

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
METODE BALANCED SCORECARD**

Studi Kasus pada PT.Tigaraksa Satria.Tbk, Yogyakarta

S K R I P S I

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



Oleh:

Emanuel Tri Prasetyo

NIM : 052114001

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

2010

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
METODE BALANCED SCORECARD**

Studi Kasus pada PT.Tigaraksa Satria.Tbk, Yogyakarta

S K R I P S I

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



Oleh:

Emanuel Tri Prasetyo

NIM : 052114001

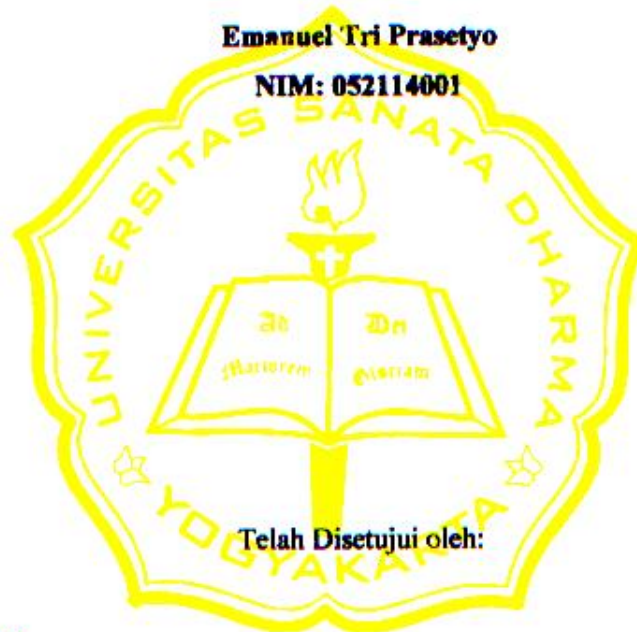
**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2010**

Skripsi
PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
METODE BALANCED SCORECARD
Studi Kasus pada PT. Tigaraksa Satria. Tbk, Yogyakarta

Oleh:

Emanuel Tri Prasetyo

NIM: 052114001



Telah Disetujui oleh:

Pembimbing

Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA

Tanggal: 4 Agustus 2010

Skripsi
PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
METODE BALANCED SCORECARD
Studi Kasus pada PT. Tigaraksa Satria. Tbk, Yogyakarta

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Emanuel Tri Prasetyo
NIM: 052114001

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
pada tanggal 31 Agustus 2010
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji:

Nama Lengkap

Ketua	: Dra. YFM Gien Agustinawansari, M.M., Akt.
Sekretaris	: Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA
Anggota	: Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA
Anggota	: Drs. Edi Kustanto, M.M
Anggota	: A. Diksa Kuntara, S.E., MFA., QIA

Tanda Tangan

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Yogyakarta, 31 Agustus 2010

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma



.....
(Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt., QIA)

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Hidup ini bukanlah sepotong lilin yang pendek bagiku, melainkan semacam obor yang luar biasa, yang untuk saat ini berada dalam genggamanku, dan aku ingin membuatnya menyala seterang mungkin sebelum mengalihkannya kepada generasi-generasi berikutnya.

George Bernard Shaw

Skrripsi ini kupersembahkan untuk:

Jesus Christ

Bapak & Ibuku

Kakak & adikku

Valentina Monalisa Dian



**UNIVERSITAS SANATA DHARMA
FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI – PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS

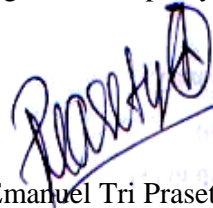
Yang bertanda tangan dibawah ini, saya menyatakan bahwa Skripsi dengan judul: **PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD (Studi Kasus pada PT. Tigaraksa Satria.Tbk)** dan dimajukan untuk diuji pada tanggal 31 Agustus 2010 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya aku seolah-olah sebagi tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh Universitas Sanata Dharma.

Yogyakarta, 31 Agustus 2010

Yang membuat pernyataan



Emanuel Tri Prasetyo

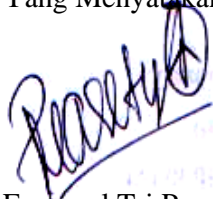
**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN
PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN KAMPUS**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma

Nama : Emanuel Tri Prasetyo
NIM : 052114001

Demi kepentingan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya berjudul Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Tigaraksa Satria.Tbk, Yogyakarta) beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan demikian saya memberikan kepada perpustakaan Sanata Dharma untuk menyimpan, mengalihkan, dalam bentuk media lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data, mendistribusikannya secara terbatas, dan mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya maupun memberi royalti kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.
Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Yogyakarta
Pada Tanggal: 31 Agustus 2010
Yang Menyatakan



Emanuel Tri Prasetyo

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, universitas Sanata Dharma.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis mendapat bantuan, bimbingan, dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih yang tak terhingga kepada:

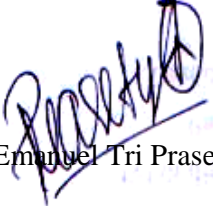
1. Yesus Kristus yang senantiasa melimpahkan kasih, berkat, dan tuntunanNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Romo Dr. Ir. Paulus Wiryo Priyotama, S.J. selaku rektor Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan kepribadian kepada penulis.
3. Drs.YP.Supardiyono, M.Si.,Akt., QIA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
4. Drs. Yusef Widya Karsana, M.Si., Akt., QIA selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Sanata Dharma.
5. Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA selaku Dosen Pembimbing yang telah dengan sabar memberikan bimbingan, semangat, masukan, serta pengarahan selama penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Untung Busro Qumar selaku HR dan WH/ GA Departement Head PT. Tigaraksa Satria.Tbk yang memberikan kesempatan untuk

melakukan penelitian yang pertama kalinya di PT. Tigaraksa Satria.Tbk, serta segenap karyawan PT. Tigaraksa Satria.Tbk, Yogyakarta yang banyak membantu dan memberikan pelayanan dengan ramah.

7. Bapak, Ibu, kakak, adik serta keluarga yang telah memberikan cinta, doa restu dan yang pasti bantuan finansialnya.
8. Bapak/ Ibu Mulyono yang selalu memberi semangat untuk menyelesaikan skripsi.
9. Valentina Monalisa Dian Pratiwi yang telah mendoakan dan memberi motivasi sepenuhnya kepada penulis di dalam menyelesaikan skripsi.
10. Sahabat-sahabatku Pon Family (Fani, Bojes, Topan, Dhanang, Agus, Susi, Adi, Dani, Gaet, Gepeng, Hara, Itok, Agung06) atas persahabatan yang telah kita lalui bersama-sama dalam susah maupun senang. Serta teman-teman satu angkatan 2005 Akuntansi.
11. Teman-teman seperjuangan MPT terutama Agus, Arum, Dewi C, Novi, dan Ivon.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Yogyakarta, 31 Agustus 2010


Emmanuel Tri Prasetyo

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KARYA TULIS.....	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
HALAMAN KATA PENGANTAR	vii
HALAMAN DAFTAR ISI	ix
HALAMAN DAFTAR TABEL	xiii
HALAMAN DAFTAR GAMBAR.....	xv
HALAMAN DAFTAR GRAFIK	xvi
ABSTRAK.....	xvii
<i>ABSTRACT</i>	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian.....	3
D. Batasan Penelitian	3
E. Manfaat Penelitian.....	4
F. Sistematika Penulisan	4

BAB II	LANDASAN TEORI.....	6
	A. Landasan Teori.....	6
	1. Pengertian Kinerja.....	6
	2. Pengertian Pengukuran Kinerja.....	6
	2.1 Tujuan Pengukuran Kinerja.....	7
	2.2 Manfaaf Pengukuran Kinerja.....	8
	3. Balanced Scorecard	10
	3.1 Konsep Balanced Scorecard	10
	3.2 Pengertian Balanced Scorecard	13
	3.3 Keunggulan Balanced Scorecard.....	18
	3.4 Aspek-aspek Yang Diukur Balanced Scorecard.....	19
	3.5 Langkah-langkah Penerapan Balanced Scorecard.....	30
BAB III	METODE PENELITIAN.....	32
	A. Jenis Penelitian.....	32
	B. Tempat dan Waktu Penelitian	32
	C. Subjek dan Objek Penelitian	32
	D. Teknik Pengumpulan Data.....	33
	E. Jenis Data.....	34
	F. Teknik Analisis Data	34
BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	50
	A. Sejarah Singkat PT. Tigaraksa Satria.tbk.....	50
	B. Visi PT. Tigaraksa Satria.tbk	51
	C. Bisnis Utama	52

	D. Kegiatan Usaha Lainnya	53
	E. Informasi Keuangan	53
	F. Teknologi Informasi	54
	G. Standar Perilaku Bisnis PT. Tigaraksa Satria.tbk	55
	H. Lokasi PT. Tigaraksa Satria.tbk	56
	I. Distribusi dan Penjualan	57
	J. Kekuatan Jaringan PT. Tigaraksa Satria.tbk	60
	K. Produk Merek Sendiri PT. Tigaraksa Satria, tbk	63
BAB V	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	68
	A. Pengujian Instrumen.....	69
	1. Pengujian Validitas.....	69
	2. Pengujian Reliabilitas.....	72
	B. Analisis Data dan Pembahasan.....	74
	1. Kondisi Kinerja PT. Tigaraksa Satria,Tbk Ditinjau dari Perspektif Keuangan.....	74
	2. Kondisi Kinerja PT. Tigaraksa Satria, Tbk Ditinjau dari Perspektif Pelanggan	88
	3. Kondisi Kinerja PT. Tigaraksa Satria, Tbk Ditinjau dari Persepktif Proses Bisnis Internal	109
	4. Kondisi Kinerja PT. Tigaraksa Satria, Tbk Ditinjau dari Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran	111

BAB VI	PENUTUP.....	136
	A. Kesimpulan	136
	B. Keterbatasan Penelitian	138
	C. Saran.....	139
DAFTAR PUSTAKA	141
LAMPIRAN.....		143
	Lampiran 1: Laporan Keuangan PT. Tigaraksa Satria, Tbk Tahun 2006-2008	143
	Lampiran 2: Instrumen Penelitian.....	144
	Lampiran 3: Hasil Pengisian Kuesioner	145
	Lampiran 4: Hasil Pengujian Validitas dan Rliabilitas Kuesioner	146
	Lampiran 5: Surat Izin Penelitian	147

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1: Tingkat Reliabilitas Berdasarkan Nilai Alpha.....	40
Tabel 2: Hasil Pengujian Validitas Perspektif Pelanggan.....	70
Tabel 3: Hasil Pengujian Validitas Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Kepuasan Karyawan)	71
Tabel 4: Hasil Pengujian Validitas Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Kepuasan Manajer terhadap Kemampuan Karyawan)	72
Tabel 5: Rangkuman Hasil Pengujian Reliabilitas	73
Tabel 6: Laba Bersih, Penjualan, dan <i>Net Profit Margin</i> (NPM) PT. Tigaraksa Satria,Tbk Tahun 2006-2008	75
Tabel 7: Trend Rasio <i>Net Profit Margin</i> (NPM) PT. Tigaraksa Satria, Tbk tahun 2006-2008.....	77
Tabel 8: Laba Bersih, Total Aktiva, dan <i>Return On Investment</i> (ROI) PT. Tigaraksa Satria.Tbk Tahun 2006-2008	79
Tabel 9: Trend Rasio <i>Return On Investment</i> (ROI) PT. Tigaraksa Satria.Tbk tahun 2006-2008.....	82
Tabel 10: Laba Bersih, Modal Sendiri, dan <i>Return On Equity</i> (ROE) PT. Tigaraksa Satria.Tbk Tahun 2006-2008	84
Tabel 11: Trend Rasio <i>Return On Equity</i> (ROE) PT. Tigaraksa Satria.Tbk tahun 2006-2008.....	87
Tabel 12: Pangsa Pasar PT. Tigaraksa Satria.Tbk Tahun 2007-2008.....	89
Tabel 13: Retensi Pelanggan PT. Tigaraksa Satria.Tbk Tahun 2006-2008.....	92
Tabel 14: Trend Retensi Pelanggan PT. Tigaraksa Satria.Tbk Tahun 2006-2008.....	94
Tabel 15: Akuisisi Pelanggan PT. Tigaraksa Satria.Tbk Tahun 2006-2008.....	96

Tabel 16: Trend Akuisisi Pelanggan PT. Tigaraksa Satria.Tbk Tahun 2006-2008.....	99
Tabel 17: Rekapitulasi Perhitungan <i>Ideal</i> rata-rata dan <i>belief</i> rata-rata pada Perspektif Pelanggan.....	104
Tabel 18: Hasil Selisih Total <i>Ideal</i> Rata-rata dengan Total <i>Belief</i> Rata-rata Masing-masing atribut serta Bobot Kepentingannya	105
Tabel 19: Urutan Kepentingan Atribut Harga, Mutu, Waktu	107
Tabel 20: Urutan Kepentingan, Hasil Kali, dan Bobot Masing-masing Atribut.....	108
Tabel 21: Perbandingan Proses Bisnis Internal pada <i>Balanced Scorecard</i> Dengan Proses Bisnis internal PT.Tigaraksa Satria.Tbk.....	109
Tabel 22: Rekapitulasi Perhitungan <i>Ideal</i> rata-rata dan <i>belief</i> rata-rata pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Kepuasan Karyawan)	114
Tabel 23: Hasil Selisih Total <i>Ideal</i> Rata-rata dengan Total <i>Belief</i> Rata-rata Masing-masing atribut serta Bobot Kepentingannya	115
Tabel 24: Urutan Kepentingan Atribut Komunikasi, Penghargaan dan Dukungan	117
Tabel 25: Urutan Kepentingan, Hasil Kali, dan Bobot Masing-masing Atribut.....	118
Tabel 26: Rekapitulasi Perhitungan <i>Ideal</i> rata-rata dan <i>belief</i> rata-rata pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Kepuasan Manajer)	121
Tabel 27: Hasil Selisih Total <i>Ideal</i> Rata-rata dengan Total <i>Belief</i> Rata-rata Masing-masing atribut serta Bobot Kepentingannya	122
Tabel 28: Urutan Kepentingan Atribut Kapabilitas Karyawan, Kapabilitas Sistem Informasi, Serta Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan.....	125
Tabel 29: Urutan Kepentingan, Hasil Kali, dan Bobot Masing-masing Atribut.....	126
Tabel 30: Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja	129

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1: Alur Pemikiran <i>Balanced Scorecard</i>	13
Gambar 2: <i>Balanced Scorecard</i> menerjemahkan visi dan strategi Perusahaan Kedalam Empat Perspektif Yang Saling Terhubung.....	14
Gambar 3: <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Suatu Kerangka Kerja Tindakan Startegis	18
Gambar 4: Pespektif Pelanggan: Tolok Ukur utama.....	23
Gambar 5: Proposisi Nilai Pelanggan	24
Gambar 6: Perspektif Proses Bisnis Internal: Model Rantai Nilai Generik.....	26
Gambar 7: Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran: Kerangka Kerja	30
Gambar 8: Struktur Organisasi PT. Tigaraksa Satria.Tbk	62

DAFTAR GRAFIK

	Halaman
Grafik 1: Tingkat Perkembangan <i>Net Profit Margin</i> (NPM) Tigaraksa Satria.Tbk Tahun 2006-2008	76
Grafik 2: Tingkat Perkembangan <i>Trend Net Profit Margin</i> (NPM) Tigaraksa Satria.Tbk Tahun 2006-2008	78
Grafik 3: Tingkat Perkembangan <i>Return On Investment</i> (ROI) Tigaraksa Satria.Tbk Tahun 2006-2008	80
Grafik 4: Tingkat Perkembangan <i>Trend Return On Investment</i> (ROI) Tigaraksa Satria.Tbk Tahun 2006-2008	83
Grafik 5: Tingkat Perkembangan <i>Return On Equity</i> (ROE) Tigaraksa Satria.Tbk Tahun 2006-2008	85
Grafik 6: Tingkat Perkembangan <i>Trend Return On Equity</i> (ROE) Tigaraksa Satria.Tbk Tahun 2006-2008	88
Grafik 7: Pangsa Pasar PT. Tigaraksa Satria.Tbk Tahun 2007-2008	91
Grafik 8: Retensi Pelanggan PT. Tigaraksa Satria.Tbk Tahun 2006-2008.....	93
Grafik 9: Tingkat Perkembangan Trend Retensi Pelanggan PT.Tigaraksa Satria.tbk tahun 2006-2008	95
Grafik 10: Akuisisi Pelanggan PT. Tigaraksa Satria.Tbk Tahun 2006-2008 ...	98
Grafik 11: Tingkat Perkembangan Trend Akuisisi Pelanggan PT.Tigaraksa Satria.tbk tahun 2006-2008	100

ABSTRAK

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*

Studi Kasus Pada PT. Tigaraksa Satria.Tbk, Yogyakarta

Emanuel Tri Prasetyo
NIM: 052114001
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2010

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja manajemen PT.Tigaraksa Satria.Tbk dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Kinerja manajemen PT. Tigaraksa Satria.Tbk diukur dari empat perspektif dari *Balanced Scorecard*: 1) Perspektif Keuangan, 2) Perspektif Pelanggan, 3) Perspektif Proses Bisnis Internal, 4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Jenis penelitian ini adalah studi kasus pada PT.Tigaraksa Satria.Tbk. Teknik pengumpulan data berupa *interview*/wawancara, dokumentasi, dan kuesioner yang ditujukan kepada manajer, karyawan, pelanggan PT.Tigaraksa Satria.Tbk. Teknik analisis data yang digunakan *net profit margin* (NPM), *return on investment* (ROI), *return on equity* (ROE), *multiaribute attitude model* (MAM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja manajemen PT.Tigaraksa Satria.Tbk ditinjau dari: (1) persektif keuangan adalah sangat baik (rasio NPM, ROI, dan ROE mengalami peningkatan dari tahun ke tahun); (2) perspektif pelanggan adalah baik (pangsa pasar, profitabilitas pelanggan dan jumlah pelanggan mengalami peningkatan meskipun retensi dan akuisisi pelanggan mengalami fluktuasi, serta kepuasan pelanggan mencapai hasil yang puas (MAM=102,6), belum mampu membawa kepuasan pelanggan ketingkat yang sangat baik). (3) perspektif proses bisnis internal adalah baik (PT. Tigaraksa Satria.Tbk sudah melakukan proses operasi, proses inovasi, dan layanan purna jual). (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah baik (kepuasan karyawan mencapai hasil yang puas (MAM=91,76) terhadap atribut komunikasi, penghargaan,dan dukungan, sedangkan kepuasan manajer hanya menunjukkan sikap ragu-ragu (MAM= 161,84) terhadap kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan).

ABSTRACT

MEASUREMENT of COMPANY'S PERFORMANCE USING BALANCED SCORECARD METHOD

A Case Study at PT. Tigaraksa Satria.Tbk, Yogyakarta

**Emanuel Tri Prasetyo
NIM: 052114001
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2010**

The aim of this research was to measure the management performance of PT.Tigaraksa Satria.Tbk based on Balanced Scorecard method. The management performance of PT. Tigaraksa Satria.Tbk was measured from four perspectives of Balanced Scorecard: 1) financial perspective, 2) customer perspective, 3) internal business process perspective, 4) growth and learning perspective.

This research was case study at PT.Tigaraksa Satria.Tbk. The techniques of data collection were interviews, documentation, and questionnaire addressed to manager, employees, and customers of PT.Tigaraksa Satria.Tbk. The data analysis techniques used were net profit margin (NPM), return on investment (ROI), return on equity (ROE), multiattribute attitude model (MAM).

The result of this research showed that PT.Tigaraksa Satria.Tbk's management performance as seen from: (1) the financial perspective was very good (NPM, ROI, and ROE improved from year to year); (2) the customer perspective was good (markets shares, customers profitability and customers numbers improved although retention and acquisition of customers was fluctuative, and the customers satisfaction reached good result (MAM=102,6), but was not yet able to bring the satisfaction customers to very good level). (3) the internal business process perspective was favorable (PT. Tigaraksa Satria.Tbk had done the operation process, inovation process, and after sales services process). (4) growth and learning perspective was good enough (employee's satisfaction reached was satisfied result (MAM=91,76) for the attributes on communications, appreciation, and support, while manager,s satisfactions showed the hesitating attitude (MAM= 161,84) on employee capabilities, information system capabilities, motivation, empowerment, and alignment)

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi yang penuh dengan persaingan bisnis mengharuskan perusahaan selalu berkembang selayaknya sebuah organisasi yang hidup tumbuh dan berkembang untuk beradaptasi dengan lingkungan. Dalam menghadapi persaingan bisnis tersebut perusahaan memerlukan strategi yang tepat untuk dapat bertahan atau memenangkannya. Oleh karena itu perusahaan berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnisnya dalam rangka memenangkan persaingan. Untuk mengetahui sejauh mana efektivitas penerapan strategi tersebut, perusahaan perlu memiliki apa yang disebut dengan sistem pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi perusahaan dan titik perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Selama ini pengukuran kinerja perusahaan bersifat keuangan hal ini disebabkan, ukuran keuangan dapat dengan mudah dilakukan karena ukuran tersebut berupa nilai kuantitatif. Kinerja-kinerja non keuangan ternyata telah

diabaikan karena dianggap sesuatu yang sulit pengukurannya. Beberapa cara yang digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan tradisional adalah dengan menggunakan *Net Profit Margin (NPM)*, *Return on Investment (ROI)*, *Return on Asset (ROA)*. Untuk sebuah sistem pengukuran kinerja perusahaan yang menyeluruh, pengukuran dengan hanya melihat aspek keuangan tidak akan cukup memadai karena pengukuran kinerja dengan tolok ukur keuangan hanya akan menunjukkan seberapa baik organisasi telah melakukan sesuatu pada masa lalu. Dalam jangka pendek mungkin manajer dapat menghasilkan kinerja yang baik meskipun mengabaikan pengukuran nonfinansial, tapi tidak untuk jangka panjang.

Untuk dapat menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan dalam menciptakan nilai masa depan, diperlukan sistem pengukuran kinerja yang menggunakan tolok ukur keuangan dan non keuangan. Sistem pengukuran kinerja ini disebut dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis perusahaan. *Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review tahun 1992 .

Balanced Scorecard melengkapi seperangkat ukuran keuangan kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran

memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Bagaimana kinerja perusahaan jika diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja PT. Tigaraksa Satria.Tbk, Yogyakarta sebagai produsen susu Produgen jika diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

D. Batasan Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus yang mangambil sampel PT.Tigaraksa Satria.Tbk, Yogyakarta. Penelitian ini khusus dilakukan untuk mengetahui apakah *Balanced Scorecard* dapat diterapkan di PT. Tigaraksa Satria.Tbk, Yogyakarta.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi:

1. Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi PT. Tigaraksa Satria.Tbk mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

2. Universitas Sanata Dharma

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi kepustakaan dan dapat digunakan oleh pihak-pihak yang ingin menambah wawasan mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

3. Penulis

Penelitian ini diharapkan menjadi sarana untuk pengembangan diri dan menambah teori yang telah didapatkan selama masa kuliah serta menambah wawasan baru mengenai masalah yang diteliti.

F. Sistematika Penulisan

BAB I : Pendahuluan

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

BAB II : Landasan Teori

Bab ini berisi tentang teori-teori yang akan digunakan sebagai dasar penelitian.

BAB III : Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, teknik pengumpulan data, subyek dan objek penelitian, jenis data, teknik analisis data, dan instrumen pengujian data.

BAB IV : Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini berisi data-data PT. Tigaraksa Satria.Tbk yang terdiri dari gambaran umum PT.Tigaraksa Satria.Tbk, dan data-data lain yang relevan.

BAB V : Analisis Data dan Pembahasan

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

BAB VI : Penutup

Bab ini berisi kesimpulan yang didapat dari analisis data, keterbatasan yang ditemui selama penelitian, dan saran-saran bagi perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Landasan Teori.

1. Pengertian Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsun, 2006: 25)

Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Mulyadi, 2007: 337)

Kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama (Stephen P. Robin dalam Rai, 2008: 40)

2. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. (Mulyadi, 2007: 359)

Penilaian kinerja merupakan proses mengukur sampai sejauh mana manajemen mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan atau seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan (Fatma Laela, 1999: 43)

Anderson dan Clancy (Sony Yuwono, 2002: 21) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai berikut :

“Feedback from accountant to management that provides information about how well the action represent the plans; it also indentifies where manager may need to makes corrections or adjustment in future planning and controlling activities.”

Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (Sony Yuwono, 2002: 21) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai:

“The activity of measuring the performance of on activity or entire value chain.”

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

2.1 Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid, berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Pengukuran kinerja sebagai dasar evaluasi digunakan untuk menilai kinerja masa lalu dan sebagai dasar pelaksanaan keputusan-keputusan personalia. Manajemen melakukan evaluasi kinerja dengan tujuan (Laela, 1999: 44):

- a. Memberikan masukan untuk keputusan sumber daya manusia seperti promosi, transfer dan pemutusan hubungan kerja.
- b. Memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka.
- c. Sebagai dasar dalam pemberian kompensasi yang mencakup peningkatan balas jasa, bonus karyawan dan kenaikan-kenaikan lainnya dalam gaji.

Evaluasi kinerja membantu kebutuhan-kebutuhan organisasi dan karyawan dengan cara:

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

2.2 Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Lynch dan Cross (Sony Yuwono, 2002: 29), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.

- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Menurut Mulyadi (1997), pengukuran kinerja dimanfaatkan manajemen untuk:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

3. Balanced Scorecard

3.1 Konsep Balanced Scorecard

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi, yaitu: sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal. Sedangkan pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan dimasa yang akan datang.

Dari definisi tersebut pengertian *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal (Mardi, 2006: 36).

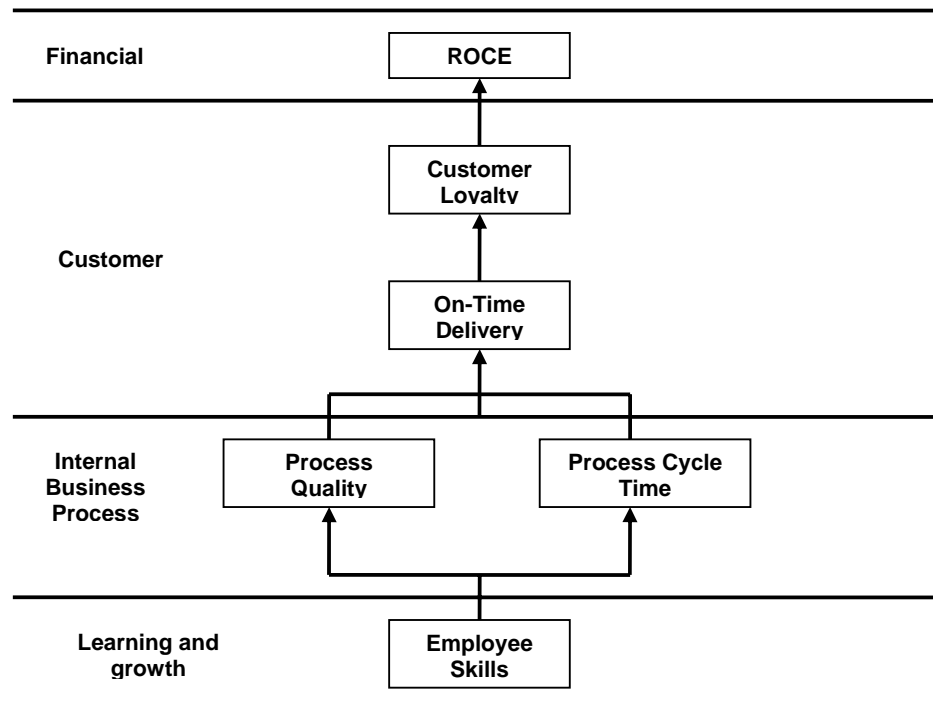
Balanced scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. *Balanced scorecard* tetap mempertahankan berbagai ukuran finansial tradisional. Sayangnya ukuran hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu, yang cocok untuk perusahaan abad industri dimana investasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan dengan pelanggan bukanlah faktor penting dalam mencapai keberhasilan.

Balanced scorecard dapat membantu manajer dalam mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. Pengukuran ini mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para karyawan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek yaitu melalui perspektif finansial, *balanced scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior (Mardi, 2006: 37).

Pengukuran kinerja ini, disamping memperhatikan aspek keuangan, juga menyoroti aspek-aspek pelanggan, proses bisnis internal serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Tujuan (*objectives*), ukuran (*measure*), sasaran (*target*) dan inisiatif (*initiatives*) didalam *balanced scorecard* tersebut diturunkan dari visi dan strategi perusahaan dengan memandang kinerja pada empat perspektif.

Pengukuran ini memberikan kerangka kerja yang komprehensif bagi eksekutif untuk menerapkan strategi tertentu perusahaan berdasarkan empat perspektif pengukuran tersebut, namun keempatnya dipandang sebagai *setting hipotesis* tentang sebab dan akibat. Upaya meningkatkan kinerja perusahaan dimulai dengan belajar dan bertumbuh terutama dari aspek sumber daya manusianya, yang akan menghasilkan kompetensi pekerja dalam suatu perusahaan. Kompetensi sumber daya manusia ini diharapkan akan memperbaiki proses bisnis internal. Sudah barang tentu sumber daya manusia hanya merupakan salah satu faktor saja yang ikut mempengaruhi proses bisnis internal. Faktor lain yang berpengaruh terhadap bisnis internal antara lain teknologi, baik yang berupa peralatan keras maupun rekayasa organisasional, dan bahan baku. Efisiensi dan efektivitas proses bisnis internal akan berpengaruh pada tingkat keunggulan perusahaan dalam pemberian pelayanan atau produk kepada konsumen. Selanjutnya, pertumbuhan dan loyalitas pelanggan merupakan cermin pangsa dari pangsa pasar sebagai sumber penerimaan utama perusahaan yang secara langsung merupakan determinan utama pengukuran kinerja keuangan dari sebuah perusahaan.



Gambar 1. Alur Pemikiran *Balanced Scorecard*.
Sumber: Mardi 2006: 38

3.2 Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan:

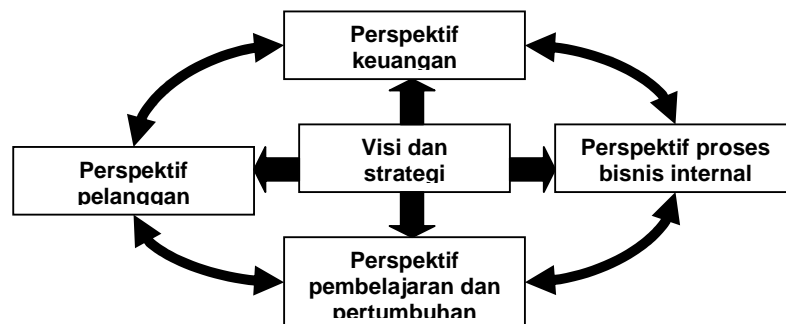
“...a set of measures that gives top manager a fast but comprehensive view of the business...includes financials measures that tell the result of action already taken...complements the financial measures with operational measures on customers satisfaction, internal processes, and the organization’s innovation and improvement activities-operational measures that are the drivers of future financial performance.”

Sementara, Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai:

“a measurement and management system that views a business unit’s performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth.”

Dengan demikian, *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif yang saling berhubungan.



Gambar 2 *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif yang saling terhubung.

Sumber: Yuwono, Sukarno, Ichsan 2002: 5

Tiga prinsip yang memungkinkan *Balanced Scorecard* dikaitkan dengan strategi perusahaan sebagai berikut:

a. Hubungan sebab-akibat

Strategi adalah seperangkat hipotesis mengenai hubungan sebab akibat. Sistem pengukuran harus mengidentifikasi dan membuat eksplisit untuk hipotesis tentang hubungan sebab-akibat antara ukuran hasil dengan faktor pendorong kinerjanya. Oleh karena itu, setiap ukuran yang dipilih untuk *Balanced Scorecard* harus menjadi unsur suatu rantai hubungan sebab-akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan.

b. Hasil faktor dan pendorong kinerja

Sebuah *Balanced Scorecard* yang baik, seharusnya memiliki bauran yang seimbang dari hasil dan faktor pendorong kinerja strategi unit bisnis.

c. Keterkaitan dengan masalah keuangan

Sebuah *Balanced Scorecard* harus tetap menitikberatkan kepada hasil, terutama yang bersifat keuangan. Hal yang paling penting, hubungan sebab-akibat semua ukuran dalam sebuah *scorecard* harus terkait dengan setiap tujuan keuangan perusahaan.

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

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

Proses ini membantu manajer membangun konsensus visi dan strategi organisasi. Visi yang jelas sangat membantu dalam menjabarkan tujuan kedalam organisasi dan menilai sasaran strategis yang sejalan dengan tujuan tersebut. Visi harus sederhana dan dapat menumbuhkan rasa wajib dalam diri personel perusahaan untuk mewujudkannya, memberikan tantangan, praktis dan realistis. Manajer harus melakukan internalisasi, menjelaskan dan menyebarkan visi menjadi *share vision* dalam diri personel/ karyawan perusahaan.

b. Proses *communication and linking* (pengkomunikasian dan pengkaitan)

Dalam hal ini manajer diharapkan mengkomunikasikan strategi mereka keatas dan kebawah organisasi dan mengkaitkannya dengan sasaran departemen dan individu. Biasanya, departemen dievaluasi dengan kinerja finansial mereka, dan insentif individu dikaitkan dengan tujuan finansial jangka pendek. *Balanced Scorecard* memberikan manajer cara pemastian bahwa semua

tingkat organisasi memahami strategi jangka panjang dan bahwa baik sasaran departemen maupun individu sejalan dengan strategi jangka panjang tersebut.

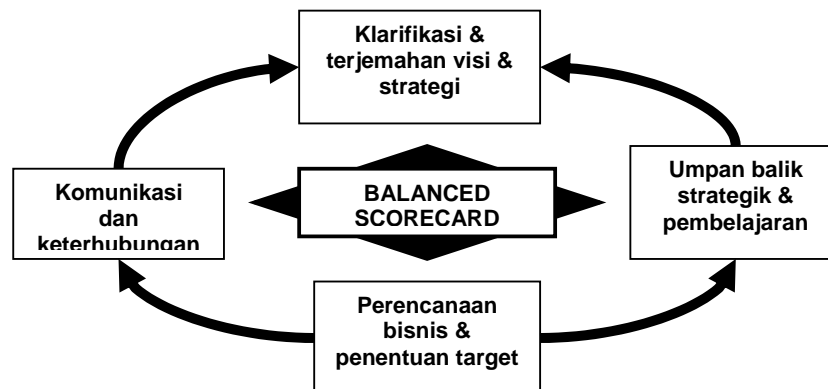
c. Proses *business planning* (perencanaan bisnis)

Memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan perencanaan bisnis dan keuangan, yang meliputi: *setting target*, alokasi sumber daya, pelurusan inisiatif strategi, penetapan kejadian-kejadian penting. Manajer menghadapi kesulitan untuk menyatukan bermacam inisiatif untuk mencapai tujuan strategik mereka, situasi yang menimbulkan kekecewaan yang kerap dengan hasil program. Tetapi ketika manajer menggunakan tujuan ambisius yang ditetapkan untuk pengukuran *Balanced Scorecard* sebagai dasar untuk pengalokasian sumber dan penetapan prioritas, mereka dapat melangkah dan mengkoordinasikan inisiatif-inisiatif yang mendorong mereka kearah sasaran strategik jangka panjang mereka.

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

Umpan balik dan pembelajaran memberikan perusahaan kapasitas untuk menjadikannya sebagai pembelajaran strategik. Proses *review* dan umpan balik yang ada berfokus pada perusahaan, departemennya, atau karyawan individunya telah memenuhi tujuan finansial yang dianggarkan. Dengan *Balanced Scorecard* di pusat sistem manajemennya sebuah perusahaan dapat

memonitor hasil jangka pendek dari tiga perspektif tambahan konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan dan mengevaluasi strategi dalam hal kinerja sekarang ini.



Gambar 3 *Balanced Scorecard* sebagai suatu kerangka kerja tindakan strategis

Sumber: Yuwono, Sukarno, Ichsan 2002: 20

3.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan, maka *Balanced Scorecard* mempunyai beberapa keunggulan, yaitu (Barbara, 2000: 55)

- a. Merupakan konsep pengukuran yang komprehensif

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

- b. Merupakan konsep yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Pengukuran aspek keuangan tradisional melaporkan kejadian masa lalu tanpa menunjukkan cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kinerja masa depan.

- c. Memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan.

3.4 Aspek-aspek yang Diukur Dalam Balanced Scorecard

A. Perspektif keuangan

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu *growth*, *sustain*, dan *harvest*.

Growth adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Di sini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/ jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Sustain adalah tahap kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang sudah ada, bahkan

mengembangkannya, jika mungkin. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

Harvest adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil tolok ukur, adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Untuk setiap strategi pertumbuhan, bertahan, dan menuai, ada tiga tema keuangan yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis:

- a. Bauran dan pertumbuhan pendapatan mengacu kepada berbagai usaha untuk memperluas penawaran produk dan jasa, menjangkau pelanggan dan pasar baru, mengubah bauran produk dan jasa kearah penciptaan nilai tambah yang lebih tinggi serta penetapan ulang harga produk dan jasa.
- b. Penghematan/ peningkatan produktifitas mengacu kepada usaha untuk menurunkan biaya langsung produk dan jasa, mengurangi biaya tidak langsung, dan pemanfaatan bersama berbagai sumber daya perusahaan.

- c. Pemanfaatan aktiva/ strategi investasi, para manajer berusaha untuk mengurangi tingkat modal kerja yang dibutuhkan untuk mendukung volume dan bauran bisnis tertentu. Mereka juga berusaha untuk lebih memanfaatkan basis aktiva tetap, dengan mengarahkan berbagai bisnis baru kepada sumber daya perusahaan yang saat ini belum digunakan dengan kapasitas penuh, menggunakan secara lebih efisien sumber daya yang langka, dan melepas aktiva yang tidak memberikan pengembalian yang memadai sebesar nilai pasarnya.

B. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan 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.

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu *customer core measurement* dan *customer value propositions*:

- a. *Customer core measurement* memiliki beberapa komponen.

Market share: pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

Customer retention: mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

Customer acquisition: mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

Customer satisfaction: menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.

Customer profitability: mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

- b. *Customer value propositions* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value propositions* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut: *product/service attributes*, *customers relationship*, dan *image and relationship*.

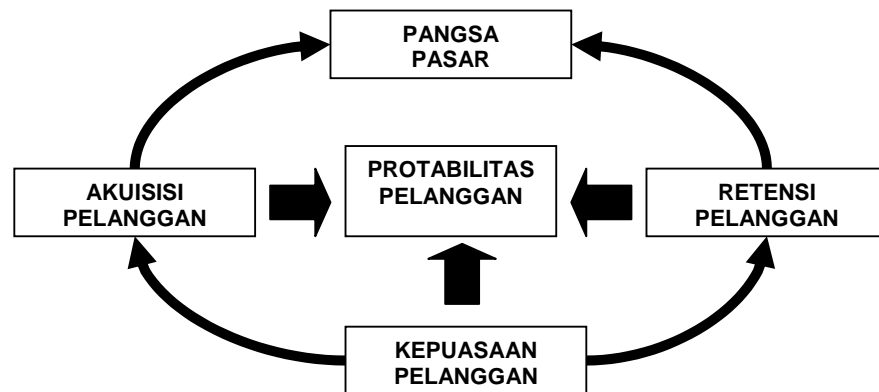
Product/ service attributes meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.

Customer relationship menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh

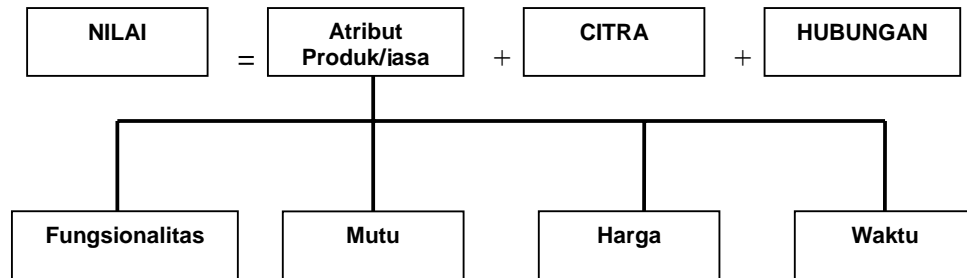
responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian.

Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

Image dan reputation menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.



Gambar 4 Perspektif Pelanggan: Tolok Ukur Utama
Sumber: Yuwono, Sukarno, Ichsan 2002: 35



Gambar 5 Model Generik: Proposisi Nilai Pelanggan
Sumber: Yuwono, Sukarno, Ichsan 2002: 38

C. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Di sini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.

Perbedaan perspektif bisnis internal antara pendekatan tradisional dan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah

- a. Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sebaliknya BSC melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang

keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan.

- b. Dalam pendekatan tradisional sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa. Sedangkan dalam pendekatan BSC proses inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal.

Aktivitas penciptaan nilai perusahaan, terangkai dalam suatu rantai nilai yang dimulai dari proses perolehan bahan baku sampai penyampaian produk jadi ke konsumen.

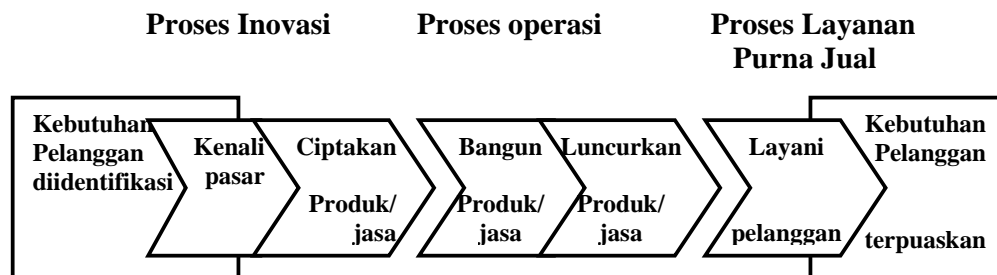
Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal kedalam:

- a. Proses inovasi dalam proses ini unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R & D sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas R & D ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama, untuk jangka panjang.
- b. Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/ jasa. Aktivitas didalam proses operasi terbagi kedalam dua bagian; 1) proses pembuatan produk dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan.

Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada: waktu, kualitas, biaya.

- c. Proses pelayanan purna jual proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/ jasa tersebut dilakukan.

Aktivitas yang terjadi dalam tahap ini misalnya, penanganan garansi dan perbaikan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.



**Gambar 6 Perspektif Proses Bisnis Internal:
Model Rantai Nilai Generik**

Sumber: Yuwono, Sukarno, Ichsan 2002: 41

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama.

Dalam berbagai kasus, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledge-worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi.

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Itulah mengapa, perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*Learning organization*).

Menurut Kaplan dan Norton "*learning*" lebih sekedar "*training*" karena pembelajaran meliputi proses "*mentoring* dan *tutoring*", seperti kemudahan dalam komunikasi di segenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan.

Dalam perspektif ini perusahaan melihat tolok ukur: *employee capabilities, information system capabilities, motivation, empowerment, dan alignment*.

a. *Employee capabilities*

Salah satu perubahan yang dramatis dalam pemikiran manajemen selama lima belas tahun terakhir ini adalah peran para pegawai organisasi.

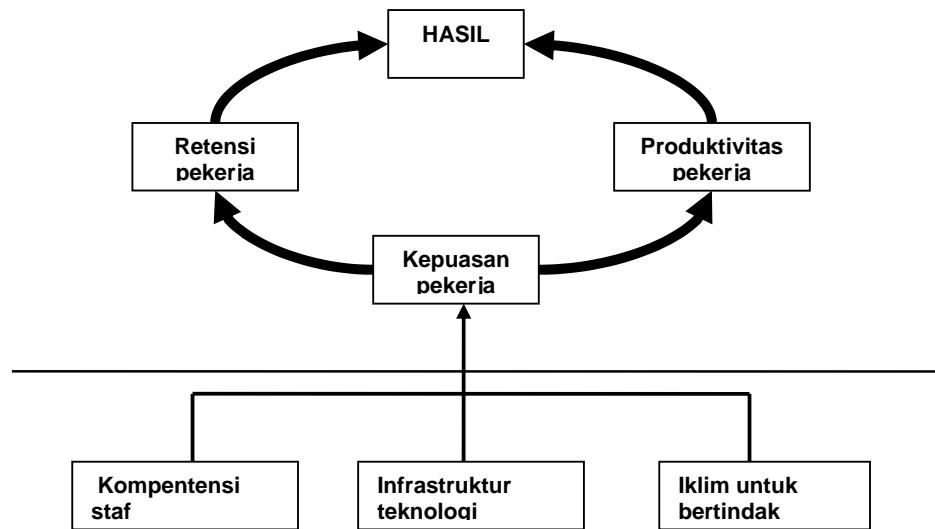
Faktanya, tidak ada yang lebih baik bagi transformasi revolusioner dari pemikiran era industrial ke era informasi ketimbang filosofi manajemen baru, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu, perencanaan dan upaya implementasi *reskilling* pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

b. *Information system capabilities*

Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

c. *Motivation, empowerment, and alignment*

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap-pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Sudah barang tentu upaya itu perlu didukung motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Tentu, itu semua tetap dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus sejalan dengan tujuan organisasi.



**Gambar 7 Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan:
Kerangka kerja**

Sumber: Yuwono, Sukarno, Ichsan 2002: 40

3.5 Langkah-langkah Penerapan Balanced Scorecard

Langkah-langkah yang ditempuh perusahaan dalam menyusun *balanced Scorecard* adalah sebagai berikut (Jeno, September-Oktober, 1997: 67):

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

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

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan menggunakan metode studi kasus. Studi kasus merupakan penelitian yang dilakukan dengan menggunakan suatu objek tertentu pada suatu perusahaan. Penelitian ini mempelajari pengukuran kinerja terhadap suatu perusahaan yaitu PT.Tigaraksa Satria.Tbk, Yogyakarta yang menggunakan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT.Tigaraksa Satria.Tbk, Yogyakarta yang beralamat di Jl.Cakringan Km 1,5 Dhuri, Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571.

2. Waktu penelitian

Penelitian dimulai pada 01 April 2010 sampai dengan 31 Mei 2010

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah manajer, karyawan, pelanggan dari PT.Tigaraksa Satria.Tbk.

2. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah data yang digunakan dalam pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu:

1. Interview, merupakan teknik pengumpulan data dengan metode survey yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian. Teknik wawancara dilakukan jika peneliti memerlukan komunikasi langsung atau hubungan dengan responden.
2. Studi pustaka, mengumpulkan data lainnya seperti data sekunder yang didapat dari kajian literatur dan kepustakaan yang berhubungan dengan penelitian ini.
3. Teknik dokumentasi,
 - a. Gambaran umum perusahaan
 - b. Data keuangan
 - c. Data non keuangan
4. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data dengan menyusun daftar pertanyaan secara tertulis mengenai indikator-indikator yang terdapat dalam pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data melalui daftar pertanyaan tertulis yang diberikan pada pihak yang terkait.

E. Jenis Data

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

1. Data primer, merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya, melalui wawancara langsung dan observasi.
2. Data sekunder, merupakan data pendukung yang diperoleh. Misal: laporan tahunan, data hasil usaha, strategi operasional perusahaan.

F. Teknik Analisis Data

Balanced Scorecard merupakan pengukuran kinerja dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Untuk mengetahui pengukuran kinerja perusahaan jika diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Langkah-langkah yang digunakan penulis adalah sebagai berikut:

1. Untuk menilai kinerja perusahaan melalui perspektif keuangan menggunakan analisis kuantitatif sebagai berikut:

- a. *Net Profit Margin* (NPM)

Net Profit Margin adalah perbandingan antara laba bersih (*net operating income*) dengan penjualan bersih (*net sales*) di mana perbandingannya dinyatakan dalam persentase (%) (Riyanto, 1997: 37). NPM digunakan untuk menghitung berapakah keuntungan yang dihasilkan oleh perusahaan.

Jika rasio NPM ini semakin tinggi, maka indikasinya adalah kinerja operasi perusahaan juga semakin efisien. *Net Profit Margin* dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

b. *Return On Investment (ROI)*

Return On Investment adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang dimaksudkan untuk dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk operasi perusahaan untuk menghasilkan keuntungan (Munawir, 1983: 89). ROI digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh, tentang seberapa efektif aset yang ada mampu menghasilkan keuntungan. *Return On Investment* dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

c. *Return On Equity (ROE)*

Return On Equity adalah perbandingan antara jumlah laba yang tersedia bagi pemilik modal sendiri di satu pihak dan jumlah modal sendiri yang menghasilkan laba tersebut di lain pihak.

