	24	2	1	89	2,97	12	18			102	3,40
Butir 6	6	23	1		95	3,17	14	16			104	3,47
Butir 7	7	19	3	1	92	3,07	13	17			103	3,43
<b>Atribut Penghargaan</b>												
Butir 8	4	18	7	1	85	2,83	10	19	1		99	3,30
Butir 9	6	14	7	3	83	2,77	14	15	1		103	3,43
Butir 10	6	21	2	1	92	3,07	14	16			104	3,47
<b>Atribut Pendukung</b>												
Butir 11	7	20	3		94	3,13	15	15			105	3,50
Butir 12	5	21	4		91	3,03	16	14			106	3,53
Butir 13	3	20	7		86	2,87	13	17			103	3,43
Butir 14	13	15	2		101	3,37	17	13			107	3,57

### Atribut Komunikasi:

Total *belief* rata-rata

$$= \frac{2,83 + 3,20 + 2,77 + 3,17 + 2,97 + 3,17 + 3,07}{7} = \frac{21,18}{7} = 3,03$$

Total ideal rata-rata

$$= \frac{3,40 + 3,43 + 3,47 + 3,73 + 3,40 + 3,47 + 3,43}{7} = \frac{24,33}{7} = 3,48$$

### Atribut Penghargaan:

$$\text{Total } \textit{belief} \text{ rata-rata} = \frac{2,83 + 2,77 + 3,07}{3} = \frac{8,67}{3} = 2,89$$

$$\text{Total ideal rata-rata} = \frac{3,30 + 3,43 + 3,47}{3} = \frac{10,20}{3} = 3,40$$

**Atribut Pendukung:**

$$\text{Total } \textit{belief} \text{ rata-rata} = \frac{3,13 + 3,03 + 2,87 + 3,37}{4} = \frac{12,40}{4} = 3,10$$

$$\text{Total ideal rata-rata} = \frac{3,50 + 3,53 + 3,43 + 3,57}{4} = \frac{14,03}{4} = 3,51$$

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

**Tabel 5. 30**  
**Hasil Belief Rata-rata dan Ideal Rata-rata Setiap Atribut serta Bobot Kepentingannya**

Atribut	Ideal (Ii)	Belief (Xi)	Selisih  Ii - Xi	Urutan	Bobot
1. Komunikasi	3,48	3,03	0,45	2	33
2. Penghargaan	3,40	2,89	0,51	3	17
3. Pendukung	3,51	3,10	0,41	1	50

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

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

$$\begin{aligned} Ab &= 50 \times | 3,51 - 3,10 | + 33 \times | 3,48 - 3,03 | + 17 \times | 3,40 - 2,89 | \\ &= (50 \times 0,41) + (33 \times 0,45) + (17 \times 0,51) \end{aligned}$$



$$= 20,5 + 14,85 + 8,67$$

$$= 44,02$$



Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai sikap secara keseluruhan sebesar 44,02. Nilai ini menggambarkan sikap karyawan terhadap keadaan dan kondisi kinerja PT. Fastfood Indonesia, Tbk adalah memuaskan karyawan, karena berada pada rentang nilai 0 – 75. Hal ini dapat diartikan bahwa dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT. Fastfood Indonesia, Tbk sudah tercapai untuk digunakan *Balanced Scorecard*.

### 3. Analisis Prioritas Kepentingan dari Atribut Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Analisis ini digunakan untuk menjawab permasalahan tentang atribut yang paling diprioritaskan atau diutamakan karyawan PT. Fastfood Indonesia, Tbk. 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 5. 31**  
**Data Urutan Tingkat Kepentingan**

Atribut	Ranking nilai	1	2	3
		3	2	1
1. Komunikasi		25	3	2
2. Penghargaan		3	5	22
3. Pendukung		2	22	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

$$\begin{aligned} &= (3 \times 25) + (2 \times 3) + (1 \times 2) \\ &= 75 + 6 + 2 \\ &= 83 \end{aligned}$$

2) Penghargaan

$$\begin{aligned} &= (3 \times 3) + (2 \times 5) + (1 \times 22) \\ &= 9 + 10 + 22 \\ &= 41 \end{aligned}$$

3) Pendukung

$$\begin{aligned} &= (3 \times 2) + (2 \times 22) + (1 \times 6) \\ &= 6 + 44 + 6 \\ &= 56 \end{aligned}$$