Atau dengan kata lain ROE adalah kemampuan suatu perusahaan dengan modal sendiri yang bekerja di dalamnya untuk menghasilkan keuntungan (Riyanto, 1997: 44). ROE digunakan untuk menilai efisiensi penggunaan modal dalam suatu perusahaan dengan membandingkan pada laba dan modal yang digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan. *Return On Equity* dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{modal sendiri}} \times 100\%$$

2. Untuk menilai kinerja perusahaan melalui perspektif non keuangan yang meliputi perspektif pelanggan, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan analisis kualitatif dengan memberikan kuesioner.
 - a. Kuesioner untuk manajer, meliputi:

Perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran (terdiri dari kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, motivasi pemberdayaan dan keselarasan)
 - b. Kuesioner perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (kepuasan karyawan)
 - c. Kuesioner kepuasan pelanggan.

Sedangkan untuk perspektif proses bisnis internal maka dalam penelitian ini penulis melakukan wawancara kepada manajer perusahaan yang berkaitan dengan proses operasi, inovasi, dan layanan purna jual.

3. Langkah-langkah yang digunakan untuk perhitungan kuesioner.

1) Pengujian Validitas

Validitas menunjukkan seberapa jauh suatu tes atau satu set dari operasi-operasi mengukur apa yang seharusnya diukur (Ghiselli et al., 1981: 266). Penelitian ini akan melakukan pengujian validitas terhadap instrumen pertanyaan untuk perspektif pelanggan, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Pengukuran dikatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata atau benar. Pengujian validitas menggunakan korelasi *product moment* dari Karl Pearson dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - (\sum x) - (\sum y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi antara skor tiap-tiap item dengan skor total item

$\sum x$ = jumlah skor tiap-tiap item

$\sum y$ = jumlah skor total item

n = jumlah responden

Untuk menentukan apakah item tersebut valid atau tidak, maka digunakan pedoman sebagai berikut:

1. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan taraf signifikansi 5% maka item dikatakan valid.
2. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ dengan taraf signifikansi 5% maka item dikatakan tidak valid.

Butir pertanyaan yang tidak valid tidak digunakan dalam pengumpulan data. Pelaksanaan perhitungan uji validitas pada penelitian ini menggunakan dengan bantuan komputer Program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 17. Untuk mengetahui validitas butir pertanyaan penulis menggunakan taraf signifikansi 5% artinya suatu butir pertanyaan dikatakan valid jika koefisien korelasi yang diperoleh lebih besar/sama dengan koefisien korelasi dalam tabel signifikansi 5%.

2) Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas merupakan suatu pengukur menunjukkan stabilitas dan konsistensi dari suatu instrumen yang mengukur suatu konsep dan berguna untuk mengakses “kebaikan” dari suatu pengukur (Sekaran, 2003: 203). Suatu pengukur dikatakan reliabel jika dapat dipercaya. Supaya dapat dipercaya, maka hasil dari pengukuran harus akurat dan konsisten. Dikatakan konsisten jika beberapa pengukuran terhadap subjek yang sama diperoleh hasil yang tidak berbeda.

Penelitian ini akan melakukan pengujian reliabilitas terhadap instrumen pertanyaan untuk perspektif pelanggan, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Untuk memperoleh koefisien keterandalan digunakan koefisien *alpha* dari *Cronbach* dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{11} \left\{ = \frac{k}{(k-1)} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right\}$$

Keterangan:

r_{11} = reliabilitas

k = banyaknya butir soal/item

σb^2 = jumlah varians butir

σt^2 = varians total

Standar yang digunakan dalam menentukan reliabel dan tidaknya suatu instrumen penelitian umumnya adalah perbandingan antara nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} pada taraf kepercayaan 95% atau tingkat signifikansi 5%.

Apabila dilakukan pengujian reliabilitas dengan metode *Alpha Cronbach*, maka nilai r_{hitung} diwakili oleh nilai *alpha*. Apabila $alpha_{hitung}$ lebih besar daripada r_{tabel} dan $alpha_{hitung}$ bernilai positif, maka suatu instrumen penelitian dapat disebut reliabel (Santoso, 2001: 227). Tingkat reliabilitas dengan metode *Alpha Cronbach* diukur berdasarkan skala alpha 0 sampai dengan 1.

Apabila skala tersebut dikelompokkan ke dalam lima kelas dengan *range* yang sama, maka ukuran kemantapan *alpha* dapat diinterpretasi seperti tabel berikut ini:

Tabel 1
Tingkat Reliabilitas Berdasarkan Nilai *Alpha*

<i>Alpha</i>	Tingkat Reliabilitas
0,00 s.d. 0,20	Kurang Reliabel
> 0,20 s.d. 0,40	Agak Reliabel
> 0,40 s.d. 0,60	Cukup Reliabel
> 0,60 s.d. 0,80	Reliabel
> 0,80 s.d. 1,00	Sangat Reliabel

Butir pertanyaan yang tidak reliabel tidak digunakan dalam pengumpulan data. Pelaksanaan perhitungan uji validitas pada penelitian ini menggunakan dengan bantuan komputer program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 17.

- 3) Mengenai kinerja perusahaan yang diukur dengan perspektif pelanggan. Mengukur kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dengan menggunakan *Multiattribute Attitude Model* (Engel,1994: 353)
- a. Membuat *Multiattribute Attitude Model* dengan rumus:

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

Ab : sikap pelanggan secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : bobot rata-rata yang diberikan kepada pelanggan 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:

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

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

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

1	Sangat puas	5
2	Puas	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak puas	2
5	Sangat tidak puas	1

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

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

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

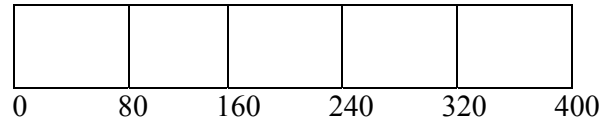
Kemudian nilai ideal dan belief dirata-rata:

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

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

- f. Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukkan kedalam rumus dengan skala likert : $(\text{sikap} - 1) \times 100 = x$, dan hasilnya $(5 - 1) \times 100 = 400$

Hal ini dapat dilihat skala sikap dibawah ini:



Keterangan:

0 – 80 : sangat puas

80 – 160 : puas

160 – 240 : ragu – ragu

240 – 320 : tidak puas

320 – 400 : sangat tidak puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau mendekati nol, maka sikap pelanggan secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan pelanggan merasa puas terhadap layanan jasa perusahaan yang telah digunakannya atau dimanfaatkannya, jika skala semakin kekanan, maka sikap pelanggan secara keseluruhan relatif tidak baik atau negatif, hal ini dapat dikatakan pelanggan tidak merasa tidak puas terhadap layanan jasa perusahaan.

- 4) Untuk pengukuran kinerja perusahaan melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk mengukur kepuasan karyawan dilakukan dengan menggunakan *Multiattribute Attitude Model* (Engel,1994: 353)
- a. Membuat *Multiattribute Attitude Model* dengan rumus:

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

Ab : sikap karyawan keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : bobot rata-rata yang diberikan kepada karyawan terhadap atribut i

Ii : nilai ideal rata-rata karyawan pada atribut i

Xi : nilai belief rata-rata karyawan pada atribut i

n : jumlah atribut yang diteliti

- b. Menentukan Wi dengan rumus:

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

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

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

1	Sangat puas	5
2	Puas	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak puas	2
5	Sangat tidak puas	1

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

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

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

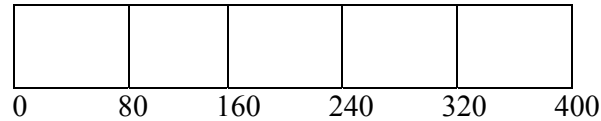
Kemudian nilai ideal dan belief dirata-rata:

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

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

- f. Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukkan kedalam rumus dengan skala likert : $(\text{sikap} - 1) \times 100 = x$, dan hasilnya $(5 - 1) \times 100 = 400$

Hal ini dapat dilihat skala sikap dibawah ini:



Keterangan:

0 – 80 : sangat puas

80 – 160 : puas

160 – 240 : ragu – ragu

240 – 320 : tidak puas

320 – 400 : sangat tidak puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala kecil atau mendekati nol, maka sikap karyawan secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan karyawan merasa puas terhadap iklim lingkungan kerja dan pekerjaannya, jika skala semakin kekanan, maka sikap karyawan secara keseluruhan relatif tidak baik atau negatif, maka dapat dikatakan karyawan tidak puas.

5) Untuk mengukur kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan yang diperuntukan bagi pihak manajemen yang terkait, pengukurannya dilakukan dengan menggunakan *Multiattribute Attitude Model* (Engel,1994: 353)

a. Membuat *Multiattribute Attitude Model* dengan rumus:

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

Ab : sikap manajer keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : bobot rata-rata yang diberikan kepada manajer terhadap atribut i

Ii : nilai ideal rata-rata manajer pada atribut i

Xi : nilai belief rata-rata manajer pada atribut i

n : jumlah atribut yang diteliti

b. Menentukan Wi dengan rumus:

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

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

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

1	Sangat puas	5
2	Puas	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak puas	2
5	Sangat tidak puas	1

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

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

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

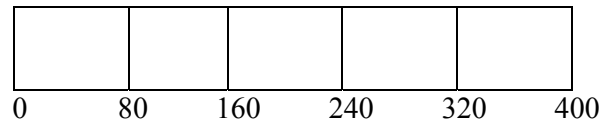
Kemudian nilai ideal dan belief dirata-rata:

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

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

- f. Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukkan kedalam rumus dengan skala likert : $(\text{sikap} - 1) \times 100 = x$, dan hasilnya $(5 - 1) \times 100 = 400$

Hal ini dapat dilihat skala sikap dibawah ini:



Keterangan:

0 – 80 : sangat puas

80 – 160 : puas

160 – 240 : ragu –ragu

240 – 320 : tidak puas

320 – 400 : sangat tidak puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala kecil atau mendekati nol, maka sikap manajer terhadap kegiatan perusahaan secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan manajer merasa terhadap hasil yang dicapai, jika skala semakin kekanan, maka sikap manajer secara keseluruhan relatif tidak baik atau negatif atau dapat dikatakan manajer tidak puas terhadap hasil kinerja perusahaan.

BAB IV

GAMABARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat PT. Tigaraksa Satria.Tbk

PT. Tigaraksa Satria Tbk (Perseroan) didirikan di Jakarta, berdasarkan Akta No.35 tanggal 17 November 1986 dari MMI Wiardi, SH, Notaris di Jakarta. Kegiatan usaha utama Perseroan adalah di bidang penjualan dan distribusi barang-barang konsumsi berskala nasional, disamping itu terdapat pula kegiatan lainnya melalui unit usaha dan anak perusahaan.

Akta pendirian tersebut telah mendapatkan pengesahan dari menteri kehakiman republik Indonesia dengan surat keputusan No. C2-3127.HT.01.01.Th.87 tanggal 21 April 1987. Hal itu juga sudah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 101 tanggal 19 Desember 1989. Sejauh ini Anggaran Dasar Perseroan telah mengalami beberapa kali perubahan. Yang terakhir melalui Akta No. 14 Tanggal 18 Februari 2008 dari Notaris A. Partomuan Pohan, S., LLM. Perubahan ini menyangkut ketentuan Undang-undang No.40 tahun 2007 yang mensyaratkan tiap perusahaan untuk menyesuaikan Anggaran Dasar perusahaannya dengan ketentuan undang-undang tersebut. Akta perubahan Anggaran dasar tersebut telah mendapat pengesahan dari menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. AHU-11575.AH.01.02. tahun 2008 tanggal 10 Maret 2008.

Perlu diketahui, sesuai pasal 3 Anggaran Dasar, ruang lingkup kegiatan perseroan mencakup perdagangan, perindustrian, pertambangan, pengangkutan, pertanian, pemborong, administrasi dan agen percetakan. Saat ini, kegiatan perseroan meliputi bidang penjualan, distribusi dan industri. Hanya 3 tahun setelah kelahirannya, PT Tigaraksa Satria mencatatkan sahamnya dibursa efek jakarta dan bursa efek surabaya keduanya pasar modal di Indonesia yang sejak tahun 2007 bergabung menjadi Bursa Efek Indonesia.

Setelah menjadi perusahaan terbuka, PT. Tigaraksa Satria mengalami perkembangan secara signifikan. Perseroan juga mengembangkan bisnis ke berbagai lini. Saat ini, melalui berbagai anak perusahaan perseroan tidak hanya bergerak dibidang *sales & distribution* sebagai bisnis inti tetapi juga merambah dan mengembangkan produk dengan merek dagang sendiri.

B. Visi PT. Tigaraksa Satria. Tbk

TO BECOME AN EXCELLENT AND SUCCESFUL MARKET-DRIVEN SALES ORGANIZATION

1. Terbaik: Seluruh proses akan dilakukan dengan jalan yang benar yaitu untuk mendapatkan hasil akhir yang berjalan (melebihi standar). Hal tersebut dapat dilihat dari perbedaan yang kecil dalam suatu proses dan tidak ada kerusakan. Oleh karena itu perlu dilakukan, kami akan bertemu atau memenuhi keinginan para pelanggan kami.

2. Kesuksesan: Target perusahaan adalah memenuhi permintaan untuk menopang perusahaan. Dengan demikian akan juga memberikan keuntungan kepada karyawan, direktur dan para pemegang saham.
3. *Market-Driven Sales Organization*: Sejak suksesnya perusahaan ditentukan oleh pasar atau pelanggan, seluruh peraturan-peraturan, kegiatan-kegiatan, dan tujuan dari proses internal harus memenuhi kepuasan pelanggan, dengan demikian kami mempunyai motto: "Nilai suatu Penawaran adalah Nilai suatu Kepuasan".

C. Bisnis Utama

Dengan pengalaman selama 17 tahun sebagai perusahaan yang bergerak di bidang penjualan dan distribusi, PT Tigaraksa Satria Tbk. (Tigaraksa) telah dikenal sebagai pemimpin di bidang penjualan dan distribusi berskala nasional di Indonesia. Tigaraksa mendistribusikan beragam *fast moving consumer products* diantaranya adalah produk susu bayi, anak-anak dan ibu hamil dan menyusui, produk makanan dan minuman, produk perawatan tubuh dan produk rumah tangga. Tigaraksa memiliki 15 cabang di seluruh Indonesia, memasarkan lebih dari 30 merek produk dan memiliki kurang lebih 800 karyawan.

D. Kegiatan Usaha Lainnya

Selain bisnis utamanya yaitu penjualan dan distribusi, Tigaraksa juga memiliki satu divisi yang cukup dikenal baik yaitu *Divisi Direct Selling* TOP yang bergerak di bidang penjualan langsung buku-buku pendidikan untuk anak-anak yang berkualitas tinggi.

Perseroan juga telah mengembangkan bisnisnya dengan memproduksi sendiri berbagai produk merek sendiri yang berkualitas tinggi serta mendirikan anak-anak perusahaan yang memproduksi, memasarkan dan mendistribusikan kompor gas dan menyediakan jasa isi ulang tabung gas.

E. Informasi Keuangan

Perseroan menjadi perusahaan publik dan mencatatkan sahamnya pada Bursa Efek Jakarta dan Surabaya pada tahun 1990 dengan simbol TGKA. Informasi mengenai harga saham, transaksi jual beli saham dan informasi dividen Perseroan dapat ditemukan dibagian keuangan dari berbagai surat kabar nasional.

F. Teknologi Informasi

Tigaraksa senantiasa memfokuskan diri untuk membangun dan mengembangkan hubungan yang terintegrasi dengan mitra bisnisnya, terutama dengan para prinsipal. Menghadapi ekspektasi konsumen dan dalam rangka mencapai target-target *business plan* yang telah ditetapkan, Tigaraksa secara berkesinambungan merancang, menawarkan dan menyediakan pelayanan yang sesuai dengan ekspektasi dan tuntutan dari *intermediate dan end customers*.

Dalam bidang sistem dan teknologi informasi, di tahun 2003, Tigaraksa telah memulai penerapan sistem teknologi informasi yang terintegrasi dengan menggunakan *Enterprise Resource Planning System (ERP)* software SAP, sebagai sistem utama. Implementasi sistem IT tersebut telah rampung dan beroperasi lengkap pada akhir tahun 2004. Penerapan *integrated business system (SAP)* tersebut memberikan keuntungan-keuntungan berikut ini bagi Tigaraksa:

1. Sistem IT tersebut memungkinkan Tigaraksa untuk mengintegrasikan sistemnya dengan dengan para mitra usahanya (prinsipal, outlet dan sub-distributor) untuk menyediakan layanan yang terbaik, bernilai tambah serta efektif dan efisien;
2. Menciptakan sistim pelaporan yang akurat dan cepat sehingga dapat digunakan oleh manajemen untuk mengambil keputusan yang cepat dan tepat.

Tigaraksa juga menggunakan *Scylla System*, fasilitas informasi teknologi yang dibutuhkan sub distributor untuk menolong mereka melakukan management penjualan dan distribusi mereka. Dengan sistem *Scylla* tersebut, sub-distributor langsung berhubungan dengan Tigaraksa, sehingga pada waktu yang sama informasi penjualan dan distribusi (sampai kepada tingkat pengecer) dapat diperoleh untuk bahan analisa dan pengambilan keputusan di tingkat manajemen.

Melanjutkan kesuksesan penerapan sistem IT tersebut, Tigaraksa terus menerus mengembangkan dan mengoptimalkan penggunaan sistem IT tersebut, antara lain melalui pemberian fasilitas akses informasi yaitu *Executive Information System (EIS)* kepada prinsipal, penerapan *ABC/ M (Activity Based Costing/Management)*, penerapan *Online Auto Ordering & PO System*, pembuatan *Sales Rolling Forecast (Sales ROFO)* dan *6-Month Detailed Forecasting*.

G. Standar Perilaku Bisnis PT. Tigaraksa Satria.Tbk

Standar perilaku bisnis dibuat oleh perseroan untuk menjadi panduan bagi seluruh karyawan dalam menjalankan tugas dan aktifitas di perusahaan agar sesuai dengan perilaku usaha dan ketentuan hukum. Standar perilaku bisnis mencakup bagian yang penting untuk melindungi perilaku usaha yang sehat di segala aspek dalam kegiatan usaha.

Standar perilaku bisnis ini berisi tentang ketentuan-ketentuan khusus dan praktis serta aturan standar perilaku bagi karyawan tentang bagaimana seorang karyawan harus berlaku di dalam aktifitas kerja sehari-hari, dalam mereka menghadapi persaingan dan tuntutan memenuhi tujuan usaha. Kelalaian untuk mematuhi standar perilaku bisnis akan berakibat pada sanksi.

Standar perilaku bisnis berlaku bagi seluruh direksi, manajer, karyawan tetap, karyawan kontrak dan siapapun yang bertindak atas nama perseroan. Standar perilaku bisnis memberikan panduan dasar yang dibagi menjadi tujuh bagian, yaitu:

1. Tanggung jawab terhadap diri sendiri
2. Tanggung jawab terhadap sesama rekan kerja
3. Tanggung jawab terhadap pelanggan
4. Tanggung jawab terhadap pemegang saham
5. Benturan kepentingan
6. Tanggung jawab terhadap mitra usaha
7. Tanggung jawab terhadap lingkungan sosial

Untuk tingkat manajer, secara khusus dituntut untuk selalu mematuhi standar etika bisnis yang tinggi. Mereka bertanggung jawab untuk senantiasa mengkomunikasikan standar perilaku bisnis kepada bawahannya.

H. Lokasi PT. Tigaraksa Satria. Tbk

PT.Tigaraksa Satria.Tbk terletak di Jalan Cangkringan Km 1,5 Dhuri, Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571.

I. Distribusi & Penjualan

Sebagaimana telah dijelaskan dalam visi kami, Tigaraksa berketetapan untuk menjadi yang terbaik di bidang penjualan dan distribusi (*sales and distribution*) di Indonesia. Kami telah merintis usaha ini bertahun-tahun yang lalu dan tetap akan melanjutkan perjalanan kami untuk menjadi yang terbaik di bisnis ini. Menjadi "*A Market Driven Sales Organization*". Bisnis penjualan dan distribusi Tigaraksa, yang merupakan tulang punggung dari seluruh bisnis kami, berfokus untuk menciptakan *a market driven sales organization*. Untuk mencapai hal itu perusahaan mengembangkan sistem yang inovatif yang akan mengintegrasikan peranan kami sebagai distributor dengan para prinsipal kami, melalui inovasi-inovasi berikut ini:

1. Inovasi Kegiatan *Supply/ Demand Chain*

Didukung oleh fasilitas dan sistem IT kami yang canggih, kami mampu untuk melayani para prinsipal kami dengan layanan yang inovatif untuk menciptakan suatu hubungan yang terintegrasi antara kami dengan para prinsipal dan juga mitra bisnis kami lainnya (agen, sub-distributor dan retailer). Dengan sistem IT yang mapan, kami mampu membuat sistem auto replenishment yang terintegrasi dengan para prinsipal sehingga menciptakan efisiensi dalam kegiatan distribusi. Untuk memastikan bahwa proses distribusi produk dari pabrik para prinsipal kepada toko-toko/ outlet berjalan dengan baik, kami menempatkan para profesional kami untuk bertindak sebagai *Process Integrator* untuk masing-masing prinsipal.

Mereka akan melakukan berbagai analisa dan memonitor alur distribusi, bertindak sebagai liaison untuk dan bekerjasama dengan para prinsipal, sub-distributor, agen dan retailer untuk memastikan segala sesuatunya berjalan dengan lancar. Tigaraksa, tentunya dengan dukungan sistem IT kami yang telah terintegrasi, saat ini menawarkan jasa pengelolaan logistik kepada para prinsipalnya dan juga kepada *key accounts*. Di tahun 2005, Tigaraksa juga mengimplementasikan *Activity Based Costing/ Management (ABC/ M)* yang bertujuan untuk mencapai analisa yang akurat untuk terus menerus meningkatkan kinerjanya. Informasi yang diperoleh dari ABC/ M can ini akan diberikan juga kepada para prinsipal sehingga pengelolaan biaya distribusi dapat dilakukan secara transparan sehingga dapat meningkatkan upaya efisiensi.

2. *Integrated Supply/Demand Chain*

Saat ini kami sedang membangun suatu sistem informasi yang on-line dan terintegrasi yang akan memfasilitasi para prinsipal kami untuk dapat mengakses informasi mengenai penjualan dari outlet modern dan juga outlet lokal (*urban provisions outlets*), informasi posisi stok, dsb. Dengan fasilitas tersebut baik prinsipal maupun Tigaraksa sebagai distributor akan mampu menciptakan *one number system (12 months rolling forecast)* yang pada akhirnya akan menciptakan *automatic replenishment system* yang secara signifikan akan meningkatkan efisiensi di seluruh proses bisnis dari para prinsipal maupun Tigaraksa (misalnya: penurunan stock level, efisiensi modal kerja, dsb).

Selain utilisasi teknologi informasi, kami juga mengoptimalkan kemampuan kami dalam menangani dan mengintegrasikan proses distribusi produk para prinsipal. Di masa datang kami merencanakan untuk menyediakan layanan pengelolaan logistik untuk produk jadi di gudang para prinsipal; yang tentunya hal ini merupakan konsekuensi logis dari fungsi Tigaraksa sebagai distributor.

3. *Trade Marketing*

Menyadari bahwa Tigaraksa dan para prinsipal memiliki tujuan yang sama yaitu meraih volume penjualan dan keuntungan, kami sangat mengerti pentingnya integrasi kegiatan marketing dan promosi yang dijalankan oleh pihak prinsipal dan yang merupakan bagian dari tugas kami sebagai distributor. Karena itu team penjualan kami bekerjasama dengan team marketing dari pihak prinsipal dengan melakukan riset marketing, manajemen informasi dan penjualan, serta melakukan manajemen kategori (*category management*). *Category management* disini meliputi pengelolaan produk berdasarkan kategorinya dan melakukan penyesuaian *product mix* bagi setiap kategori produk, *merchandising*, dan promosi sesuai dengan preferensi konsumen di setiap toko/ outlet.