**Tabel 5. 32**  
**Tabel Hasil Peringkat Kepentingan**

Atribut	Hasil	Peringkat
1. Komunikasi	83	1
2. Penghargaan	41	3
3. Pendukung	56	2

Dari perhitungan prioritas kepentingan yang terlihat diatas dapat diketahui bahwa atribut komunikasi merupakan atribut yang paling kuat menentukan sikap karyawan PT. Fastfood Indonesia, Tbk. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih mengutamakan adanya komunikasi antar

karyawan dengan pemimpin. Selanjutnya diurutkan kedua adalah atribut pendukung. Atribut pendukung merupakan hal yang penting, karena sarana dan prasarana serta dukungan dari rekan sesama kerja sangat dibutuhkan dalam menentukan kepuasan bagi karyawan. Setelah itu karyawan akan melihat pada atribut penghargaan yang diberikan oleh PT. Fastfood Indonesia, Tbk.

Sehingga dari hasil analisis prioritas kepentingan diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa atribut komunikasi merupakan prioritas utama bagi karyawan PT. Fastfood Indonesia, Tbk dan selanjutnya disusul oleh atribut pendukung dan penghargaan.



## G. Hasil Perhitungan Keseluruhan

**Tabel 5. 33**  
**Hasil Kuantitatif dan Kualitatif (Kuesioner)**

No	Kriteria	Terpenuhi/ Tidak Terpenuhi	Keterangan
1.	Strategi usaha yang jelas	Terpenuhi	Strategi usaha PT. Fastfood Indonesia, Tbk adalah sangat memuaskan (sangat memuaskan = 24,02), karena berada pada rentang nilai 0 – 75.
2.	Perspektif keuangan		
	a. <i>Profit Margin</i>	Tidak terpenuhi	<i>Profit margin</i> PT. Fastfood Indonesia, Tbk mengalami fluktuasi, dimana diperoleh <i>profit margin</i> pada tahun 2001 sebesar 4,36%, tahun 2002 sebesar 5,26%, dan tahun 2003 sebesar 4,56%.
	b. <i>Operating Ratio</i>	Tidak terpenuhi	<i>Operating ratio</i> PT. Fastfood Indonesia, Tbk mengalami fluktuasi, dimana diperoleh <i>operating ratio</i> pada tahun 2001 sebesar 94,32%, tahun 2002 sebesar 93,67%, dan tahun 2003 sebesar 94,79%.
	c. Rentabilitas Modal Sendiri	Tidak terpenuhi	Rentabilitas modal sendiri PT. Fastfood Indonesia, Tbk mengalami fluktuasi, dimana diperoleh rentabilitas modal sendiri pada tahun 2001 sebesar 24,90%, tahun 2002 sebesar 27,53%, dan tahun 2003 sebesar 21,87%.
3.	Perspektif non keuangan		
	a. Perspektif pelanggan		
	• pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan.	Terpenuhi	Perspektif pelanggan (pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan) PT. Fastfood Indonesia, Tbk adalah sangat memuaskan (sangat memuaskan = 47,75), karena berada pada rentang nilai 0 -75.
	• kepuasan pelanggan	Terpenuhi	Kepuasan pelanggan (kepuasan pelanggan) PT. Fastfood Indonesia, Tbk adalah sangat memuaskan (sangat memuaskan = 17,02), karena berada pada rentang nilai 0 – 75.
	b. Perspektif proses bisnis internal	Terpenuhi	Perspektif proses bisnis internal PT. Fastfood Indonesia, Tbk adalah sangat memuaskan (sangat memuaskan = 26,36), karena berada pada rentang nilai 0 – 75.
	c. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	Terpenuhi	Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT. Fastfood Indonesia, Tbk adalah sangat memuaskan (sangat memuaskan = 44,02), karena berada pada rentang nilai 0 – 75.

## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

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

##### 1. Strategi Usaha

PT. Fastfood Indonesia, Tbk sudah memiliki strategi usaha yang jelas. Hal ini berdasarkan hasil perhitungan kuesioner (sangat memuaskan = 24,02), diantara rentang nilai 0 – 75 terhadap 4 manajer PT. Fastfood Indonesia, Tbk.