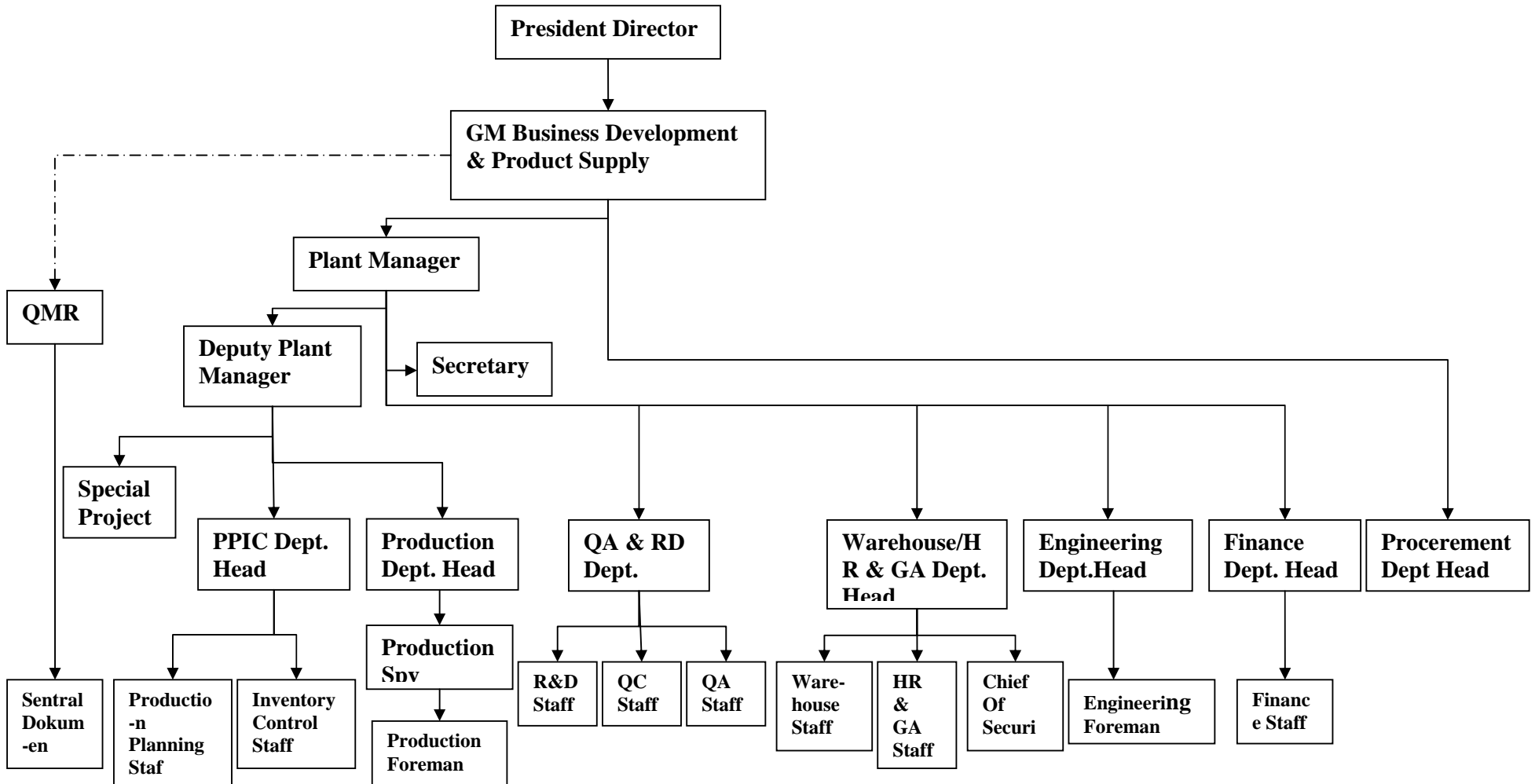
Dengan melakukan hal-hal tersebut di atas, *team marketing* pihak prinsipal dapat memfokuskan diri untuk melakukan tugas marketing mereka yaitu *product management*, *packing*, *consumer promo*, *advertising*, dsb.

J. Kekuatan Jaringan PT.Tigaraksa Satria,Tbk

Sebagai salah satu perusahaan distribusi besar di Indonesia, Dikenal sebagai salah satu perusahaan distribusi terbesar dengan jaringan nasional, bisnis penjualan dan distribusi Tigaraksa mencakup seluruh wilayah Republik Indonesia. Kami saat ini sedang mengembangkan wilayah Papua melalui kerjasama dengan sub-distributor kami. Untuk mendukung kegiatan penjualan dan distribusi Tigaraksa memperlengkapi diri dengan (i) 3 fasilitas gudang sentral yang ada di Jakarta (Cipinang), Surabaya dan Yogyakarta (Giwangan); (ii) masing-masing 15 cabang kami memiliki fasilitas gudang; dan (iii) para mitra bisnis kami yaitu para sub distributor juga memiliki fasilitas gudang masing-masing. Serta Tigaraksa memiliki jaringan nasional yang mencakup 155 modern trade accounts atau 3.191 toko dan 120.000 outlet lokal/ daerah. Tigaraksa menangani sendiri penjualan dan distribusi untuk outlet-outlet modern. Untuk mengembangkan pelayanan kami dan mempercepat pengiriman produk untuk mempertahankan ketersediaan produk, sejak tahun 2000, divisi S&D kami telah menerapkan pelayanan pengiriman 24 jam untuk outlet modern. Penjualan dan distribusi produk untuk outlet lokal/ daerah (urban provisions outlets) dikelola melalui kerjasama dengan 105 sub-distributor dan 5 agen yang beroperasi di seluruh wilayah Indonesia. Para sub-distributor berfungsi sebagai mitra kerja dalam menyalurkan produk ke berbagai outlet, terutama outlet tradisional, sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Tigaraksa dan di bawah pengawasan *Area Sales Supervisors*.

Setiap sub-distributor mengelola distribusi produk di wilayah tertentu yang telah disepakati. Untuk mendukung kegiatan operasional sehari-hari dari para distributor dan juga untuk mengintegrasikan sistem informasi, Tigaraksa menyediakan sistem informasi berbasis komputer yaitu sistem *Scylla* untuk para sub-distributor kami sehingga kami dapat memperoleh informasi yang terkini dan akurat serta analisa yang dapat membantu manajemen untuk mengorganisir dan menyediakan para prinsipal dengan informasi yang memiliki nilai tambah.

GAMBAR 8: STRUKTUR ORGANISASI PT.TIGARAKSA SATRIA.Tbk



Pengurus perusahaan *President Director* dan *GM Business Development & Products Supply*.

GM Business Development & Products Supply membawahi QMR, dan *Procurement Dept. Head*.

Plant Manager membawahi *Secretary, QA & RD Dept. Head, Warehouse/ HR & GA Dept. Head, Engineering Dept. Head, dan Finance Dept. Head*.

Deputy Plant Manager membawahi *Special Project, PPIC Dept. Head, dan Production Dept. Head*.

K. Produk Merek Sendiri PT. Tigaraksa Satria.Tbk

Dengan berpengalaman dalam memproduksi dan memasarkan produk susu berskala nasional, dipadukan dengan komitmen untuk senantiasa memenuhi standar keamanan dan kualitas produk, PT.Tigaraksa Satria,Tbk menjawab kebutuhan masyarakat atas produk susu berkalsium tinggi. PT.Tigaraksa Satria meluncurkan PRODUGEN pada tahun 2000. PRODUGEN diformulasikan sebagai susu berkalsium tinggi yang berkualitas dengan harga terjangkau. Dengan komitmen untuk senantiasa memenuhi standar keamanan dan kualitas produk, Produgen diproduksi dengan menerapkan sistem *Good Manufacturing Process (GMP)* dan *quality assurance (QA)* yang ketat, untuk memastikan setiap kotak susu yang dihasilkan memenuhi standar kualitas dan keamanan yang tinggi.

Produgen juga telah memperoleh sertifikasi halal dan diawasi secara berkala oleh Badan Pengawasan Obat dan Makanan Republik Indonesia (BPOM RI) serta LP POM MUI. Pada tahun 2005, didorong oleh kebutuhan masyarakat yang tinggi, PT. Tigaraksa Satria, Tbk membangun pabrik pengolahan PRODUGEN secara mandiri di Jogjakarta. Hal ini juga merupakan bentuk komitmen yang serius dari perusahaan untuk senantiasa memberikan produk yang terbaik untuk masyarakat.

1. PRODUGEN CHOCOMAX

Susu adalah salah satu sumber gizi yang lengkap. Dan membiasakan minum susu sejak kecil pada anak adalah upaya yang baik untuk mencukupi kebutuhan mereka. Namun, seringkali anak menolak minum susu karena rasanya yang eneg dan kurang enak. Karena itu PT.Tigaraksa Satria Tbk meluncurkan chocomax, susu yang diformulasikan dengan tiga variasi rasa coklat yang enak yang pasti disukai si kecil. Rasa coklat klasik, rasa coklat pisang ala *chocobanana*, dan rasa lezat es krim coklat ala chococream adalah varian rasa yang tersedia, agar para orang tua tidak perlu lelah membujuk si buah hati untuk minum susu. Selain kandungan vitamin dan mineral yang lengkap, Produgen Chocomax juga diperkaya dengan zat besi, inulin, dan kalsium susu. Zat besi sangat penting untuk mencegah anemia, Inulin bermanfaat membantu sistem pencernaan sehingga zat gizi tercerna dengan baik, dan kalsium sangat dibutuhkan si kecil untuk pembentukan tulang dan gigi si kecil.

Dan yang membuat Produgen Chocomax makin istimewa adalah semua kebaikan itu dipasarkan dengan harga yang relatif terjangkau bagi masyarakat.

2. PRODUGEN HIGH CALCIUM

Produgen High Calcium adalah susu bubuk berkalsium tinggi dengan 100% ASLI kalsium susu yang diformulasikan khusus untuk usia 19-50 tahun (Vitafirst) dan usia 51 tahun keatas (Gold), dengan rasa yang enak, membantu menjaga kesehatan tulang, menjaga kolesterol darah dan mengandung antioksidan. Mengapa Produgen menggunakan 100% ASLI kalsium susu, karena kalsium susu adalah kalsium yang diperoleh dari ekstrak susu murni, dengan beberapa keunggulan seperti:

- a. Alami; struktur sel dalam tubuh kita selalu lebih mudah menyerap kalsium yang alami. Kalsium susu berasal dari ekstrak susu sapi, sehingga bersifat alami dan mudah diserap oleh struktur sel tubuh.
- b. *Bioavailability* tinggi; selain penyerapannya, penggunaannya dalam sel tulang lebih baik. Bioavailabilitas adalah tingkat penyerapan dan penggunaan dalam tubuh. Kalsium susu memiliki *bioavailability* yang bagus, khususnya untuk tulang, karena *bioavailability* kalsium tidak hanya menyangkut penyerapan tetapi juga penggunaannya dalam tulang, kalsium dari susu dapat memiliki bioavailabilitas atau efek metabolis yang lebih tinggi daripada kalsium inorganik.

- c. Lebih lengkap; kalsium mengandung fosfor, laktosa dan protein yang membantu penyerapan kalsium. Kalsium susu mengandung mineral dan zat gizi lain yang sangat penting untuk membantu penyerapan kalsium itu sendiri, antara lain adalah fosfor, protein dan laktosa yang merupakan satu kesatuan senyawa gizi yang sangat dibutuhkan dan membantu penyerapan kalsium dalam tubuh.

Produgen menggunakan kalsium susu alami karena kalsium susu lebih mudah diserap sehingga penggunaannya untuk tulang dan metabolisme tubuh lebih efisien. Sehingga kalsium yang dibuang lewat ginjal makin sedikit, disamping mudah diserap kalsium susu juga mempunyai keunggulan seperti:

- a. Suplementasi kalsium 1200-1600 mg perhari pada wanita dapat mengurangi gejala "*Premenstrual Syndrome*".
- b. Calcitriol merangsang penimbunan lemak dalam tubuh. Kadar kalsium darah yang cukup dapat mencegah produksi calcitriol.
- c. Saat kalsium dalam darah tidak mencukupi tubuh mengambil kalsium dari tulang, hal ini dapat menyebabkan pengeroposan tulang.
- d. Transfer ion kalsium dari dalam dan luar saraf sangat berhubungan dengan pengaktifan dan pengistirahatan pesan otak.
- e. Ion kalsium dapat menstimulasi pepadatan dan peregangan otot kerangka.
- f. Ion kalsium berperan mengaktifkan protein yang mendukung gerakan mengembang dan mengempis pada otot jantung.

- g. Konsentrasi kalsium dalam darah dapat menurunkan kadar natrium, sehingga kalsium dapat menurunkan tekanan darah.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui bagaimana kinerja PT. Tigaraksa Satria. Tbk dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, peneliti akan menganalisis masing-masing perspektif yang meliputi perspektif *Financial*, perspektif *Customer*, perspektif *Internal Business Processes*, dan perspektif *Learning and Growth*. Analisis yang dilakukan berdasar data-data yang telah dikumpulkan dan pembahasan secara komprehensif atas hasil analisis. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Laporan Keuangan PT Tigaraksa Satria. Tbk yang meliputi Laporan Laba Rugi dan Neraca periode tahun 2006-2008.
2. Hasil wawancara dengan tiga manajer PT. Tigaraksa Satria. Tbk yang meliputi manajer HRD, manajer keuangan, manajer produksi.
3. Hasil jawaban kuesioner yang ditujukan kepada para pelanggan, manajer, dan karyawan PT. Tigaraksa Satria. Tbk

A. Pengujian Instrumen

Dalam pengujian ini, telah dibagikan kuesioner kepada 50 responden untuk pelanggan, 60 responden untuk karyawan, dan 5 responden untuk manajer. Dari semua kuesioner yang dibagikan semuanya kembali, artinya *responrate* dari responden adalah 100%. Dari kuesioner tersebut dilakukan pengujian validitas dan reabilitas untuk mengetahui tingkat validitas dan realibilitas kuesioner.

1. Pengujian Validitas.

Penelitian ini terdiri dari tiga perspektif yang diukur dengan menggunakan kuesioner yaitu, perspektif pelanggan, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Masing-masing perspektif terdiri dari beberapa indikator pengukuran.

Untuk perspektif pelanggan, indikatornya adalah atribut harga, mutu/kualitas, dan waktu, untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, indikatornya adalah atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan.

Untuk perspektif pelanggan terdiri dari 10 butir pertanyaan yang akan dibagikan kepada pelanggan, dan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari 9 butir pertanyaan yang akan dibagikan kepada manajer, sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (kepuasan karyawan) terdiri dari 12 butir pertanyaan yang akan dibagikan kepada karyawan PT Tigaraksa Satria.Tbk. Pengujian validitas menggunakan rumus korelasi *product moment*.

Pengujian validitas untuk instrumen penelitian sikap pelanggan PT.

Tigaraksa Satria. Tbk dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2
Hasil Pengujian Validitas
Perspektif Pelanggan

Butir Pertanyaan	r hitung		r tabel 5%	Hasil
	<i>Ideal</i>	<i>Belief</i>		
1	1,00	0,493	0,279	Valid
2	1,00	0,452	0,279	Valid
3	1,00	0,452	0,279	Valid
4	1,00	0,406	0,279	Valid
5	1,00	0,507	0,279	Valid
6	1,00	0,659	0,279	Valid
7	1,00	0,593	0,279	Valid
8	1,00	0,297	0,279	Valid
9	1,00	0,433	0,279	Valid
10	1,00	0,478	0,279	Valid

Berdasarkan tabel 2 diatas, instrumen penelitian sikap pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan PT. Tigaraksa Satria diperoleh hasil bahwa semua instrumen pertanyaan adalah valid karena setiap item pertanyaan *ideal* dan *belief* memiliki r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} dalam taraf signifikansi 5%.

Sedangkan pengujian validitas untuk instrumen penelitian sikap karyawan terhadap kondisi PT. Tigaraksa Satria. Tbk dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3
Hasil Pengujian Validitas
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
(Kepuasan Karyawan)

Butir Pertanyaan	r hitung		r tabel 5%	Hasil
	<i>Ideal</i>	<i>Belief</i>		
1	1,00	0,655	0,254	Valid
2	1,00	0,766	0,254	Valid
3	1,00	0,661	0,254	Valid
4	1,00	0,736	0,254	Valid
5	1,00	0,649	0,254	Valid
6	1,00	0,557	0,254	Valid
7	1,00	0,540	0,254	Valid
8	1,00	0,705	0,254	Valid
9	1,00	0,541	0,254	Valid
10	1,00	0,663	0,254	Valid
11	1,00	0,770	0,254	Valid
12	1,00	0,670	0,254	Valid

Berdasarkan tabel 3 diatas, instrumen penelitian sikap karyawan terhadap kondisi PT. Tigaraksa Satria. Tbk diperoleh hasil bahwa semua instrumen pertanyaan adalah valid karena setiap item pertanyaan *ideal* dan *belief* memiliki r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} dalam taraf signifikansi 5%.

Pengujian validitas untuk instrumen penelitian sikap manajer terhadap perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4
Hasil Pengujian Validitas
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
(Kepuasan Manajer terhadap kemampuan karyawan)

Butir Pertanyaan	r hitung		r tabel 5%	Hasil
	<i>Ideal</i>	<i>Belief</i>		
1	1,00	0,980	0,878	Valid
2	1,00	0,980	0,878	Valid
3	1,00	0,933	0,878	Valid
4	1,00	0,933	0,878	Valid
5	1,00	0,933	0,878	Valid
6	1,00	0,980	0,878	Valid
7	1,00	0,980	0,878	Valid
8	1,00	0,980	0,878	Valid
9	1,00	0,933	0,878	Valid

Berdasarkan tabel 4 diatas, instrumen penelitian sikap manajer terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil bahwa semua instrumen pertanyaan adalah valid karena setiap item pertanyaan *ideal* dan *belief* memiliki r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} dalam taraf signifikansi 5%.

2. Pengujian Reabilitas

Tingkat reabilitas suatu instrumen dikatakan baik jika alat ukur tersebut mempunyai dan memberikan hasil yang hampir sama seandainya yang bersangkutan diukur pada waktu yang berbeda. Pengujian reabilitas menggunakan rumus *Alpha* dari *Cronbach* sehingga nilai r_{hitung} diwakili nilai *alpha*. Apabila nilai $alpha_{hitung}$ lebih besar daripada r_{tabel} dan $alpha_{hitung}$ bernilai positif, maka suatu instrumen dapat dikatakan reliabel.

Adapun hasil pengujian reabilitas untuk masing-masing perspektif dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

Tabel 5
Rangkuman Hasil Pengujian Reliabilitas

No.	Perspektif	Alpha hitung Kinerja		r tabel 5%	Hasil
		<i>Ideal</i>	<i>Belief</i>		
1	Sikap Pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT. Tigaraksa Satria. Tbk	1,00	0,793	0,279	reliabel
2	Sikap Karyawan terhadap kondisi PT. Tigaraksa Satria. Tbk	1,00	0,913	0,254	Sangat reliabel
3	Sikap Manajer terhadap kinerja karyawan PT. Tigaraksa Satria. Tbk	1,00	0,987	0,878	Sangat reliabel

Tabel diatas menunjukkan bahwa koefisien α_{hitung} untuk instrumen penelitian kepuasan pelanggan untuk responden *ideal* adalah 1,00 dan responden *belief* adalah 0,793 keduanya lebih besar dibandingkan nilai koefisien r_{tabel} sebesar 0,279 dengan taraf signifikansi 5% maka dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian tersebut adalah reliabel.

Untuk instrumen penelitian sikap karyawan terhadap kondisi PT. Tigaraksa Satria. Tbk diperoleh koefisien α_{hitung} untuk responden *ideal* adalah 1,00 dan untuk responden *belief* adalah 0,913 keduanya lebih besar dibandingkan dengan nilai koefisien r_{tabel} sebesar 0,254 dengan taraf signifikansi 5% maka dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian tersebut adalah sangat reliabel.

Begitu juga dengan instrumen penelitian mengenai sikap manajer terhadap kinerja karyawan diperoleh koefisien α_{hitung} untuk responden *ideal* adalah 1,00 dan untuk responden *belief* adalah 0,987 keduanya lebih besar dibandingkan dengan nilai koefisien r_{tabel} sebesar 0,878 dengan taraf signifikansi 5% maka dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian tersebut adalah sangat reliabel.

B. Analisis Data dan Pembahasan

1. Kondisi Kinerja PT. Tigaraksa Satria.Tbk ditinjau dari Perspektif Keuangan

Data yang digunakan untuk menjawab permasalahan dalam perspektif keuangan ini adalah laporan keuangan dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2008. Analisis laporan keuangan yang digunakan oleh peneliti adalah analisis rasio dengan metode *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Investment* (ROI), dan *Return On Equity* (ROE). Hasil perhitungan dari hasil analisis tersebut digunakan untuk menilai kinerja keuangan PT. Tigaraksa Satria. Tbk dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2008.

a. *Net Profit Margin* (NPM)

Net Profit Margin (NPM) digunakan untuk menghitung berapakah keuntungan yang dihasilkan oleh perusahaan. Jika rasio NPM ini semakin tinggi, maka indikasinya adalah kinerja operasi perusahaan juga semakin efisien.

Secara sistematis *Net Profit Margin* (NPM) dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Net Profit Margin (NPM) adalah perbandingan antara laba bersih (*Net Operating Income*) dengan penjualan bersih (*Net Sales*) dimana perbandingannya dinyatakan dalam presentase (%) (Riyanto, 1997: 37)

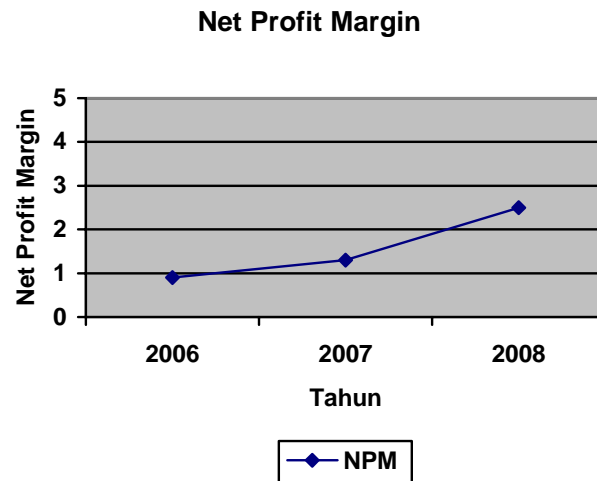
Net Profit Margin (NPM) PT. Tigaraksa Satria.Tbk pada tahun 2006, 2007, dan 2008 dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 6
Laba Bersih, Penjualan, dan *Net Profit Margin* (NPM)
PT. Tigaraksa Satria.Tbk
Tahun 2006-2008

Tahun	Laba bersih (Rp)	Penjualan (Rp)	NPM (%)
2006	26.454.703.887	2.869.365.776.214	0,9%
2007	47.190.705.624	3.576.414.659.112	1,3%
2008	110.721.934.404	4.353.189.838.121	2,5%

Tingkat perkembangan NPM PT. Tigaraksa Satria. Tbk dapat dilihat pada grafik sebagai berikut:

Grafik 1
Tingkat Perkembangan *Net Profit Margin* (NPM)
PT. Tigaraksa Satria.Tbk
Tahun 2006-2008



Dari grafik diatas dapat dilihat selama tahun 2006 hingga tahun 2008 rasio NPM yang dicapai mengalami peningkatan. Hal ini dapat dilihat secara berturut-turut adalah 0,9%; 1,3%; dan 2,5%. Artinya setiap Rp 1,00 hasil penjualan menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,009 pada tahun 2006, laba bersih sebesar Rp 0,013 pada tahun 2007, dan laba bersih sebesar Rp 0,025 pada tahun 2008. Perusahaan tidak menetapkan target yang ingin dicapai dari indikator NPM sehingga tidak dapat diketahui apakah NPM perusahaan telah dicapai atau belum. Berdasarkan analisis data di atas, NPM mengalami peningkatan setiap tahunnya sehingga dapat disimpulkan bahwa NPM secara umum dikategorikan baik.

Untuk mengetahui tingkat perkembangan *Net Profit Margin* (NPM) PT. Tigaraksa Satria. Tbk dari tahun 2006-2008, maka digunakan metode kuadrat terkecil (*Least Square*) dalam menentukan *trend* dengan rumus sebagai berikut:

$$Y' = a + bX$$

Di mana Y = variabel *Net Profit Margin*

a = besarnya Y jika X = 0

b = besarnya perubahan Y jika mengalami perubahan satu satuan

X = waktu

Tabel 7
Trend Rasio *Net Profit Margin* (NPM)
PT. Tigaraksa Satria.Tbk
Tahun 2006-2008

Tahun	<i>Net Profit Margin</i> (Y)	X	XY	X ²	Y'
2006	0,9%	- 1	-0,9%	1	0,77%
2007	1,3%	0	0	0	1,57%
2008	2,5%	1	2,5%	1	2,37%
Total	4,7%	0	1,6%	2	4,7%

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{4,7\%}{3} = 1,57 \%$$

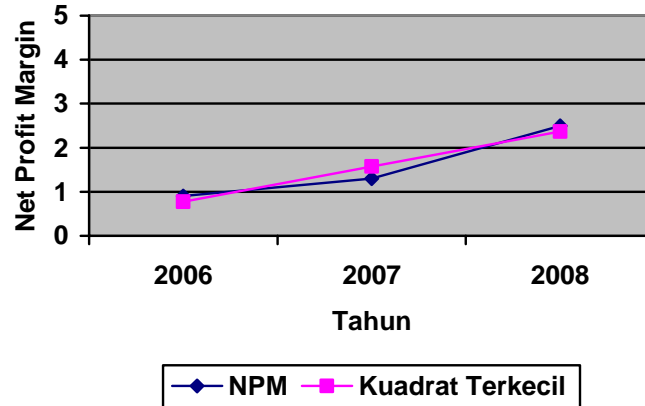
$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{1,6\%}{2} = 0,8 \%$$

Dari tabel 7 dapat diketahui bahwa *Net Profit Margin* (NPM) mengalami kenaikan yang berkisar 0,77% sampai dengan 2,37%. Dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa rata-rata *Net Profit Margin* (NPM) adalah 1,57% dan setiap tahunnya mengalami kenaikan sebesar 0,8%.

Untuk memperjelas tabel *Trend Net Profit Margin* (NPM) diatas dapat dilihat pada grafik dibawah ini:

Grafik 2
Tingkat Perkembangan *Trend Net Profit Margin* (NPM)
PT. Tigaraksa Satria.Tbk
Tahun 2006-2008

Metode Kuadrat Terkecil Net Profit Margin



b. *Return On Investment* (ROI)

Return On Investment (ROI) digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh, tentang seberapa efektif aset yang ada mampu menghasilkan keuntungan.

Secara sistematis *Return On Investment* (ROI) dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

Return On Investment (ROI) adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang dimaksudkan untuk dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk operasi perusahaan untuk menghasilkan keuntungan (Munawir, 1983: 89).

Return On Investment (ROI) PT. Tigaraksa Satria.Tbk pada tahun 2006, 2007, dan tahun 2008 dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

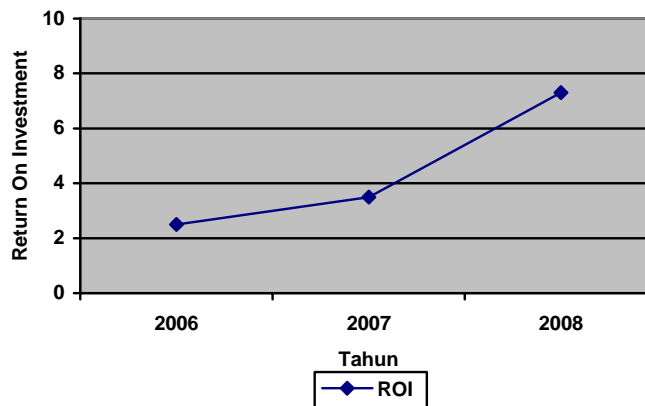
Tabel 8
Laba Bersih, Total Aktiva, dan *Return On Investment* (ROI)
PT. Tigaraksa Satria.Tbk
Tahun 2006-2008

Tahun	Laba bersih (Rp)	Total aktiva (Rp)	ROI (%)
2006	26.454.703.887	1.067.118.832.187	2,5%
2007	47.190.705.624	1.348.754.854.056	3,5%
2008	110.721.934.404	1.525.749.458.829	7,3%

Tingkat perkembangan *Return On Investment* (ROI) dapat dilihat pada grafik berikut ini:

Grafik 3
Tingkat Perkembangan *Return On Investment* (ROI)
PT. Tigaraksa Satria.Tbk
Tahun 2006-2008

Return On Investment



Dari grafik diatas dapat dilihat selama tahun 2006 hingga tahun 2008 rasio *Return On Investment* (ROI) yang dicapai mengalami peningkatan. Hal ini dapat dilihat secara berturut-turut adalah 2,5%; 3,5%; dan 7,3%. Artinya setiap Rp 1,00 aktiva dapat menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,025 pada tahun 2006, laba bersih Rp 0,035 pada tahun 2007, dan pada tahun 2008 menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,073. Perusahaan tidak menetapkan target yang ingin dicapai dari indikator *Return On Investment* (ROI) sehingga tidak dapat diketahui apakah *Return On Investment* (ROI) perusahaan telah dicapai atau belum.

Berdasarkan analisis data di atas *Return On Investment* (ROI) mengalami peningkatan setiap tahunnya sehingga dapat disimpulkan bahwa *Return On Investment* (ROI) PT. Tigaraksa Satria.Tbk secara umum terkategori baik.

Untuk mengetahui tingkat perkembangan *Return On Investment* (ROI) PT. Tigaraksa Satria.Tbk dari tahun 2006-2008 maka digunakan metode kuadrat terkecil (*Least Square*) dalam menentukan *trend* dengan rumus sebagai berikut:

$$Y' = a + bX$$

Di mana Y = variabel *Return On Investment* (ROI)

a = besarnya Y jika $X = 0$

b = besarnya perubahan Y jika mengalami perubahan satu satuan

X = waktu

Tabel 9
Trend Rasio *Return On Investment* (ROI)
PT. Tigaraksa Satria.Tbk
Tahun 2006-2008

Tahun	<i>Return On Investment</i> (Y)	X	XY	X ²	Y'
2006	2,5%	- 1	- 2,5%	1	2,03%
2007	3,5%	0	0	0	4,43%
2008	7,3%	1	7,3%	1	6,83%
Total	13,3%	0	4,8%	2	13,3%

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{13,3\%}{3} = 4,43\%$$

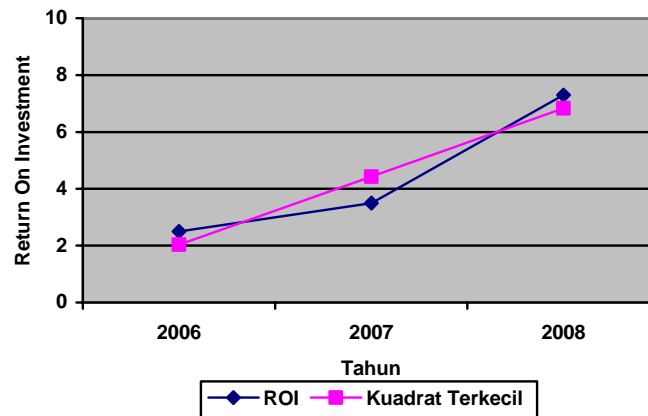
$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{4,8\%}{2} = 2,4\%$$

Dari tabel 9 dapat diketahui *Return On Investment* (ROI) mengalami kenaikan yang berkisar antara 2,03% sampai dengan 6,83%. Dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa rata-rata *Return On Investment* (ROI) adalah 4,43% dan setiap tahun mengalami kenaikan sebesar 2,4%.

Untuk memperjelas tabel *trend Return On Investment (ROI)* diatas dapat dilihat pada grafik sebagai berikut:

Grafik 4
Tingkat Perkembangan *Trend Return On Investment (ROI)*
PT. Tigaraksa Satria.Tbk
Tahun 2006-2008

Metode Kuadrat Terkecil Return On Investment



c. *Return On Equity (ROE)*

Return On Equity (ROE) digunakan untuk menilai efisiensi penggunaan modal dalam suatu perusahaan dengan membandingkan laba dan modal yang digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan.

Secara sistematis *Return On Equity (ROE)* dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{modal sendiri}} \times 100\%$$

Return On Equity (ROE) adalah perbandingan antara jumlah laba yang tersedia bagi pemilik modal sendiri di satu pihak dan jumlah modal sendiri yang menghasilkan laba tersebut di lain pihak. Atau dengan kata lain ROE adalah kemampuan suatu perusahaan dengan modal sendiri yang bekerja di dalamnya untuk menghasilkan keuntungan (Riyanto, 1997: 44)

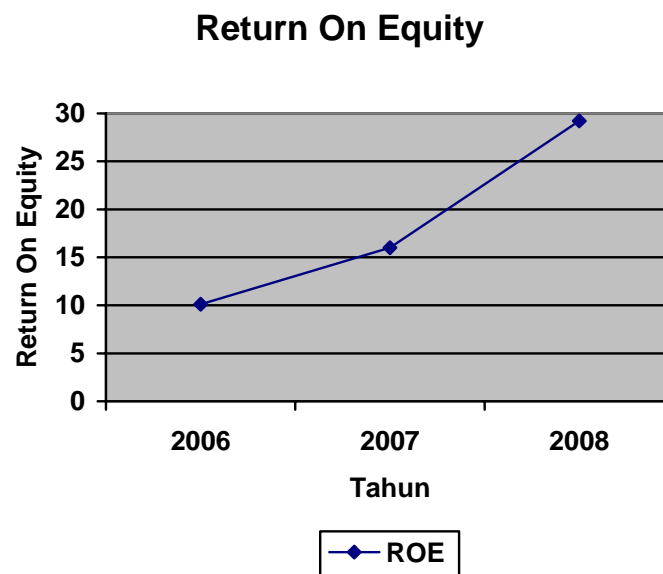
Return On Equity (ROE) PT. Tigaraksa Satria.Tbk pada tahun 2006, 2007, dan tahun 2008 dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 10
Laba Bersih, Modal Sendiri, dan *Return On Equity* (ROE)
PT. Tigaraksa Satria.Tbk
Tahun 2006-2008

Tahun	Laba bersih (Rp)	Modal sendiri (Rp)	ROE (%)
2006	26.454.703.887	263.146.265.014	10,1%
2007	47.190.705.624	294.056.776.451	16,0%
2008	110.721.934.404	378.851.794.463	29,2%

Tingkat perkembangan *Return On Equity* (ROE) PT. Tigaraksa Satria.Tbk dapat dilihat pada grafik dibawah ini:

Grafik 5
Tingkat Perkembangan *Return On Equity* (ROE)
PT. Tigaraksa Satria.Tbk
Tahun 2006-2008



Dari grafik diatas dapat dilihat selama tahun 2006 hingga tahun 2008 rasio *Return On Equity* (ROE) yang dicapai mengalami peningkatan. Hal ini dapat dilihat secara berturut-turut adalah 10,1%; 16,0%; dan 29,2%. Artinya setiap Rp 1,00 modal sendiri perusahaan mampu menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,101 pada tahun 2006, sebesar Rp 0,160 pada tahun 2007, dan pada tahun 2008 menghasilkan laba sebesar Rp 0,292.

Perusahaan tidak menetapkan target yang ingin dicapai dari indikator *Return On Equity* (ROE) sehingga tidak diketahui apakah *Return On Equity* (ROE) perusahaan sudah dicapai atau belum. Berdasarkan analisis di atas *Return On Equity* (ROE) perusahaan mengalami peningkatan setiap tahunnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Return On Equity* (ROE) PT. Tigaraksa Satria.Tbk secara umum terkategori baik.

Untuk mengetahui tingkat perkembangan *Return On Equity* (ROE) PT. Tigaraksa Satria.Tbk dari tahun 2006-2008 maka digunakan metode kuadrat terkecil (*Least Square*) dalam menentukan *trend* dengan rumus sebagai berikut:

$$Y' = a + bX$$

Di mana Y = variabel *Return On Equity* (ROE)

a = besarnya Y jika X = 0

b = besarnya perubahan Y jika mengalami perubahan satu
satuan

X = waktu

Tabel 11
Trend Rasio *Return On Equity* (ROE)
PT. Tigaraksa Satria.Tbk
Tahun 2006-2008

Tahun	<i>Return On Equity</i> (Y)	X	XY	X ²	Y'
2006	10,1%	- 1	-10,1%	1	8,94%
2007	16,0%	0	0	0	18,44%
2008	29,2%	1	29,2%	1	27,94%
Total	55,3%	0	19,1%	2	55,3%

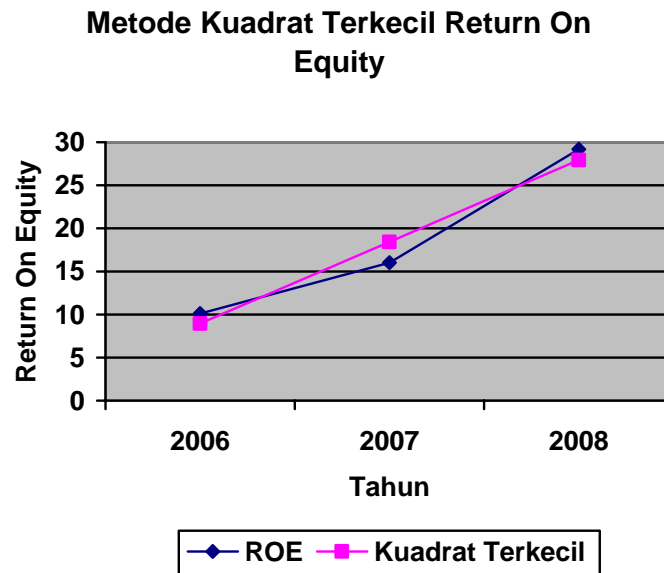
$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{55,3\%}{3} = 18,44\%$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{19,1}{2} = 9,5\%$$

Dari tabel 11 dapat diketahui bahwa *Return On Equity* (ROE) PT. Tigaraksa Satria.Tbk mengalami kenaikan yang berkisar antara 8,94% sampai dengan 27,94%. Dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa rata-rata *Return On Equity* (ROE) adalah 18,44% dan setiap tahun mengalami kenaikan sebesar 9,5%.

Untuk memperjelas tabel *trend Return On Equity* (ROE) diatas dapat dilihat pada grafik sebagai berikut:

Grafik 6
Tingkat Perkembangan *Trend Return On Equity* (ROE)
PT. Tigaraksa Satria.Tbk
Tahun 2006-2008



2. Kondisi Kinerja PT. Tigaraksa Satria.Tbk ditinjau dari Perspektif Pelanggan

Untuk menjawab permasalahan berkaitan dengan perspektif pelanggan penulis menggunakan kuesioner yang ditujukan kepada pelanggan PT. Tigaraksa Satria.Tbk, yang selanjutnya data tersebut akan dianalisis dengan *Multiattribute Attitude Model*. Kuesioner yang diberikan kepada pelanggan digunakan untuk menilai kepuasan pelanggan terhadap produk yang diberikan perusahaan.

a. *Customer Core Measurement*

1. *Market Share (Pangsa Pasar)*

Besar kecilnya pangsa pasar mencerminkan bagian yang dikuasai oleh suatu organisasi atas keseluruhan pasar yang ada. Pangsa pasar yang dimaksud adalah jumlah pelanggan yang mengkonsumsi susu Produgen produksi PT. Tigaraksa Satria.Tbk.

Segmentasi pasar PT. Tigaraksa Satria.Tbk saat ini sebagian besar adalah penduduk Indonesia. Hal ini disebabkan karena Produgen merupakan susu berkalsium tinggi yang berkualitas dengan harga terjangkau.

Untuk mengetahui tingkat perkembangan pangsa pasar PT. Tigaraksa Satria.Tbk, penulis membandingkan antara total penjualan perusahaan dengan total penjualan produk yang sejenis.

Adapun pangsa pasar dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

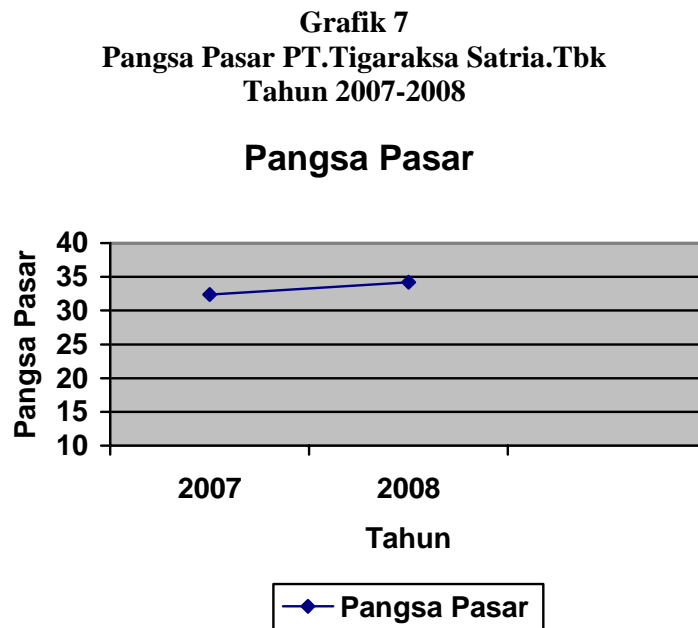
Tabel 12
Pangsa Pasar PT. Tigaraksa Satria.Tbk
Tahun 2007-2008
(Rp)

Tahun	Total Penjualan (a)	Total Penjualan Produk Sejenis (b)	Pangsa Pasar $c = a / b$
2007	3.576.414.659.112	11.050.000.000.000	32,37%
2008	4.353.189.838.121	12.725.500.000.000	34,21%

Sumber: CSR PT. Sari Husada

Pangsa pasar PT.Tigaraksa Satria.Tbk pada tahun 2006-2007 penulis tidak dapat menganalisis karena penulis tidak mendapatkan data total penjualan produk sejenis pada tahun 2006. Sedangkan pada tahun 2007-2008 pangsa pasar PT.Tigaraksa Satria.Tbk mengalami peningkatan sebesar 1,84%. Sehingga dapat disimpulkan pangsa pasar PT. Tigarksa Satria.Tbk pada tahun 2007-2008 mengalami peningkatan ini disebabkan karena dasar segmentasi pasar yang dilakukan Tigaraksa adalah segmentasi demografi, dan variabel demografi yang digunakan adalah kelas sosial. Tigaraksa melihat adanya peluang yang belum tergarap oleh pemimpin pasar yaitu segmen menengah-bawah. Dari sisi harga, produk lain lebih ditujukan untuk kalangan menengah-atas, padahal segmen menengah-bawah juga merupakan pasar yang cukup potensial karena kalsium tidak hanya dibutuhkan oleh kalangan menengah-atas, tapi seluruh segmen. Produgen ditawarkan dengan harga yang relatif terjangkau namun memiliki mutu produk yang sama dan bahkan lebih baik karena menggunakan 100% kalsium susu.

. Tingkat perkembangan pangsa pasar PT.Tigaraksa Satria.Tbk tahun 2007-2008 dapat dilihat pada grafik sebagai berikut:



2. *Customer Retention* (Retensi Pelanggan)

Customer Retention (Retensi Pelanggan) digunakan untuk melihat apakah perusahaan mampu mempertahankan pelanggan yang ada. Retensi pelanggan dapat dilihat dari perbandingan antara jumlah pembeli lama dengan total pembeli.

Adapun retensi pelanggan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 13
Retensi Pelanggan PT. Tigaraksa Satria.Tbk
Tahun 2006-2008

Tahun	Pelanggan lama (a)	Total pelanggan (b)	Retensi Pelanggan $c = a / b$
2005	1.000.000	-	-
2006	1.000.000	1.028.059	97,27%
2007	1.393.000	1.507.227	92,42%
2008	1.950.000	1.918.009	100,16%

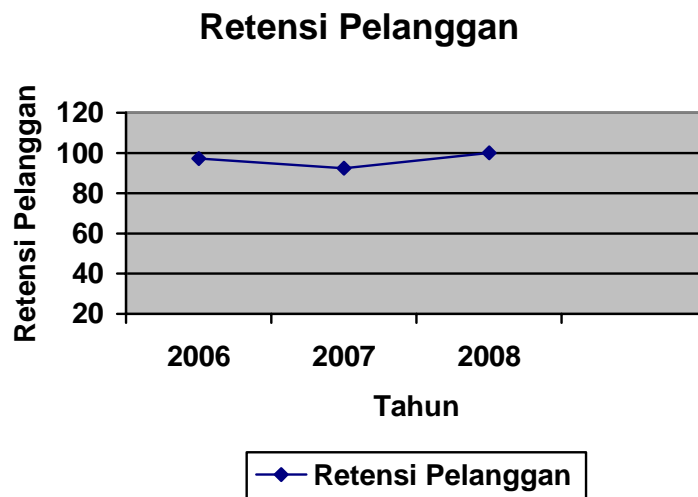
Sumber: PT. Tigaraksa Satria.Tbk

Retensi pelanggan PT.Tigaraksa Satria.Tbk pada tahun 2006-2007 mengalami penurunan sebesar 4,85%. Sedangkan pada tahun 2007-2008 retensi pelanggan PT.Tigaraksa Satria.Tbk mengalami peningkatan sebesar 7,74%. Sehingga dapat disimpulkan retensi pelanggan PT. Tigarksa Satria.Tbk pada tahun 2006-2008 mengalami fluktuasi, ini disebabkan karena Produgen memiliki beberapa keunggulan potensial yaitu harga terjangkau, distribusi yang baik, dan menggunakan 100% kalsium susu yang lebih mudah diserap oleh tubuh. Namun Tigaraksa hanya menonjolkan penggunaan 100% kalsium susu sebagai keunggulan potensial yang dimiliki Produgen. Dalam mengkomunikasikan positioning Produgen sebagai susu untuk kesehatan tulang dan mengandung 100% kalsium susu, Tigaraksa melakukan inovasi desain kemasan yang menonjolkan tulang belakang. Dan Tigaraksa juga mengembangkan program loyalitas pelanggan yang diberi nama

"Keluarga Tulang Sehat Produgen" untuk produk susu dewasa berkalsium tinggi, "Dunia chocomax" untuk produk susu anak-anak Chocomax. Sehingga PT. Tigaraksa Satria,Tbk dapat mempertahankan pelanggannya.

Tingkat perkembangan retensi pelanggan PT. Tigaraksa Satria.Tbk tahun 2006-2008 dapat dilihat pada grafik sebagai berikut:

Grafik 8
Retensi Pelanggan PT.Tigaraksa Satria.Tbk
Tahun 2006-2008



Sedangkan untuk mengetahui tingkat perkembangan retensi pelanggan PT.Tigaraksa Satria.Tbk dari tahun 2006-2008, maka digunakan metode kuadrat terkecil (*least square*) dalam menentukan trend dengan rumus:

$$Y' = a + bX$$

Di mana Y = variabel Retensi Pelanggan

a = besarnya Y jika X = 0

b = besarnya perubahan Y jika mengalami perubahan satu satuan

X = waktu

Tabel 14
Trend Retensi Pelanggan
PT. Tigaraksa Satria. Tbk
Tahun 2006-2008

Tahun	Retensi Pelanggan (Y)	X	XY	X ²	Y'
2006	97,27%	- 1	-97,27%	1	95,17%
2007	92,42%	0	0	0	96,62%
2008	100,16%	1	100,16%	1	98,07%
Total	289,85%	0	2,89%	2	289,85%

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{289,85\%}{3} = 96,62\%$$

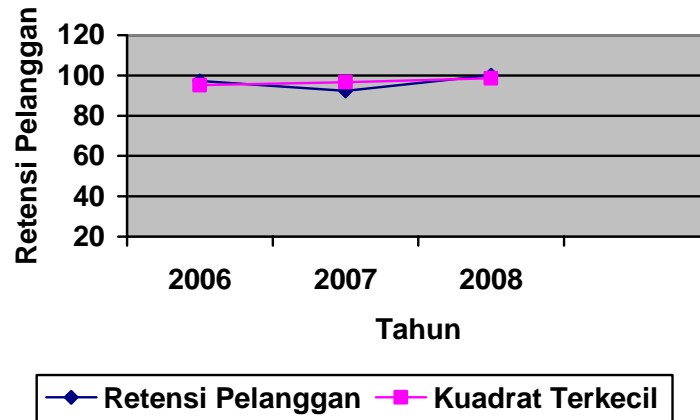
$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{2,89}{2} = 1,45 \%$$

Dari tabel 14 dapat diketahui bahwa retensi pelanggan mengalami kenaikan yang berkisar antara 95,17% sampai dengan 98,07%. Dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa rata-rata retensi pelanggan adalah 96,62% dan setiap tahun mengalami kenaikan 1,45%.