##### 2. Perspektif Keuangan

###### a. *Profit Margin*

*Profit margin* kinerjanya belum bisa terpenuhi oleh PT. Fastfood Indonesia, Tbk. Hal ini berdasarkan perhitungan kuantitatif, dimana diperoleh *profit margin* pada tahun 2001 sebesar 4,36%, tahun 2002 sebesar 5,26% dan tahun 2003 sebesar 4,56%, yang artinya bahwa *profit margin* PT. Fastfood Indonesia, Tbk dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2003 mengalami fluktuasi.

###### b. *Operating Ratio*

*Operating ratio* kinerjanya belum bisa terpenuhi oleh PT. Fastfood Indonesia, Tbk. Hal ini berdasarkan perhitungan kuantitatif, dimana diperoleh *operating ratio* pada tahun 2001 sebesar 94,32%, tahun 2002 sebesar 93,67%, dan tahun 2003 sebesar 94,79%, yang artinya bahwa

*operating ratio* PT. Fastfood Indonesia, Tbk dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2003 mengalami fluktuasi.

c. Rentabilitas Modal Sendiri

Rentabilitas modal sendiri kinerjanya belum terpenuhi oleh PT. Fastfood Indonesia, Tbk. Hal ini berdasarkan hasil perhitungan kuantitatif, dimana diperoleh rentabilitas modal sendiri pada tahun 2001 sebesar 24,90%, tahun 2002 sebesar 27,53%, dan tahun 2003 sebesar 21,87%, yang artinya bahwa rentabilitas modal sendiri PT. Fastfood Indonesia, Tbk dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2003 mengalami fluktuasi.

3. Perspektif Non Keuangan

a. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan (pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan) kinerjanya sudah bisa terpenuhi oleh PT. Fastfood Indonesia, Tbk. Hal ini berdasarkan hasil perhitungan kuesioner (sangat memuaskan = 47,75), diantara rentang nilai 0 – 75 terhadap 4 manajer (*marketing manager, quality assurance manager, operation manager, training manager*) PT. Fastfood Indonesia, Tbk.

Kepuasan pelanggan kinerjanya sudah bisa terpenuhi oleh PT. Fastfood Indonesia, Tbk. Hal ini berdasarkan hasil perhitungan kuesioner (sangat memuaskan = 17,02), diantara rentang nilai 0 – 75 terhadap 50 pelanggan PT. Fastfood Indonesia, Tbk.

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal kinerjanya sudah bisa terpenuhi oleh PT. Fastfood Indonesia, Tbk. Hal ini berdasarkan hasil perhitungan kuesioner (sangat memuaskan = 26,36), diantara rentang nilai 0 – 75 terhadap 4 manajer PT. Fastfood Indonesia, Tbk.

c. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kinerjanya sudah bisa terpenuhi oleh PT. Fastfood Indonesia, Tbk. Hal ini berdasarkan hasil perhitungan kuesioner (sangat memuaskan = 44,02), diantara rentang nilai 0 – 75 terhadap 30 karyawan PT. Fastfood Indonesia, Tbk.

4. Berdasarkan hasil perhitungan kuantitatif terhadap perspektif keuangan dapat dilihat bahwa kinerja PT. Fastfood Indonesia, Tbk belum optimal. Dimana dari hasil perhitungan *profit margin*, *operating ratio*, dan rentabilitas modal sendiri dapat dilihat bahwa dari tahun 2001 ke 2002 terjadi peningkatan kinerja keuangan, namun dari tahun 2002 ke 2003 terjadi penurunan kinerja keuangan. Walaupun terjadi kenaikan penjualan terus-menerus dari tahun 2001 sampai tahun 2003, namun laba bersih yang diperoleh perusahaan dari tahun 2002 ke 2003 mengalami penurunan. Hal ini terjadi disebabkan oleh peningkatan biaya-biaya operasional yang tak terkendalikan oleh perusahaan. Sehingga walaupun terjadi kenaikan penjualan dari tahun ke tahun tidak berdampak pada kenaikan laba perusahaan. Sedangkan berdasarkan perhitungan kualitatif (kuesioner) terhadap perspektif non keuangan kinerjanya sudah terpenuhi untuk diterapkannya *Balanced Scorecard* yang

berarti *Balanced Scorecard* sudah bisa diterapkan di PT. Fastfood Indonesia, Tbk.