Untuk memperjelas tabel trend retensi pelanggan di atas dapat dilihat pada grafik sebagai berikut:

Grafik 9
Tingkat Perkembangan Trend Retensi Pelanggan
PT. Tigarksa Satria.Tbk
Tahun 2006-2008

Metode Kuadrat Terkecil Retensi Pelanggan



3. *Customer Aquisition* (Akuisisi Pelanggan)

Customer Aquisition (Akuisisi Pelanggan) diukur dengan melihat tingkat kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru, yaitu dengan mengurangi jumlah pelanggan tahun berjalan dengan jumlah pelanggan tahun lalu kemudian dibagi dengan jumlah pelanggan tahun lalu.

Adapun akuisisi pelanggan PT. Tigaraksa Satria.Tbk selama tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 15
Akuisisi Pelanggan PT. Tigaraksa Satria. Tbk
Tahun 2006-2008

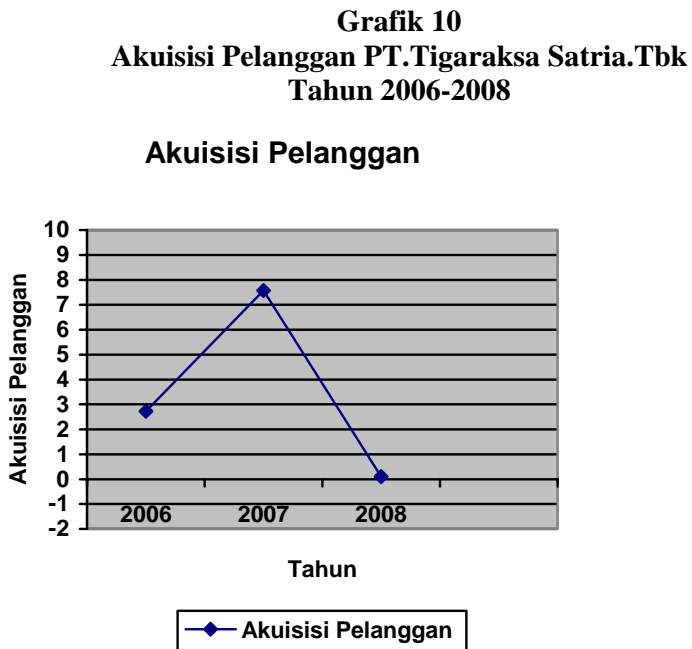
Tahun	Jumlah Pelanggan (a)	Pelanggan Lama (b)	Tambahan Pelanggan (c)= a-b	Akuisisi Pelanggan (d) = c /a
2006	1.028.059	1.000.000	28.059	2,73%
2007	1.507.227	1.393.000	114.227	7,57%
2008	1.918.009	1.950.000	(191)	0,10%

Sumber: PT. Tigaraksa Satria.Tbk

Akuisisi pelanggan PT.Tigaraksa Satria.Tbk pada tahun 2006-2007 mengalami kenaikan sebesar 4,84%. Sedangkan pada tahun 2007-2008 akuisisi pelanggan mengalami penurunan sebesar 7,47%. Sehingga dapat disimpulkan akuisisi pelanggan PT. Tigaraksa Satria. Tbk tahun 2006-2008 mengalami fluktuasi ini disebabkan karena Produgen hanya memiliki tiga varian produk, yaitu Produgen Regular (untuk usia 19-50 tahun ke atas), Produgen Gold (untuk usia 50 tahun ke atas),

Produgen Regular dan Produgen Gold ditawarkan dalam dua pilihan rasa yaitu rasa coklat dan vanila, dan juga ditawarkan dalam dua pilihan kemasan yaitu kemasan 900g dan kemasan 600g. dan Produgen Chocomax (untuk usia 7-12 tahun), hanya ditawarkan dalam satu pilihan rasa yaitu rasa coklat serta hanya satu pilihan kemasan. Sedangkan pesaing melakukan inovasi-inovasi seperti memproduksi susu kemasan siap minum. Promosi yang dilakukan Produgen hanya menggelar seminar dan talk show yang temanya disesuaikan dengan perkembangan terbaru di bidang kesehatan tulang (baik yang dilakukan sendiri atau yang mereka sponsori), sedangkan pesaing melakukan promosi melalui media televisi maupun media cetak hal ini menyebabkan penurunan akuisisi pelanggan karena masyarakat kurang mengetahui produk susu Produgen.

Untuk mengetahui tingkat perkembangan akuisisi pelanggan PT. Tigarksa Satria.Tbk tahun 2006-2008 dapat dilihat pada grafik dibawah ini:



Sedangkan untuk mengetahui tingkat perkembangan akuisisi pelanggan PT. Tigaraksa Satria.Tbk dari tahun 2006-2008, maka digunakan metode kuadrat terkecil (*least square*) dalam menentukan trend digunakan rumus:

$$Y' = a + bX$$

Di mana Y = variabel Akuisisi Pelanggan

a = besarnya Y jika X = 0

b = besarnya perubahan Y jika mengalami perubahan satu satuan

X = waktu

Tabel 16
Trend Akuisisi Pelanggan
PT. Tigaraksa Satria. Tbk
Tahun 2006-2008

Tahun	<i>Net Profit</i> <i>Margin</i> (Y)	X	XY	X ²	Y'
2006	2,73%	- 1	- 2,73%	1	4,78%
2007	7,57%	0	0	0	3,47%
2008	0,10%	1	0,10%	1	2,16%
Total	10,4%	0	- 2,63%	2	10,4%

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{10,4\%}{3} = 3,47\%$$

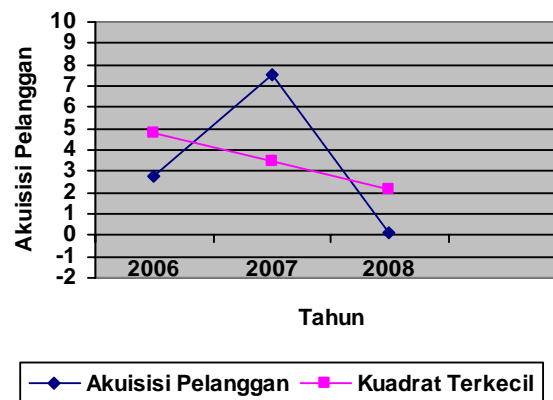
$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{- 2,63\%}{2} = - 1,31\%$$

Dari tabel 16 dapat diketahui bahwa akuisisi pelanggan mengalami penurunan yang berkisar antara 4,78% sampai dengan 2,16%. Dari perhitungan diatas dapat diketahui bahwa rata-rata akuisisi pelanggan adalah 3,47% dan setiap tahun mengalami penurunan sebesar 1,31%.

Untuk memperjelas tabel trend akuisisi diatas dapat dilihat pada grafik sebagai berikut:

Grafik 11
Tingkat Perkembangan Trend Akuisisi Pelanggan
PT. Tigarksa Satria.Tbk
Tahun 2006-2008

Metode Kuadrat Terkecil Akuisisi Pelanggan



4. *Customer Profitability* (Profitabilitas Pelanggan)

Berdasarkan data keuangan yang diperoleh penulis, bahwa persentase laba bersih PT.Tigaraksa Satria.Tbk pada tahun 2007 mengalami peningkatan sebesar 78,38% sedangkan pada tahun 2008 laba perusahaan mengalami peningkatan sebesar 134,63% dibandingkan dengan tahun 2006. Jumlah pelanggan yang diperoleh pada tahun 2007 mengalami peningkatan sebesar 46,61% sedangkan pada tahun 2008 mengalami kenaikan 86,57% dibandingkan dengan jumlah pelanggan tahun 2006.

Biaya operasional yang dikeluarkan untuk penambahan jumlah pelanggan tersebut naik sebesar 95,14% pada tahun 2007 sedangkan pada tahun 2008 biaya operasional naik sebesar 48,91% dibandingkan dengan tahun 2006. Dari analisis di atas pada tahun 2007 jumlah pelanggan naik sebesar 46,61%, biaya operasional naik sebesar 95,14% hal ini menyebabkan laba perusahaan naik sebesar 78,38%. Sedangkan pada tahun 2008 jumlah pelanggan naik sebesar 86,57%, biaya operasional naik sebesar 48,91% hal ini juga menyebabkan laba perusahaan naik sebesar 134,63%.

5. *Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan)

5.1 Analisis dan Pembahasan Sikap Pelanggan dengan *Multiattribute Attitude Model*.

Analisis ini digunakan untuk melihat sikap pelanggan secara keseluruhan terhadap atribut harga, mutu, dan waktu dari PT Tigaraksa Satria.Tbk. Rumus *Multiattribute Attitude Model* sebagai berikut:

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

Ab : sikap pelanggan secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : bobot rata-rata yang diberikan kepada pelanggan 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

Langkah-langkah perhitungan analisis *Multitribute Attitude Model* adalah sebagai berikut:

- a) Menentukan bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap masing-masing atribut dengan rumus:

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

Urutan Kepentingan	Nilai		Bobot
1	3	$3/6 \times 100\%$	50
2	2	$2/6 \times 100\%$	33
3	1	$1/6 \times 100\%$	17
Total	6		100

- b) Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan 5.

Hasil dari jawaban kuesioner yang ditujukan kepada responden masih bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan memberikan skor sebagai berikut:

No.	Keterangan	Skor Pertanyaan
1	Sangat puas (SP)	5
2	Puas (P)	4
3	Ragu-ragu (R)	3
4	Tidak puas (TP)	2
5	Sangat tidak puas (STP)	1

Hasil dari jawaban responden dengan kuesioner bagian pertama sebagai dasar perhitungan nilai *ideal* rata-rata dan nilai *belief* rata-rata.

c) Mencari nilai *ideal* rata-rata dan nilai *belief* rata-rata.

Tabel 17
Rekapitulasi Perhitungan
***Ideal* rata-rata dan nilai *Belief* rata-rata**
pada Perspektif Pelanggan

Skor sikap	<i>Ideal</i>					Jml (a)	Nilai <i>Ideal</i> Rata-rata (b)	<i>Belief</i>					Jml (c)	Nilai <i>Belief</i> Rata-rata (d)
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
	SP	P	R	TP	STP			SP	P	R	TP	STP		
K. Pelanggan														
Atribut Harga														
Butir1	50	0	0	0	0	250	5,00	7	37	6	0	0	201	4,02
Butir2	50	0	0	0	0	250	5,00	0	39	11	0	0	189	3,78
Butir3	50	0	0	0	0	250	5,00	0	39	11	0	0	189	3,78
Total <i>Ideal</i> rata-rata = 15/3						5,00	Total <i>Belief</i> rata-rata = 11,58/3					3,86		
Atribut Mutu dan Kualitas														
Butir4	50	0	0	0	0	250	5,00	6	43	1	0	0	205	4,10
Butir5	50	0	0	0	0	250	5,00	9	40	1	0	0	208	4,16
Butir6	50	0	0	0	0	250	5,00	6	40	4	0	0	202	4,04
Butir7	50	0	0	0	0	250	5,00	5	42	3	0	0	202	4,04
Butir8	50	0	0	0	0	250	5,00	4	26	20	0	0	184	3,68
Total <i>Ideal</i> rata-rata = 25/5						5,00	Total <i>Belief</i> rata-rata = 20,02/5					4,04		
Atribut Waktu														
Butir9	50	0	0	0	0	250	5,00	3	42	5	0	0	198	3,96
Butir10	50	0	0	0	0	250	5,00	3	40	7	0	0	196	3,92
Total <i>Ideal</i> rata-rata = 10/2						5,00	Total <i>Belief</i> rata-rata = 7,88/2					3,94		

Setelah menghitung total nilai *belief* rata-rata dan total nilai *Ideal* rata-rata masing-masing atribut, maka dapat langsung mencari seberapa besar selisih masing-masing dari atribut tersebut kemudian diurutkan dan diberikan bobot kepentingannya.

Selisih masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 18
Hasil Selisih Total Ideal Rata-Rata dengan Total Belief Rata-Rata Masing-Masing Atribut serta Bobot Kepentingannya

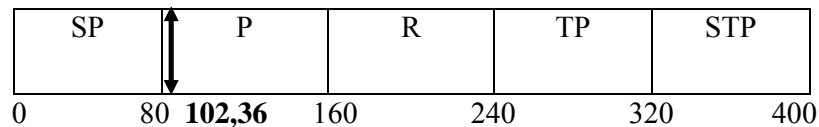
Atribut	<i>Ideal</i> (Ii)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih [Ii – Xi]	Urutan	Bobot
Harga	5,00	3,86	1,14	3	17
Mutu / Kualitas	5,00	4,04	0,96	1	50
waktu	5,00	3,94	1,06	2	33

Dari tabel 20 di atas diperoleh hasil bahwa atribut dalam kepuasan pelanggan yang paling berpengaruh adalah atribut mutu/kualitas karena mempunyai selisih paling kecil artinya atribut mutu/kualitas merupakan atribut yang keadaannya (*belief*) paling mendekati harapan atau keinginan (*ideal*) pelanggan yang kemudian disusul oleh atribut waktu, dan atribut harga.

Untuk mengukur sikap pelanggan secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model* sebagai berikut:

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

$$\begin{aligned} Ab &= 50x [5 - 4,04] + 33x[5 - 3,94] + 17x[5 - 3,86] \\ &= [50x0,96] + [33x1,06] + [17x1,14] \\ &= 48 + 34,98 + 19,38 \\ &= 102,36 \end{aligned}$$



Keterangan:

0 – 80 : sangat puas

80 – 160 : puas

160 – 240 : ragu –ragu

240 – 320 : tidak puas

320 – 400 : sangat tidak puas

Berdasarkan perhitungan di atas maka diperoleh nilai sikap pelanggan secara keseluruhan sebesar 102,36. Nilai ini menggambarkan sikap pelanggan terhadap keadaan atau kondisi kinerja PT. Tigaraksa Satria.Tbk adalah puas karena berada pada rentang nilai 80 -160.

Hal ini dapat dikatakan bahwa apa yang diinginkan pelanggan hampir sama dengan keadaan atau kondisi yang ada di perusahaan atau dengan kata lain manajemen PT. Tigaraksa Satria.Tbk dapat memberikan kepuasan pelanggan dengan baik.

5.2 Analisis dan Pembahasan Prioritas Kepentingan

Analisis prioritas kepentingan ini digunakan untuk mengetahui atribut yang paling mempengaruhi kepuasan pelanggan terhadap kinerja perusahaan. Dalam kuesioner responden diminta memberikan peringkat terhadap atribut yang ada sesuai dengan atribut yang dirasakan paling mempengaruhi kepuasan pelanggan terhadap kinerja perusahaan. Dalam hal ini atribut yang merupakan prioritas pertama diberi bobot 3, prioritas kedua diberi bobot 2, dan prioritas ketiga diberi bobot 1. Hasil urutan kepentingan kepuasan pelanggan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 19
Urutan Kepentingan Atribut Harga, Mutu, dan Waktu

	Rangking	1	2	3
Nilai Atribut		3	2	1
Harga		16	28	6
Mutu / Kualitas		32	18	0
Waktu		1	6	43

Setelah mengetahui jawaban pelanggan tentang urutan kepentingan dari masing-masing atribut, kemudian dari hasil urutan kepentingan pelanggan dikalikan dengan nilai masing-masing atribut kemudian hasil kali tersebut dijumlahkan. Hasil perhitungannya dapat dilihat tabel sebagai berikut:

Tabel 20
Urutan Kepentingan, Hasil Kali, dan Bobot Masing-Masing Atribut

No.	Atribut	Hasil Kali	Urutan Kepentingan
1	Harga	$= (3 \times 16) + (2 \times 28) + (1 \times 1)$ $= 48 + 56 + 1$ $= 105$	2
2	Mutu / Kualitas	$= (3 \times 32) + (2 \times 18) + (1 \times 0)$ $= 96 + 36 + 0$ $= 132$	1
3	Waktu	$= (3 \times 1) + (2 \times 6) +$ (1×43) $= 3 + 12 + 43$ $= 59$	3

Dari hasil perhitungan analisis prioritas kepentingan di atas diperoleh nilai untuk atribut harga sebesar 105, atribut mutu/kualitas sebesar 132, dan atribut waktu sebesar 59. Maka dari hasil perhitungan tersebut dapat dibuat urutan kepentingan menurut pelanggan yaitu atribut mutu/kualitas merupakan prioritas pertama, harga merupakan prioritas kedua, waktu merupakan prioritas ketiga.

3. Kondisi Kinerja PT. Tigaraksa Satria.Tbk ditinjau dari Perspektif Proses Bisnis Internal.

Untuk menjawab permasalahan yang ada mengenai pengukuran kinerja PT.Tigaraksa Satria.Tbk dari perspektif proses bisnis internal penulis menggunakan cara membandingkan keadaan perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* mengenai proses operasi, proses inovasi, dan layanan purna jual. Hal ini dilakukan untuk melihat apakah PT. Tigaraksa Satria.Tbk melakukan proses bisnis internal dengan baik.

Proses Bisnis Internal PT. Tigaraksa Satria.Tbk dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 21
Perbandingan Proses Bisnis Internal pada *Balanced Scorecard* dengan Proses Bisnis Internal pada PT. Tigaraksa Satria.Tbk

No.	Proses Bisnis Internal pada BSC	Proses Bisnis Internal pada PT.Tigaraksa Satria.Tbk	Penjelasan	Ket
1.	Proses Operasi: Proses untuk membuat dan menyampaikan produk/ jasa.	Proses Operasi: Dengan diproduksi seluruh produk susu Produgen, baik susu berkalsium tinggi untuk dewasa dan lanjut usia maupun susu coklat Chocomax untuk anak-anak di unit produksi milik sendiri di Yogyakarta maka masalah kelancaran pasokan susu Produgen dapat diatasi.	Manajemen PT.Tigaraksa Satria.Tbk telah menjalankan Proses Operasi dengan baik.	Baik
2.	Proses Inovasi: Dalam proses ini unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka	Proses Inovasi: PT.Tigaraksa Satria.Tbk meneliti kebutuhan pelanggan dengan cara memproduksi susu Produgen sebagai berikut: Produgen Chocomax adalah Susu coklat yang	Manajemen PT.Tigaraksa Satria.Tbk telah menjalankan Proses Inovasi dengan baik.	Baik

	butuhkan.	<p>mengandung kalsium, enak dan sehat dengan berbagai rasa coklat yang enak. Merupakan sahabat sejati anak-anak yang energik, suka berpetualang, senang bermain, dengan nutrisi yang lengkap dan harganya terjangkau</p> <p>Produgen Vitafirst adalah susu bubuk berkalsium tinggi yang diformulasikan untuk usia 19-50 tahun. Dengan rasa enak, membantu menjaga kesehatan tulang, menjaga kolesterol darah dan mengandung antioksidan.</p> <p>Produgen Gold adalah susu bubuk berkalsium tinggi yang diformulasikan untuk usia >50 tahun, dengan rasa enak, membantu menjaga kesehatan tulang, menjaga kolesterol darah dan mengandung antioksidan.</p>		
3.	Layanan Purna Jual: Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/ jasa tersebut dilakukan.	Layanan Purna Jual: Layanan Purna Jual yang dilakukan PT.Tigaraksa Satria.Tbk adalah mengembangkan program loyalitas konsumen yang diberi nama "Keluarga Tulang Sehat Produgen" untuk produk susu dewasa berkalsium tinggi, "Dunia Chocomax" untuk produk susu anak-anak Chocomax.	Manajemen PT.Tigaraksa Satria.Tbk telah menjalankan Layanan Purna Jual dengan baik.	Baik

Berdasarkan analisis data diatas, perspektif proses bisnis internal PT. Tigaraksa Satria.Tbk sudah mencapai proses operasi, proses inovasi, dan layanan purna jual yang baik. Maka dapat dikatakan kinerja PT.Tigaraksa Satria.Tbk dari perspektif proses bisnis internal sudah baik.

4. Kondisi Kinerja PT. Tigaraksa Satria.Tbk ditinjau dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan penulis menggunakan kuesioner yang ditujukan kepada karyawan dan manajer PT. Tigaraksa Satria.Tbk, yang selanjutnya data tersebut dianalisis dengan menggunakan *Multiattribute Attitude Model*. Kuesioner yang diberikan kepada karyawan digunakan untuk menilai kepuasan karyawan terhadap kondisi atau keadaan pekerjaan yang sedang dilakukan, iklim lingkungan kerja, dan hubungan dengan sesama rekan kerja. Sedangkan kuesioner yang diberikan kepada manajer digunakan penulis untuk menilai kinerja manajer terhadap karyawannya.

4.1 Kepuasan Karyawan

1. Analisis dan Pembahasan Sikap Karyawan dengan *Multitribute Attitude Model*

Analisis ini digunakan untuk mengukur sikap karyawan secara keseluruhan terhadap atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan. Rumus *Multitribute Attitude Model* sebagai berikut:

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

Ab : sikap karyawan keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : bobot rata-rata yang diberikan kepada karyawan 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

Langkah-langkah perhitungan analisis *Multitribute Attitude Model* adalah sebagai berikut:

- a) Menentukan bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap masing-masing atribut dengan rumus:

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

Urutan Kepentingan	Nilai		Bobot
1	3	3/6 x 100%	50
2	2	2/6 x 100%	33
3	1	1/6 x 100%	17
Total	6		100

- b) Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan 5.

Hasil dari jawaban kuesioner yang ditujukan kepada responden masih bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan memberikan skor sebagai berikut:

No.	Keterangan	Skor Pertanyaan
1	Sangat puas (SP)	5
2	Puas (P)	4
3	Ragu-ragu (R)	3
4	Tidak puas (TP)	2
5	Sangat tidak puas (STP)	1

Hasil dari jawaban responden dengan kuesioner bagian pertama sebagai dasar perhitungan nilai *ideal* rata-rata dan nilai *belief* rata-rata.

- c) Mencari nilai *ideal* rata-rata dan nilai *belief* rata-rata.

Tabel 22
Rekapitulasi Perhitungan
Ideal rata-rata dan nilai *Belief* rata-rata
 pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
 (Keputusan Karyawan)

Skor sikap	<i>Ideal</i>					Jml (a)	Nilai <i>Ideal</i> Rata-rata (b)	<i>Belief</i>					Jml (c)	Nilai <i>Belief</i> Rata-rata (d)
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
	SP	P	R	TP	STP			SP	P	R	TP	STP		
K. Karyawan														
Atribut Komunikasi														
Butir1	60	0	0	0	0	300	5,00	18	35	6	1	0	250	4,17
Butir2	60	0	0	0	0	300	5,00	22	34	3	0	1	256	4,27
Butir3	60	0	0	0	0	300	5,00	18	38	2	2	0	252	4,20
Butir4	60	0	0	0	0	300	5,00	23	30	5	2	0	254	4,24
Butir5	60	0	0	0	0	300	5,00	19	29	11	1	0	246	4,10
Total <i>Ideal</i> rata-rata = 25/5							5,00	Total <i>Belief</i> rata-rata = 20,98/5					4,19	
Atribut Penghargaan														
Butir6	60	0	0	0	0	300	5,00	5	28	20	6	1	210	3,50
Butir7	60	0	0	0	0	300	5,00	24	30	4	2	0	256	4,27
Butir8	60	0	0	0	0	300	5,00	7	31	14	7	1	216	3,60
Total <i>Ideal</i> rata-rata = 15/3							5,00	Total <i>Belief</i> rata-rata = 11,37/3					3,79	
Atribut Dukungan														
Butir9	60	0	0	0	0	300	5,00	9	38	10	3	0	233	3,88
Butir10	60	0	0	0	0	300	5,00	16	36	6	2	0	246	4,10
Butir11	60	0	0	0	0	300	5,00	14	40	5	1	0	247	4,12
Butir12	60	0	0	0	0	300	5,00	16	40	4	0	0	252	4,20
Total <i>Ideal</i> rata-rata = 20/4							5,00	Total <i>Belief</i> rata-rata = 16,30/4					4,07	

Setelah menghitung total nilai *belief* rata-rata dan total nilai *Ideal* rata-rata masing-masing atribut, maka dapat langsung mencari seberapa besar selisih masing-masing dari atribut tersebut kemudian diurutkan dan diberikan bobot kepentingannya.

Hasil selisih masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

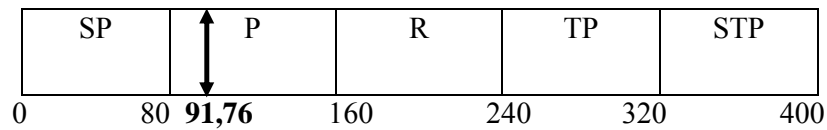
Tabel 23
Hasil Selisih Total Ideal Rata-Rata dengan Total Belief Rata-Rata Masing-Masing Atribut serta Bobot Kepentingannya

Atribut	<i>Ideal</i> (Ii)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih [Ii - Xi]	Urutan	Bobot
Komunikasi	5,00	4,19	0,81	1	50
Penghargaan	5,00	3,79	1,21	3	17
Dukungan	5,00	4,07	0,93	2	33

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa atribut dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (kepuasan karyawan) yang berpengaruh adalah atribut komunikasi karena mempunyai selisih paling kecil artinya atribut komunikasi merupakan atribut yang keadaannya (*belief*) paling mendekati harapan atau keinginan (*ideal*) karyawan yang kemudian disusul oleh atribut dukungan, dan atribut penghargaan. Untuk mengukur sikap karyawan secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model* sebagai berikut:

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

$$\begin{aligned} Ab &= 50x[5 - 4,19] + 33x[5 - 4,07] + 17 [5 - 3,79] \\ &= [50x0,81] + [33x0,93] + [17x1,21] \\ &= 40,50 + 30,69 + 20,57 \\ &= 91,76 \end{aligned}$$



Keterangan:

0 – 80 : sangat puas

80 – 160 : puas

160 – 240 : ragu –ragu

240 – 320 : tidak puas

320 – 400 : sangat tidak puas

Berdasarkan perhitungan di atas maka diperoleh nilai sikap karyawan secara keseluruhan sebesar 91,76. Nilai ini menggambarkan sikap karyawan terhadap keadaan atau kondisi kinerja PT. Tigaraksa Satria.Tbk adalah puas karena berada pada rentang nilai 80-160. Hal ini dapat dikatakan bahwa karyawan puas terhadap kinerja PT. Tigaraksa Satria.Tbk pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2. Analisis dan Pembahasan Urutan Kepentingan

Analisis prioritas kepentingan ini digunakan untuk mengetahui atribut yang paling mempengaruhi sikap karyawan terhadap kinerja perusahaan. Dalam kuesioner responden diminta memberikan peringkat terhadap atribut yang ada sesuai dengan atribut yang dirasakan paling mempengaruhi sikap karyawan terhadap kinerja perusahaan.

Dalam hal ini atribut yang merupakan prioritas pertama diberi bobot 3, prioritas kedua diberi bobot 2, dan prioritas ketiga diberi bobot 1. Hasil urutan kepentingan sikap karyawan terhadap perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 24
Urutan Kepentingan Atribut Komunikasi, Penghargaan, dan Dukungan

Nilai Atribut	Rangking		
	1	2	3
	3	2	1
Komunikasi	38	14	8
Penghargaan	13	9	38
Dukungan	9	37	14

Setelah mengetahui jawaban karyawan tentang urutan kepentingan dari masing-masing atribut perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kemudian dari hasil urutan kepentingan atribut perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dikalikan dengan nilai masing-masing atribut kemudian hasil kali tersebut dijumlahkan.

Hasil perhitungan urutan kepentingan dapat dilihat tabel sebagai berikut:

Tabel 25
Urutan Kepentingan, Hasil Kali, dan Bobot Masing-Masing Atribut

No.	Atribut	Hasil Kali	Urutan Kepentingan
1	Komunikasi	$=(3 \times 38) + (2 \times 14) + (1 \times 8)$ $= 114 + 28 + 8$ $= 150$	1
2	Penghargaan	$=(3 \times 13) + (2 \times 9) + (1 \times 38)$ $= 39 + 18 + 38$ $= 95$	3
3	Dukungan	$=(3 \times 9) + (2 \times 37) + (1 \times 14)$ $= 27 + 74 + 14$ $= 115$	2

Dari hasil perhitungan analisis prioritas kepentingan di atas diperoleh nilai untuk atribut komunikasi sebesar 150, atribut penghargaan sebesar 95 dan atribut dukungan sebesar 115. Maka dari hasil perhitungan tersebut dapat dibuat urutan kepentingan menurut karyawan yaitu atribut komunikasi merupakan prioritas pertama, dukungan merupakan prioritas kedua, dan penghargaan merupakan prioritas ketiga.

4.2 Kapabilitas Karyawan, Kapabilitas Sistem Informasi, dan Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

1. Analisis dan Pembahasan Sikap Manajer dengan *Multiattribute Attitude Model*

Analisis ini digunakan untuk mengukur sikap manajer secara keseluruhan terhadap atribut kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

Rumus *Multiattribute Attitude Model* sebagai berikut:

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

Ab : sikap manajer keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : bobot rata-rata yang diberikan kepada manajer terhadap atribut i

Ii : nilai ideal rata-rata manajer pada atribut i

Xi : nilai belief rata-rata manajer pada atribut i

n : jumlah atribut yang diteliti

Langkah-langkah perhitungan analisis *Multiattribute Attitude Model* adalah sebagai berikut:

- a) Menentukan bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap masing-masing atribut dengan rumus:

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

Urutan Kepentingan	Nilai		Bobot
1	3	3/6 x 100%	50
2	2	2/6 x 100%	33
3	1	1/6 x 100%	17
Total	6		100

- b) Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan 5.

Hasil dari jawaban kuesioner yang ditujukan kepada responden masih bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan memberikan skor sebagai berikut:

No.	Keterangan	Skor Pertanyaan
1	Sangat puas (SP)	5
2	Puas (P)	4
3	Ragu-ragu (R)	3
4	Tidak puas (TP)	2
5	Sangat tidak puas (STP)	1

Hasil dari jawaban responden dengan kuesioner bagian pertama sebagai dasar perhitungan nilai *ideal* rata-rata dan nilai *belief* rata-rata.

- c) Mencari nilai *ideal* rata-rata dan nilai *belief* rata-rata.

Tabel 26
Rekapitulasi Perhitungan
***Ideal* rata-rata dan nilai *Belief* rata-rata**
pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
(Kepuasan Manajer)

Skor sikap	<i>Ideal</i>					Jml (a)	Nilai <i>Ideal</i> Rata-rata (b)	<i>Belief</i>					Jml (c)	Nilai <i>Belief</i> Rata-rata (d)
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
K. Manajer (Pembelajaran Dan Pertumbuhan)	SP	P	R	TP	STP			SP	P	R	TP	STP		
Kapabilitas Karyawan														
Butir1	5	0	0	0	0	25	5,00	0	2	2	1	0	16	3,20
Butir2	5	0	0	0	0	25	5,00	0	2	2	1	0	16	3,20
Butir3	5	0	0	0	0	25	5,00	0	2	3	0	0	17	3,40
Total <i>Ideal</i> rata-rata = 15/3						5,00	Total <i>Belief</i> rata-rata = 9,80/3					3,27		
Kapabilitas Sistem Informasi														
Butir4	5	0	0	0	0	25	5,00	0	2	3	0	0	17	3,40
Butir5	5	0	0	0	0	25	5,00	0	2	3	0	0	17	3,40
Total <i>Ideal</i> rata-rata = 10/2						5,00	Total <i>Belief</i> rata-rata = 6,80/2					3,40		
Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan														
Butir6	5	0	0	0	0	25	5,00	0	2	2	1	0	16	3,20
Butir7	5	0	0	0	0	25	5,00	0	2	2	1	0	16	3,20
Butir8	5	0	0	0	0	25	5,00	0	2	2	1	0	16	3,20
Butir9	5	0	0	0	0	25	5,00	0	2	3	0	0	17	3,40
Total <i>Ideal</i> rata-rata = 20/4						5,00	Total <i>Belief</i> rata-rata = 13/4					3,25		

Setelah menghitung total nilai *belief* rata-rata dan total nilai *Ideal* rata-rata masing-masing atribut, maka dapat langsung mencari seberapa besar selisih masing-masing dari atribut tersebut kemudian diurutkan dan diberikan bobot kepentingannya.

Hasil selisih masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 27
Hasil Selisih Total Ideal Rata-Rata dengan Total Belief Rata-Rata Masing-Masing Atribut serta Bobot Kepentingannya

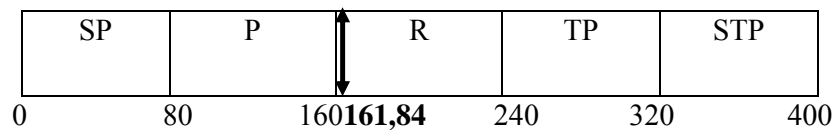
Atribut	<i>Ideal</i> (Ii)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih [Ii – Xi]	Urutan	Bobot
Kapabilitas Karyawan	5,00	3,27	1,73	2	33
Kapabilitas Sistem Informasi	5,00	3,40	1,60	1	50
Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan	5,00	3,25	1,75	3	17

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa atribut dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (kepuasan manajer) yang berpengaruh adalah atribut kapabilitas sistem informasi karena mempunyai selisih paling kecil artinya atribut kapabilitas sistem informasi merupakan atribut yang keadaannya (*belief*) paling mendekati harapan atau keinginan (*ideal*) manajer yang kemudian disusul oleh atribut kapabilitas karyawan, dan atribut motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

Untuk mengukur sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model* sebagai berikut:

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

$$\begin{aligned} Ab &= 50 \times [5 - 3,40] + 33 \times [5 - 3,27] + 17 [5 - 3,25] \\ &= [50 \times 1,60] + [33 \times 1,73] + [17 \times 1,75] \\ &= 75 + 57,09 + 29,75 \\ &= 161,84 \end{aligned}$$



Keterangan:

0 – 80 : sangat puas

80 – 160 : puas

160 – 240 : ragu – ragu

240 – 320 : tidak puas

320 – 400 : sangat tidak puas

Berdasarkan perhitungan di atas maka diperoleh nilai sikap manajer secara keseluruhan sebesar 161,84. Nilai ini menggambarkan sikap manajer terhadap keadaan atau kondisi kinerja PT. Tigaraksa Satria.Tbk adalah ragu-ragu karena berada pada rentang nilai 160-240. Hal ini dapat dikatakan bahwa manajemen PT. Tigaraksa Satria.Tbk dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah cukup baik.

2. Analisis dan Pembahasan Urutan Kepentingan

Analisis prioritas kepentingan ini digunakan untuk mengetahui atribut yang paling mempengaruhi sikap manajer terhadap kinerja perusahaan. Dalam kuesioner responden diminta memberikan peringkat terhadap atribut yang ada sesuai dengan atribut yang dirasakan paling mempengaruhi sikap manajer terhadap kinerja perusahaan. Dalam hal ini atribut yang merupakan prioritas pertama diberi bobot 3, prioritas kedua diberi bobot 2, dan prioritas ketiga diberi bobot 1.

Hasil urutan kepentingan sikap manajer terhadap perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (kepuasan manajer) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 28
Urutan Kepentingan Atribut Kapabilitas Karyawan, Kapabilitas Sistem Informasi, dan Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Rangking	1	2	3
Nilai Atribut	3	2	1
Kapabilitas Karyawan	2	2	1
Kapabilitas Sistem Informasi	2	0	3
Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan	1	3	1

Setelah mengetahui jawaban manajer tentang urutan kepentingan dari masing-masing atribut perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (kepuasan manajer), kemudian dari hasil urutan kepentingan atribut perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (kepuasan manajer) dikalikan dengan nilai masing-masing atribut kemudian hasil kali tersebut dijumlahkan.

Hasil perhitungan urutan kepentingan manajer dapat dilihat tabel sebagai berikut:

Tabel 29
Urutan Kepentingan, Hasil Kali, dan Bobot Masing-Masing Atribut

No.	Atribut	Hasil Kali	Urutan Kepentingan
1	Kapabilitas Karyawan	$= (3 \times 2) + (2 \times 2) + (1 \times 1)$ $= 6 + 4 + 1$ $= 11$	1
2	Kapabilitas Sistem Informasi	$= (3 \times 2) + (2 \times 0) + (1 \times 3)$ $= 6 + 0 + 3$ $= 9$	3
3	Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan	$= (3 \times 1) + (2 \times 3) + (1 \times 1)$ $= 3 + 6 + 1$ $= 10$	2

Dari hasil perhitungan analisis prioritas kepentingan di atas diperoleh nilai untuk atribut kapabilitas karyawan sebesar 11, atribut kapabilitas sistem informasi sebesar 9 dan atribut motivasi, pemberdayaan dan keselarasan sebesar 10. Maka dari hasil perhitungan tersebut dapat dibuat urutan kepentingan menurut manajer yaitu atribut kapabilitas karyawan merupakan prioritas pertama, motivasi, pemberdayaan dan keselarasan merupakan prioritas kedua, dan kapabilitas sistem informasi merupakan prioritas ketiga.

Dari hasil analisis data pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat disimpulkan bahwa kinerja PT. Tigaraksa Satria.Tbk pada perspektif ini sudah baik dalam menciptakan infrastruktur sebagai pendorong tercapainya ketiga perspektif yang lain. Hal ini tercermin dari kepuasan karyawan terhadap kondisi perusahaan yang mengakibatkan kemampuan karyawan yang merupakan salah satu pengukuran dari ketiga ukuran utama perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan mencapai hasil yang baik. Kemampuan karyawan merupakan pengukuran inti dari tercapainya dua pengukuran yang lainnya seperti kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Kemampuan karyawan sendiri terdiri dari ukuran utama yaitu kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan yang tinggi dapat berdampak pada tercapainya kepuasan pelanggan.

Oleh karena itu PT. Tigaraksa Satria.Tbk harus tetap mempertahankan kepuasan karyawan baik dalam hal komunikasi dengan atasan, dan atasan tersebut diharapkan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat, menghargai saran yang diberikan oleh karyawan, serta memberikan informasi yang jelas dan lengkap dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

Selain itu pihak manajemen diharapkan memberikan dukungan kepada karyawan untuk bekerja, antara lain dengan cara meningkatkan pelatihan kerja setiap tahun sebagai upaya peningkatan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan dalam bekerja. Serta perusahaan harus menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung pekerjaan karyawan, selain dukungan dari atasan hal yang tidak kalah penting adalah dukungan dari rekan sekerja karena kenyamanan lingkungan kerja dapat mendukung kinerja.

Hal lain yang juga tidak kalah penting adalah penghargaan yang diberikan oleh manajemen. Dari hasil kuesioner yang telah diisi oleh karyawan mendapatkan hasil bahwa karyawan cukup puas terhadap penghargaan yang diberikan. Oleh sebab itu perusahaan diharapkan tetap memperhatikan penghargaan yang diberikan kepada karyawan.

Dengan pembenahan-pembenahan tersebut diharapkan PT.Tigaraksa Satria.Tbk mampu memenuhi kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Dengan demikian manajer juga dapat belajar untuk memperbaiki kesalahan dan mau memperbaiki kinerja yang dianggap kurang efektif sehingga manajer dapat mencapai kepuasan atas kemampuan kerja karyawan.

Selain itu perlu juga membenahan dibidang sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan sehingga kedua belah pihak dapat memberikan kinerja yang baik untuk kemajuan perusahaan.

Secara keseluruhan kinerja PT. Tigaraksa Satria.Tbk berdasarkan pendekatan dengan *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 30
Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Kriteria	Keadaan	Ket
1. Perspektif Keuangan: a. Rasio NPM b. Rasio ROI c. Rasio ROE	Peningkatan Profitabilitas	Rasio NPM mengalami peningkatan dari tahun 2006-2008 dengan perhitungan trend $b=0,8\%$ Rasio ROI mengalami peningkatan dari tahun 2006-2008 dengan perhitungan trend $b=2,4\%$ Rasio ROE mengalami peningkatan dengan perhitungan trend $b=9,5\%$	BAIK

2. Perspektif Pelanggan			
a. Pangsa Pasar	Meningkatkan jumlah pelanggan	Pangsa pasar PT.Tigaraksa Satria.Tbk yang diketahui hanya tahun 2007-2008 yang menunjukkan peningkatan sebesar 1,84%	CUKUP BAIK
b. Retensi Pelanggan	Mampu mempertahankan pelanggan yang ada	Retensi pelanggan mengalami fluktuasi dengan perhitungan trend mengalami peningkatan selama tahun 2006-2008 dengan b=1,45%	BAIK
c. Akuisisi Pelanggan	Meningkatkan pelanggan baru	Akuisisi pelanggan mengalami fluktuasi dengan perhitungan trend mengalami penurunan selama tahun 2006-2008 dengan b=-1.31%	KURANG BAIK
d. Profitabilitas Pelanggan	Meningkatkan laba bersih perusahaan	Laba bersih PT. Tigaraksa Satria.Tbk mengalami peningkatan	BAIK
e. Kepuasan Pelanggan	Mampu memberikan kepuasan pelanggan terhadap atribut harga, mutu, dan waktu	Kepuasan pelanggan terpenuhi baik dalam atribut harga, mutu, dan waktu. Nilai MAM=102,6 (Puas)	BAIK

<p>3. Perspektif Proses Bisnis Internal</p> <p>a. Proses Operasi</p>	<p>Kemampuan PT.Tigaraksa Satria.Tbk dalam melakukan proses operasi</p>	<p>Proses Operasi: Dengan diproduksinya seluruh produk susu Produgen, baik susu berkalsium tinggi untuk dewasa dan lanjut usia maupun susu coklat Chocomax untuk anak-anak di unit produksi milik sendiri di Yogyakarta maka masalah kelancaran pasokan susu Produgen dapat diatasi.</p>	<p>BAIK</p>
<p>b. Proses Inovasi</p>	<p>Kemampuan PT.Tigaraksa Satria.Tbk dalam melakukan proses inovasi sehingga mampu memenuhi kebutuhan pelanggan</p>	<p>Proses Inovasi: PT.Tigaraksa Satria.Tbk meneliti kebutuhan pelanggan dengan cara memproduksi susu Produgen sebagai berikut: Produgen Chocomax adalah Susu coklat yang mengandung kalsium, enak dan sehat dengan berbagai rasa coklat yang enak. Merupakan sahabat sejati anak-anak yang energik,suka berpetualang, senang bermain,</p>	<p>BAIK</p>

<p>c. Layanan Purna Jual</p>	<p>Kemampuan PT.Tigaraksa Satria dalam memberikan layanan purna jual terhadap produk yang telah diberikan</p>	<p>dengan nutrisi yang lengkap dan harganya terjangkau Produgen Vitafirst adalah susu bubuk berkalsium tinggi yang diformulasikan untuk usia 19-50 tahun. Dengan rasa enak, membantu menjaga kesehatan tulang, menjaga kolesterol darah dan mengandung antioksidan. Produgen Gold adalah susu bubuk berkalsium tinggi yang diformulasikan untuk usia >50 tahun, dengan rasa enak, membantu menjaga kesehatan tulang, menjaga kolesterol darah dan mengandung antioksidan.</p> <p>Layanan Purna Jual: Layanan Purna Jual yang dilakukan PT.Tigaraksa Satria.Tbk adalah mengembangkan program loyalitas konsumen yang diberi nama "Keluarga Tulang Sehat Produgen" untuk produk susu</p>	<p>BAIK</p>
------------------------------	---	--	-------------

		dewasa berkalsium tinggi, "Dunia Chocomax" untuk produk susu anak-anak Chocomax	
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran			
a. Kepuasan Karyawan	Meningkatnya kepuasan kerja bagi karyawan dan kualitas karyawan.	Mampu memberikan kepuasan kerja karyawan terhadap atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan. MAM=91,76 (Puas)	BAIK
b. Kepuasan Manajer	Kepuasan terhadap indikator profesionalitas	Kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Nilai MAM=161,84 (Ragu-ragu)	CUKUP BAIK

Keadaan perspektif keuangan PT. Tigaraksa Satria, Tbk adalah sangat baik karena NPM, ROI, ROE setiap tahunnya mengalami peningkatan. Hal ini disebabkan karena laba bersih yang diperoleh perusahaan setiap tahunnya mengalami peningkatan.

Dilihat dari perspektif pelanggan PT. Tigaraksa Satria, Tbk mampu menambah pangsa pasar dan meningkatkan penjualan. Hal ini terlihat dengan adanya peningkatan pada jumlah penjualan bersih. PT. Tigaraksa Satria, Tbk mampu memberikan kepuasan kepada pelanggannya hal ini dapat dilihat dari analisis MAM yang menunjukkan nilai 102,6 (puas). Sehingga perspektif pelanggan ini mampu memberi dorongan pada perspektif keuangan.

Perspektif proses bisnis internal PT. Tigaraksa Satria, Tbk adalah sangat baik karena PT. Tigaraksa Satria, Tbk melakukan proses operasi dengan mendirikan pabrik susu sendiri yang bertujuan untuk mengatasi kelancaran dan pasokan susu produgen, proses inovasi PT. Tigaraksa Satria, Tbk memproduksi tiga varian susu Produgen yaitu Produgen Chocomax untuk anak-anak, Produgen Vitafirst untuk usia 19-50 tahun, dan Produgen Gold untuk usia 50 keatas. Dan untuk proses layanan purna jual PT. Tigaraksa Satria, Tbk mengembangkan program loyalitas untuk pelanggan. Sehingga perspektif ini mampu memberi dorongan pada perspektif pelanggan.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dimana kepuasan karyawan secara keseluruhan dipandang sangat penting oleh perusahaan dan kepuasan karyawan PT. Tigaraksa Satria, Tbk yang dianalisis dengan menggunakan MAM menunjukkan nilai 91,76 (puas), walaupun kepuasan manajer masih menunjukkan hasil yang ragu-ragu terhadap perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tetapi kapabilitas karyawan merupakan prioritas yang pertama bagi manajer karena kepuasan karyawan merupakan salah satu indikator dalam kapabilitas karyawan. Sehingga perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mampu memberi dorongan pada perspektif proses bisnis internal perusahaan.

Berdasarkan analisis di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja PT. Tigaraksa Satria. Tbk menunjukkan hasil yang baik jika diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard* karena kinerja ketiga perspektif di atas yaitu perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah menunjukkan hasil yang baik sedangkan satu perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang kurang baik yaitu pada aspek akuisisi pelanggan. Dan pada aspek kepuasan pelanggan, profabilitas pelanggan, dan retensi pelanggan sudah menunjukkan hasil yang baik.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis pada bab sebelumnya, maka peneliti bisa menyimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja PT. Tigaraksa Satria.Tbk Yogyakarta adalah baik, karena dari keempat perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* sudah menunjukkan hasil yang baik. Peneliti juga memberikan beberapa saran serta keterbatasan yang ada pada penelitian ini.

Adapun hasil penelitian pada masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan (*financial*)

Kinerja PT. Tigaraksa Satria.Tbk ditinjau dari perspektif keuangan memberikan hasil yang sangat baik. Hal ini berdasarkan perhitungan kuantitatif, bahwa *Net Profit Margin* (NPM) pada tahun 2006 sebesar 0,9%, tahun 2007 sebesar 1,3%, dan tahun 2008 sebesar 2,5% yang artinya bahwa *Net Profit Margin* (NPM) PT. Tigaraksa Satria.Tbk dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 mengalami peningkatan.

Return On Investment (ROI) menunjukkan hasil yang baik. Hal ini berdasarkan perhitungan kuantitatif, bahwa *Return On Investment* (ROI) pada tahun 2006 sebesar 2,5%, tahun 2007 sebesar 3,5%, dan pada tahun 2008 sebesar 7,3% yang artinya *Return On Investment* (ROI) PT.Tigaraksa Satria.Tbk dari tahun 2006 sampai tahun 2008 mengalami peningkatan.

Return On Equity (ROE) menunjukkan hasil yang baik. Hal ini berdasarkan perhitungan kuantitatif, bahwa *Return On Equity* (ROE) pada tahun 2006 sebesar 10,1%, tahun 2007 sebesar 16,0%, dan pada tahun 2008 sebesar 29,2% yang artinya *Return On Equity* (ROE) PT.Tigaraksa Satria.Tbk dari tahun 2006 sampai tahun 2008 mengalami peningkatan.

2. Perspektif Pelanggan (*customer*)

Kinerja PT. Tigaraksa Satria.Tbk ditinjau dari perspektif pelanggan memberikan hasil yang baik karena mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan. Hal ini dapat dilihat dari pengisian kuesioner yang diberikan kepada pelanggan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan yang menunjukkan hasil yang baik. Pangsa pasar mengalami peningkatan, retensi pelanggan mengalami fluktuasi, akuisisi pelanggan mengalami penurunan dan profitabilitas pelanggan PT. Tigaraksa Satria.Tbk mengalami peningkatan selama tahun 2006-2008.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan hasil wawancara kepada manajer PT. Tigaraksa Satria.Tbk bahwa perspektif proses bisnis internal yang terdiri dari proses operasi, proses inovasi, dan layanan purna jual memberikan hasil yang baik.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja PT. Tigaraksa Satria.Tbk ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan hasil yang baik. Rasa puas yang dirasakan karyawan terhadap Kinerja PT. Tigaraksa Satria.Tbk timbul karena adanya komunikasi ataupun koordinasi antara karyawan maupun atasan, serta adanya dukungan antara karyawan maupun atasan. Dengan adanya hal tersebut maka tercipta suasana yang nyaman dan menimbulkan rasa aman serta keinginan karyawan untuk tetap terus bekerja pada PT. Tigaraksa Satria.Tbk.