## **B. Keterbatasan**

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

1. Peneliti menemukan adanya ketidakkonsistenan pada perspektif keuangan. Dari tiga pengukuran yang dilakukan oleh peneliti, tidak ada yang menunjukkan terpenuhinya kinerja keuangan perusahaan. Tidak terpenuhinya kinerja keuangan perusahaan disebabkan oleh peningkatan biaya-biaya operasional yang tidak terkendalikan oleh perusahaan. Hal ini mengakibatkan kurang efektifnya perusahaan dalam menghasilkan laba. Dari sini, peneliti menyimpulkan adanya ketidakkonsistenan antara perspektif keuangan dengan perspektif proses bisnis internal. Dimana dari hasil penelitian menunjukkan terpenuhinya kinerja perspektif proses bisnis internal yang seharusnya berdampak juga pada peningkatan kinerja keuangan PT. Fastfood Indonesia, Tbk.
2. Penelitian hanya dilakukan di restoran KFC Cabang M.T Haryono yang beralamat di Jln. Letjen M. T. Haryono Kav. 7, Jakarta Timur. Hal ini dikarenakan adanya keterbatasan waktu, biaya dan tenaga.

### **C. Saran**

1. Perusahaan harus lebih efisien dalam melakukan kegiatan operasionalnya untuk dapat menghasilkan laba yang lebih besar, sehingga apabila ada kesalahan bisa ditekan seminimal mungkin yang nantinya diharapkan dapat berdampak pada kenaikan laba perusahaan.
2. Peneliti mendatang sebaiknya menggunakan lebih banyak sampel responden dengan cara melakukan penelitian di lebih banyak cabang restoran KFC dengan harapan agar diperoleh data yang lebih kuat dan akurat untuk mendukung hasil penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ciptani, Monika Kusetya. (2000). *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Mei, Vol. 2 No. 1.
- Engel, James F. and Vlackwel, Roger and Miniard, Paul W. (1994). *Perilaku Konsumen*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gunawan, Barbara. (2000). Menilai Kinerja dengan *Balanced Scorecard*. *Usahawan*, September, No. 06.
- Halim, Abdul, Achmad Tjahjono, dan Muh. Fakhri. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit Akademi Akuntansi YKPN.
- Hermawan, Ancella. (1996). *Balanced Scorecard* Sebagai Sarana Akuntansi Manajemen Strategik. *Kumpulan 10 Topik Hangat Akuntansi*. Ikatan Akuntansi Indonesia.
- Jeno, Michael. (1997). *Balanced Scorecard*: Pengukuran Kinerja yang Terkait dengan Strategi. *Manajemen*, September-Oktober, 5 (2), 21-25.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. (1992). The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Januari-Februari.
- \_\_\_\_\_, (1993). Putting The Balanced Scorecard To Work. *Harvard Business Review*, September-Oktober.
- \_\_\_\_\_, (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston : Harvard Business School Press.
- 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.
- Riyanto, Bambang. (1995). *Dasar-dasar Pembelajaran Perusahaan*, Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono. (1994, Edisi IV). *Metode Penelitian Administrasi*. Jakarta: Alfabet.

Yuwono, Sony., Edy Sukarno., dan Muhammad Ichsan. (2002). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.



# LAMPIRAN

**Neraca PT. Fastfood Indonesia, Tbk. Tahun 2001-2003**

	2001	2002	2003
<b>Aktiva</b>			
<b>Aktiva Lancar</b>			
Kas dan setara kas	60.680.753	68.396.115	65.208.406
Piutang lain-lain	4.499.291	3.977.438	4.405.985
Persediaan	29.756.056	33.175.229	33.792.588
Aktiva lancar lain-lain	3.769.080	7.615.714	6.545.205
Jumlah aktiva lancar	98.705.780	113.164.496	109.952.184
<b>Aktiva Tidak Lancar</b>			
Piutang kepada pihak yang mempunyai hubungan istimewa	5.860.651	5.905.809	11.333.368
Investasi	-	-	-
Aktiva tetap	54.805.103	65.613.869	77.066.762
Renovasi bangunan sewa- bersih	23.812.034	26.566.530	34.101.301
Biaya yang ditangguhkan-bersih	23.882.236	28.571.754	42.770.939
Aktiva tidak lancar lain-lain	3.195.830	4.558.445	5.345.967
Jumlah aktiva tidak lancar	111.555.854	131.216.407	170.618.337
<b>Jumlah aktiva</b>	<b>210.261.034</b>	<b>244.380.903</b>	<b>280.570.521</b>
<b>Kewajiban dan Ekuitas</b>			
<b>Kewajiban Lancar</b>			
Hutang bank dan cerukan	-	1.261.832	3.802.767
Hutang usaha	40.786.222	37.452.476	36.182.238
Hutang pajak	13.459.234	15.140.013	12.218.110
Bagian lancar hutang jangka panjang	15.373.818	938.219	197.551
Bagian lancar kewajiban sewa guna usaha	2.638.940	3.210.462	1.392.962
Kewajiban lancar lain-lain	15.060.616	27.074.620	32.966.147
Jumlah kewajiban lancar	87.318.830	85.077.622	86.759.775
<b>Kewajiban Jangka Panjang</b>			
Hutang pada pihak yang mempunyai hubungan istimewa	5.700.409	7.102.298	6.907.835
Hutang jangka panjang	-	878.815	681.264
Kewajiban sewa guna usaha	2.382.273	939.419	308.527
Kewajiban pajak tangguhan	9.370.069	10.045.983	10.746.068
Penyisihan Kep-Men 150	1.494.523	3.600.202	9.290.469
Jumlah kewajiban jangka panjang	18.947.274	22.566.717	27.934.163
Jumlah kewajiban	106.266.104	107.644.339	114.693.938
<b>Ekuitas</b>			
Modal saham	44.625.000	44.625.000	44.625.000
Laba ditahan	59.369.930	92.111.564	121.251.583
Jumlah ekuitas	103.994.930	136.736.564	165.876.583
<b>Jumlah kewajiban dan ekuitas</b>	<b>210.261.034</b>	<b>244.308.903</b>	<b>280.570.521</b>

**Laporan Laba Rugi PT. Fastfood Indonesia, Tbk Tahun 2001-2003**

	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Penjualan	593.903.903	715.230.107	795.290.497
Harga pokok penjualan	273.578.344	292.171.919	319.834.118
<b>Lab Kotor</b>	<b>320.325.559</b>	<b>423.058.188</b>	<b>475.456.379</b>
<b>Beban Usaha</b>			
Beban penjualan	242.826.905	321.787.303	367.027.662
Beban umum dan administrasi	43.771.161	55.967.561	66.969.510
Jumlah beban usaha	286.508.066	377.754.864	433.997.172
<b>Lab Usaha</b>	<b>33.727.493</b>	<b>45.303.324</b>	<b>41.459.207</b>
<b>Pendapatan/(beban) lain-lain</b>			
Pendapatan sewa	278.052	278.052	365.321
Pendapatan bunga	4.787.348	5.420.030	3.613.338
Beban bunga	(5.086.986)	(92.903.647)	(829.584)
Lab/(rugi) selisih kurs	(121.518)	440.523	(72.697)
Penyisihan Kep-Men 150	(1.494.523)	(2.105.679)	(5.690.266)
Lain-lain – bersih	2.925.987	5.010.461	11.543.272
Jumlah pendapatan lain-lain – bersih	1.288.360	6.139.740	8.929.384
<b>Lab sebelum pajak penghasilan badan</b>	<b>35.015.853</b>	<b>51.443.064</b>	<b>50.388.591</b>
<b>Beban pajak penghasilan badan</b>			
Tahun berjalan	8.544.480	13.116.766	13.408.487
Pajak tangguhan	574.667	675.914	700.085
	9.119.147	13.792.680	14.108.572
<b>Lab bersih</b>	<b>25.896.706</b>	<b>37.650.384</b>	<b>36.280.019</b>
Lab bersih per saham (angka penuh)	58	84	81
Rata-rata tertimbang jumlah saham yang beredar	446.250.000	446.250.000	446.250.000







Keterangan Pertanyaan	Belief				Ideal			
	SB	B	TB	STB	SB	B	TB	STB
6. Layanan pelanggan yang responsif atau cepat tanggap.								
7. Layanan pelanggan yang terpercaya.								

**Menentukan Atribut yang Menurut Saudara Paling Penting Dalam Strategi Usaha**  
Berilah angka 1 – 3 yang menurut saudara paling penting.

Keterangan	Prioritas
Proses Inovasi	
Proses Operasi	
Proses Pelayanan Purna Jual	





**C. Menentukan Atribut yang Menurut Saudara Paling Penting dalam Menentukan Kepuasan Pelanggan.**

Berilah Angka 1 – 3 yang menurut saudara paling penting.

<b>Keterangan</b>	<b>Prioritas</b>
Atribut harga	
Atribut kualitas	
Atribut waktu	



Keterangan	Belief				Ideal			
	SB	B	TB	STB	SB	B	TB	STB
<b>Pertanyaan</b>								
10. Kesempatan untuk mengikuti pelatihan kerja.								
<b>Atribut Pendukung/Dukungan</b>								
11. Pemberian program latihan dan petunjuk kepada setiap karyawan baru.								
12. Kelengkapan sarana dan prasarana dalam mendorong semangat kerja.								
13. Proses dalam mendapatkan informasi yang mendukung pekerjaan.								
14. Dukungan dari rekan sesama kerja.								

- C. Menentukan Atribut yang Menurut Saudara Paling Penting dalam Menentukan Kepuasan Karyawan.  
Berilah angka 1 – 3 yang menurut saudara paling penting.

Keterangan	Prioritas
Atribut Komunikasi	
Atribut Penghargaan	
Atribut Pendukung/Dukungan	

## **Daftar Pertanyaan**

### **A. Sejarah Perusahaan**

1. Bagaimana sejarah berdirinya perusahaan?
2. Perusahaan didirikan oleh siapa dan tahun berapa?
3. Apa bentuk perusahaan sewaktu berdiri?
4. Apa visi dan misi perusahaan?
5. Dimana lokasi perusahaan?

### **B. Struktur Organisasi**

1. Bagaimana struktur organisasi perusahaan?
2. Bagaimana pembagian tugas dan wewenang masing-masing bagian?

### **C. Bagian Keuangan**

1. Bagaimana sistem penggajian dan pengupahan perusahaan?
2. Bagaimana sistem penggajian dan pengupahan bagi karyawan yang masih dalam masa training?

### **D. Bagian Personalia**

1. Berapa jumlah karyawan perusahaan?
2. Berapa jumlah masing-masing bagian?
3. Bagaimana cara merekrut karyawan baru?
4. Apakah ada persyaratan umum dalam penarikan karyawan?
5. Apakah diberlakukan masa training bagi karyawan baru?
6. Berapa lama masa training dilakukan?
7. Setelah bekerja berapa lama karyawan baru diangkat menjadi karyawan tetap?
8. Fasilitas apa saja yang diterima karyawan dari perusahaan?
9. Apakah perusahaan menyelenggarakan kegiatan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, kegiatan apa saja yang dilakukan?

#### E. Bagian Pemasaran

1. Apakah perusahaan melakukan segmentasi pasar?
2. Produk apa saja yang disediakan perusahaan?
3. Hal-hal apa saja yang dipertimbangkan dalam menentukan harga?
4. Bagaimana sistem pendistribusian produk?
5. Cara apa saja yang digunakan perusahaan dalam mempromosikan produk?
6. Dengan cara apa saja perusahaan membeli bahan-bahan untuk produksi?
7. Darimana saja sumber modal yang digunakan oleh perusahaan?



## Surat Keterangan

Yang bertanda tangan dibawah ini atas nama Pimpinan PT Fastfood Indonesia, Tbk – Jakarta, menerangkan bahwa :

Nama : **Yesy Anggraini BR Ginting**  
Universitas : **Sanata Dharma**  
Jurusan : **Akuntansi**  
NIM : **002114271**  
NIRM : -

Adalah benar telah selesai melakukan Laporan Praktek Kerja di PT Fastfood Indonesia, Tbk dari tanggal 12 Desember 2004 sampai tanggal 12 Januari 2004 untuk bahan pembuatan Skripsi dengan judul :

**"Kemungkinan Penerapan Balance Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan."**

Demikianlah Surat Keterangan ini dibuat, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 17 Februari 2005  
PT Fastfood Indonesia, Tbk



  
Adi S. Tjahjadi, S.E.  
Manager  
Customer & Employee Relations  


PT. FASTFOOD INDONESIA  
Jl. Let. Jend. Haryono MT. Kav. 7  
Jakarta 12810