B. Keterbatasan Penelitian

1. Penulis tidak bisa mendapatkan informasi mengenai target aspek keuangan yang ingin dicapai PT.Tigaraksa Satria.Tbk
2. Penulis tidak bisa mengukur tingkat perkembangan pangsa pasar PT.Tigaraksa Satria.Tbk karena keterbatasan data.

C. Saran

1. Besarnya presentase responden yang masih berada pada tingkat puas seharusnya memicu pihak manajemen PT.Tigaraksa Satria.Tbk untuk meningkatkan pelayanannya kepada pelanggan yang sekiranya mendekati kebutuhan dan keinginan pelanggan. Untuk itu diperlukan upaya yang terus-menerus dan terprogram dari manajemen untuk meningkatkan pelayanan.
2. PT. Tigaraksa Satria.Tbk tetap mempertahankan yang sudah baik, terutama dalam kepuasan pelanggan. Pelanggan menganggap mutu adalah atribut yang paling penting, dan atribut mutu memiliki keadaan (*belief*) yang paling mendekati harapan (*ideal*) pelanggan. Dengan ini diharapkan PT. Tigaraksa Satria.Tbk harus mampu mempertahankan mutu atau kualitas dari susu produgen.
3. Antara karyawan dan manajer harus terjalin hubungan yang saling mendukung satu sama lainnya, sehingga tercipta rasa saling percaya dan hal ini akan berpengaruh pada kinerja perusahaan. Bagi karyawan atribut yang keadaanya (*belief*) paling mendekati harapan (*ideal*) dengan atribut yang paling diprioritaskan karyawan adalah sama yaitu komunikasi. Untuk itu perusahaan harus tetap mempertahankan yang sudah baik.

Sedangkan untuk ukuran kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan, manajemen menganggap bahwa kapabilitas karyawan merupakan hal yang terpenting tetapi keadaan kinerja (*belief*) yang paling mendekati harapan (*ideal*) manajer adalah kapabilitas sistem informasi, untuk itu manajemen harus berusaha untuk meningkatkan kapabilitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Engel, James F. and Roger Vlackwel, and Paul W Miniard, (1994). *Perilaku Konsumen*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Fitria, Mima (2005). *Analisis Kinerja Manajemen Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Studi Kasus PG. Tasikmadu Karanganyar Solo*. Universitas Sanata Dharma. Yogyakarta
- Ghozali, Imam (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang. Badan Penerbit UNDIP
- Ginting Br, Anggraini, Yesy (2006). *Kemungkinan Penerapan Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Dalam Suatu Perusahaan Studi Kasus Pada PT. Fastfood Indonesia.Tbk*. Universitas Sanata Dharma. Yogyakarta
- Gunawan, Barbara (2000). *Balanced Scorecard: Perspektif Baru Dalam Menilai Kinerja Organisasi*. Jurnal Akuntansi dan Investasi Vol.1 No.1: 45-57
- Handrianto, dkk (2005). *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard Studi Kasus pada PT. XYZ*. Jurnal Piranti Warta Vol.8 No.1: 12-23
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis Edisi Pertama*. Yogyakarta: Penerbit BPFEE.
- Kaplan, Robert S dan David P Norton (1996). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kountour, Ronny (2003). *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta. Penerbit PPM
- Laela, Fatma (1999). *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran kinerja Manajemen*. Telaah: 43-59
- Mahsun, Mohammad (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit BPFEE
- Mardi (2006). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Wahana Akuntansi Vol.1 No.1: 35-51
- Mulyadi (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat

- Prakoso, Wahyu (2005). *Aplikasi Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Studi Kasus pada PT. Hardo Soloplast*. Universitas Sanata Dharma. Yogyakarta
- Rai, I Gusti Agung (2008). *Audit Kinerja*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Sanger, Antonius (2006). *The Balanced Scorecard Theory Case Study Formulating The System In PT. X*. Jurnal Administrasi Bisnis Vol.2 No.2: 100-108
- Setiawati, Febriana, Anita (2005). *Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Studi Kasus Pada CV. Andi Offset*. Universitas Sanata Dharma. Yogyakarta
- Sugiyanto, Eko (2003). *Balanced Scorecard Sebagai Sistem Manajemen Strategi*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol.2 No.1 :15-24
- Widyastuti (2004). *Penggunaan Balanced Scorecard Sebagai Alat Evaluasi Kinerja, Studi Kasus pada PT. Mirota Godean*. Universitas Sanata Dharma. Yogyakarta.
- Yuwono, Sony, dkk (2002). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.

**LAMPIRAN 1: LAPORAN KEUANGAN PT.
TIGARAKSA SATRIA.TBK TAHUN 2006-2008**

These consolidated financial statements are originally issued in Indonesian language.

PT TIGARAKSA SATHIA Tbk AND SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED BALANCE SHEETS
December 31, 2007 and 2006
(Expressed in Rupiah)

	Notes	2007	2006
ASSETS			
CURRENT ASSETS			
Cash and cash equivalents	2c,2f,3	30,873,718,451	29,134,383,078
Short-term investments	2c,2g,4,15	57,186,688,082	46,543,540,000
Trade receivables	2h,5,15		
Related party	2e,30	1,720,599,478	5,467,515,783
Third parties - net of allowance for doubtful accounts of Rp15,767,820,787 in 2007 and Rp12,695,232,252 in 2006		575,442,727,341	421,514,712,323
Other receivables	2h,6,32		
Related parties	2e,30	7,501,887,022	3,775,336,893
Third parties		29,501,346,308	36,680,639,326
Inventories - net	2i,7,15	476,799,686,841	362,055,174,591
Prepaid taxes	8	11,467,913,461	11,856,238,354
Prepaid expenses	2j,9	15,714,804,772	9,745,741,707
Accrued income		80,607,541	245,686,048
Total Current Assets		<u>1,206,289,979,297</u>	<u>927,018,968,103</u>
NON-CURRENT ASSETS			
Due from related parties	2e,2h,30	1,075,510,561	4,190,189,803
Deferred tax assets	2q,18	11,283,923,969	10,360,489,840
Investments in shares of stock	2k,10	-	-
Property and equipment - net of accumulated depreciation of Rp173,396,049,717 in 2007 and Rp157,917,447,408 in 2006	2l,2p,11,15,21	90,921,978,072	85,309,252,394
Intangible assets - net of accumulated amortization of Rp8,122,190,281 in 2007 and Rp5,362,789,090 in 2006	2n,2p,12	6,486,030,332	9,085,308,523
Land for development	2m,2p,13	22,108,327,363	22,108,327,363
Security deposits		804,427,501	224,804,577
Prepaid pension	2r,29	7,352,669,043	6,400,214,268
Other assets	2o,14	2,432,007,918	2,421,277,316
Total Non-Current Assets		<u>142,464,874,759</u>	<u>140,099,864,084</u>
TOTAL ASSETS		<u>1,348,754,854,056</u>	<u>1,067,118,832,187</u>

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements.

These consolidated financial statements are originally issued in Indonesian language.

PT TIGARAKSA SATRIA Tbk AND SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED BALANCE SHEETS (continued)
December 31, 2007 and 2006
(Expressed in Rupiah)

	Notes	2007	2006
LIABILITIES AND STOCKHOLDERS' EQUITY			
CURRENT LIABILITIES			
Bank loans and overdraft	4, 5, 11, 15	416,113,639,455	262,303,546,575
Trade payables	2c, 16		
Related party	2e, 30	96,299,868,445	136,422,367,429
Third parties		299,017,308,408	232,348,785,827
Other payables	2c, 17	26,239,196,605	6,799,644,754
Taxes payable	2q, 18	35,585,772,039	11,301,056,608
Deferred income	2d	5,954,931,608	5,319,754,145
Accrued expenses	2d, 19	46,958,686,735	31,453,402,642
Total Current Liabilities		<u>926,169,403,295</u>	<u>685,948,557,980</u>
NON-CURRENT LIABILITIES			
Security deposits	20	95,214,586,778	87,084,015,824
Deferred tax liabilities - net	2q, 18	1,778,556,390	3,302,962,543
Due to related parties	2e, 30	254,064,535	465,955,280
Obligation for employee service entitlements	2r, 29	25,037,294,006	20,597,171,448
Total Non-Current Liabilities		<u>122,284,501,709</u>	<u>111,450,105,095</u>
Total Liabilities		<u>1,048,453,905,004</u>	<u>797,398,663,075</u>
MINORITY INTEREST IN NET ASSETS OF A SUBSIDIARY			
	21	<u>6,244,172,601</u>	<u>6,573,904,098</u>
STOCKHOLDERS' EQUITY			
Capital stock - Rp100 par value per share			
Authorized - 2,000,000,000 shares			
Issued and fully paid - 918,492,750 shares	22	91,849,275,000	91,849,275,000
Additional paid-in capital	23	9,056,550,000	9,056,550,000
Difference arising from transactions resulting in changes in the equity of a subsidiary	1c	(2,814,878,957)	(2,608,307,895)
Retained earnings	24		
Appropriated		17,495,100,000	17,495,100,000
Unappropriated		178,470,730,408	147,353,647,909
Total Stockholders' Equity		<u>294,056,776,451</u>	<u>263,146,265,014</u>
TOTAL LIABILITIES AND STOCKHOLDERS' EQUITY		<u>1,348,754,854,056</u>	<u>1,067,118,832,187</u>

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements.

These consolidated financial statements are originally issued in Indonesian language.

PT TIGARAKSA SATTRIA Tbk AND SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENTS OF INCOME
Years Ended December 31, 2007 and 2006
(Expressed in Rupiah)

	Notes	2007	2006
NET SALES	2d,2e,25,30	3,576,414,659,112	2,869,365,776,214
COST OF GOODS SOLD	2d,2e,26,30	3,158,065,347,446	2,545,684,734,900
GROSS PROFIT		418,349,311,666	323,681,041,314
OPERATING EXPENSES	2d,27		
Selling		238,199,356,230	193,764,254,789
General and administrative		98,181,682,924	87,912,039,519
Total Operating Expenses		336,381,039,154	281,676,294,308
INCOME FROM OPERATIONS		81,968,272,512	42,004,747,006
OTHER INCOME (CHARGES)			
Interest expense and related bank charges		(38,237,002,510)	(33,162,288,621)
Financing income from installment sales	2d	9,814,123,382	6,362,616,596
Income from sales of raw materials		5,962,420,209	-
Termination cost		(5,924,471,407)	(6,504,140,307)
Gain on sale of investments	4,10	8,400,080,143	-
Gain on disposal of property and equipment	2l,11	4,678,420,682	25,238,334,676
Interest income	28	3,984,547,161	6,878,374,994
Rental income	2d	1,736,873,191	3,857,494,556
Income from sales of obsolete inventories		1,696,266,510	-
Gain on increase in value of short-term investments		953,013,455	192,043,000
Management fee		172,988,920	100,651,060
Gain on foreign exchange - net	2c	105,952,811	134,646,913
Amortization of goodwill	2n,12	(93,919,236)	(93,919,236)
Tax penalty		(47,008,231)	(73,269,028)
Others - net		552,326,791	(338,829,133)
Other Income (Charges) - Net		(6,245,388,129)	2,591,715,470
INCOME BEFORE TAX BENEFIT (EXPENSE)		75,722,884,383	44,596,462,476
INCOME TAX BENEFIT (EXPENSE)	2q,18		
Current		(29,156,770,600)	(20,783,296,000)
Deferred		2,447,840,282	3,620,864,864
Income Tax Expense - Net		(26,708,930,318)	(17,162,431,136)
INCOME BEFORE MINORITY INTEREST IN NET INCOME OF A SUBSIDIARY		49,013,954,065	27,434,031,340
MINORITY INTEREST IN NET INCOME OF A SUBSIDIARY	21	(1,823,248,441)	(979,327,453)
NET INCOME		47,190,705,624	26,454,703,887
NET INCOME PER SHARE	2s	51.38	29.63

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements.

PT TIGARAKSA SATRIA Tbk DAN ANAK PERUSAHAAN
NERACA KONSOLIDASIAN
31 Desember 2008 dan 2007
(Disajikan dalam Rupiah)

	Catatan	2008	2007
AKTIVA			
AKTIVA LANCAR			
Kas dan setara kas	2c,2f,3	27.263.463.502	30.873.718.451
Investasi jangka pendek	2c,2g,4,14	60.815.970.000	57.186.688.082
Piutang usaha	2h,5,14		
Pihak yang mempunyai hubungan istimewa	2e,29	-	1.720.599.478
Pihak ketiga - setelah dikurangi penyisihan piutang ragu-ragu sejumlah Rp17.666.395.052 pada tahun 2008 dan Rp15.767.820.787 pada tahun 2007		647.481.803.437	575.442.727.341
Piutang lain-lain	2h,6,31		
Pihak yang mempunyai hubungan istimewa	2e,29	3.798.907.893	7.501.887.022
Pihak ketiga		26.691.162.395	29.501.346.308
Persediaan - bersih	2i,7,14	573.933.155.405	476.799.686.841
Pajak dibayar di muka	8	14.853.265.436	11.467.913.461
Biaya dibayar di muka	2j,9	23.717.301.072	15.714.804.772
Pendapatan masih akan diterima		560.115.406	80.607.541
Jumlah Aktiva Lancar		<u>1.379.115.144.546</u>	<u>1.206.289.979.297</u>
AKTIVA TIDAK LANCAR			
Piutang pihak yang mempunyai hubungan istimewa	2e,2h,29	1.446.029.932	1.075.510.561
Aktiva pajak tangguhan	2q,17	10.143.687.844	11.283.923.969
Aset tetap - setelah dikurangi akumulasi penyusutan sejumlah Rp183.063.431.009 pada tahun 2008 dan Rp173.396.049.717 pada tahun 2007	2l,2p,10,14	116.611.531.564	90.921.978.072
Aktiva tidak berwujud - setelah dikurangi akumulasi amortisasi sejumlah Rp10.573.582.844 pada tahun 2008 dan Rp8.122.190.281 pada tahun 2007	2n,2p,11	6.015.018.858	6.486.030.332
Tanah yang belum dikembangkan	2m,2p,12	-	22.108.327.363
Uang jaminan		1.585.969.984	804.427.501
Pensiun dibayar di muka	2r,28	8.331.509.987	7.352.669.043
Aktiva lain-lain	2o,13	2.500.566.114	2.432.007.918
Jumlah Aktiva Tidak Lancar		<u>146.634.314.283</u>	<u>142.464.874.759</u>
JUMLAH AKTIVA		<u>1.525.749.458.829</u>	<u>1.348.754.854.056</u>

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

PT TIGARAKSA Satria Tbk DAN ANAK PERUSAHAAN
NERACA KONSOLIDASIAN (lanjutan)
31 Desember 2008 dan 2007
(Disajikan dalam Rupiah)

	Catatan	2008	2007
KEWAJIBAN DAN EKUITAS			
KEWAJIBAN LANCAR			
Hutang bank dan cerukan	4,7,10,14	460.730.807.264	416.113.639.455
Hutang usaha	2c,15		
Pihak yang mempunyai hubungan istimewa	2e,29	89.766.220.879	96.299.868.445
Pihak ketiga		336.413.617.932	299.017.308.408
Hutang lain-lain	2c,16	22.168.116.616	26.239.196.605
Hutang pajak	2q,17	23.632.514.656	35.585.772.039
Pendapatan ditangguhkan	2d	3.025.879.579	5.954.931.608
Beban masih harus dibayar	2d,18	54.772.890.730	46.958.686.735
Jumlah Kewajiban Lancar		<u>990.510.047.656</u>	<u>926.169.403.295</u>
KEWAJIBAN TIDAK LANCAR			
Uang jaminan	19	116.838.516.858	95.214.586.778
Kewajiban pajak tangguhan - bersih	2q,17	560.872.022	1.778.556.390
Hutang pihak yang mempunyai hubungan istimewa	2e,29	244.654.304	254.064.535
Kewajiban imbalan kerja	2r,28	27.764.733.013	25.037.294.006
Jumlah Kewajiban Tidak Lancar		<u>145.408.776.197</u>	<u>122.284.501.709</u>
Jumlah Kewajiban		<u>1.135.918.823.853</u>	<u>1.048.453.905.004</u>
HAK MINORITAS ATAS AKTIVA BERSIH ANAK PERUSAHAAN	20	<u>10.978.840.513</u>	<u>6.244.172.601</u>
EKUITAS			
Modal saham - nilai nominal Rp100 per saham			
Modal dasar - 2.000.000.000 saham			
Modal ditempatkan dan disetor penuh -			
918.492.750 saham	21	91.849.275.000	91.849.275.000
Agio saham	22	9.056.550.000	9.056.550.000
Selisih transaksi perubahan ekuitas anak perusahaan	1c	(3.023.998.349)	(2.814.878.957)
Saldo laba	23		
Ditentukan penggunaannya		18.369.855.000	17.495.100.000
Belum ditentukan penggunaannya		262.600.112.812	178.470.730.408
Jumlah Ekuitas		<u>378.851.794.463</u>	<u>294.056.776.451</u>
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS		<u>1.525.749.458.829</u>	<u>1.348.754.854.056</u>

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

PT TIGARAKSA SATRIA Tbk DAN ANAK PERUSAHAAN
LAPORAN LABA RUGI KONSOLIDASIAN
Tahun yang berakhir pada tanggal-tanggal 31 Desember 2008 dan 2007
(Disajikan dalam Rupiah)

	Catatan	2008	2007
PENJUALAN BERSIH	2d,2e,24,29	4.353.189.838.121	3.576.414.659.112
BEBAN POKOK PENJUALAN	2d,2e,25,29	3.833.040.439.648	3.158.065.347.446
LABA KOTOR		520.149.398.473	418.349.311.666
BEBAN USAHA	2d,26		
Penjualan		294.727.200.327	238.199.356.230
Umum dan administrasi		103.360.032.315	98.181.682.924
Jumlah Beban Usaha		398.087.232.642	336.381.039.154
LABA USAHA		122.062.165.831	81.968.272.512
PENGHASILAN (BEBAN) LAIN-LAIN			
Keuntungan penjualan aset tetap dan tanah yang belum dikembangkan	2i,10,12	73.649.537.053	4.678.420.682
Beban bunga dan provisi bank		(49.523.837.495)	(38.237.002.510)
Pendapatan pembiayaan dari penjualan angsuran	2d	14.472.755.598	9.814.123.382
Keuntungan (kerugian) penjualan investasi saham	33	(10.523.502.930)	8.400.080.143
Beban pemutusan hubungan kerja		(9.101.054.635)	(5.924.471.407)
Penghasilan bunga	27	3.970.038.547	3.984.547.161
Keuntungan penjualan bahan baku		1.840.297.103	5.962.420.209
Keuntungan (kerugian) selisih kurs - bersih	2c	(1.188.382.647)	105.952.811
Penghasilan sewa	2d	949.540.256	1.736.873.191
Keuntungan (kerugian) perubahan nilai surat berharga		(751.843.325)	953.013.455
Pendapatan jasa manajemen		183.822.904	172.988.920
Amortisasi goodwill	2n,11	(102.315.470)	(93.919.236)
Penjualan barang usang		95.492.663	1.696.266.510
Denda pajak		(5.392.454)	(47.008.231)
Lain-lain - bersih		(1.646.479.230)	552.326.791
Penghasilan (Beban) Lain-lain - Bersih		22.318.675.938	(6.245.388.129)
LABA SEBELUM MANFAAT (BEBAN) PAJAK		144.380.841.769	75.722.884.383
MANFAAT (BEBAN) PAJAK	2q,17		
Pajak kini		(28.776.300.848)	(29.156.770.600)
Pajak tangguhan		77.448.243	2.447.840.282
Beban Pajak - Bersih		(28.698.852.605)	(26.708.930.318)
LABA SEBELUM HAK MINORITAS ATAS LABA BERSIH ANAK PERUSAHAAN		115.681.989.164	49.013.954.065
HAK MINORITAS ATAS LABA BERSIH ANAK PERUSAHAAN	20	(4.960.054.760)	(1.823.248.441)
LABA BERSIH		110.721.934.404	47.190.705.624
LABA BERSIH PER SAHAM	2s	120,55	51,38

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

LAMPIRAN 2: INSTRUMEN PENELITIAN

DAFTAR PERTANYAAN

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

1. Pendirian Perusahaan.
 - a. Kapan perusahaan didirikan?
 - b. Apa nama perusahaan?
 - c. Siapa nama pendiri perusahaan?
 - d. Kapan perusahaan mulai beroperasi?
 - e. Dari mana modal perusahaan diperoleh?
2. Lokasi Perusahaan
 - a. Dimana lokasi perusahaan didirikan?
 - b. Atas alasan apa pemilihan lokasi perusahaan dipilih?
 - c. Berapa luas areal perusahaan?
3. Struktur Organisasi Perusahaan
 - a. Bagaimana struktur organisasi perusahaan?
 - b. Bagaimana tugas, wewenang, dan tanggung jawab tiap bagian dalam perusahaan?
4. Apa visi dan misi Perusahaan?
5. Personalia
 - a. Berapa jumlah karyawan yang bekerja di perusahaan?
 - b. Terdiri dari apa karyawan perusahaan?
 - c. Bagaimana sistem penggajian karyawan di perusahaan?
 - d. Bagaimana perekrutan karyawan?

- e. Jaminan apa yang diberikan kepada karyawan perusahaan?

BALANCED SCORECARD

A. Pespektif Pelanggan (*customer*)

Pangsa Pasar

1. Siapa saja yang menjadi sasaran segmen pasar perusahaan ini?
2. Saat ini kira-kira berapa luas pasar yang telah dikuasai oleh perusahaan?
3. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi luas volume penjualan?
4. Berapa total jumlah pelanggan dari tahun 2006,2007,2008?

Retensi Pelanggan

5. Sampai saat ini berapa jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan dari tahun 2005, 2006, 2007, 2008?
6. Usaha-usaha apa saja yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan para pelanggan agar tetap menggunakan produk atau jasa perusahaan?
7. Kebijakan apa saja yang diambil perusahaan untuk mengatasi persaingan?
8. Bagaimana cara perusahaan untuk menciptakan hubungan baik dengan pelanggan?

Akuisisi Pelanggan

9. Apakah tahun ini perusahaan mendapatkan tambahan pelanggan baru dan berapa banyak jumlah pelanggan baru yang menggunakan produk atau jasa perusahaan dari tahun 2006, 2007,2008?
10. Usaha apa saja yang dilakukan perusahaan untuk menarik para pelanggan agar menggunakan produk atau jasa perusahaan?

11. Apakah dengan meningkatnya jumlah pelanggan diikuti dengan meningkatnya pertumbuhan bisnis?
12. Bila jumlah pelanggan meningkat apakah income perusahaan meningkat?

Profitabilitas Pelanggan

13. Apakah perusahaan dapat secara berkelanjutan menciptakan dan meningkatkan nilai bagi pelanggan?
14. Seberapa besar tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari segmen pasar yang dilayani?

B. Perspektif Proses Bisnis Internal (*internal business Processes*)

1. Apakah perusahaan membuat kebijakan-kebijakan tertentu dalam rangka memuaskan pelanggan?
2. Berupa apa saja kebijakan-kebijakan tersebut?
3. Apakah kebijakan-kebijakan tersebut memberi nilai tambah bagi pelanggan?
4. Apakah dengan adanya kebijakan-kebijakan tersebut juga diikuti dengan meningkatnya jumlah pelanggan?
5. Apakah kebijakan yang dibuat perusahaan sudah optimal atau perlu adanya perbaikan?

Proses Inovasi

6. Apakah perusahaan meneliti apa yang menjadi kebutuhan pelanggan?
7. Usaha apa yang dilakukan perusahaan setelah mengetahui kebutuhan pelanggan?

8. Apakah tiap tahun perusahaan mengeluarkan tambahan atau perbaikan untuk produk atau jasa yang ditawarkan kepada pelanggan?
9. Apakah perusahaan mampu mengidentifikasi apa yang menjadi kebutuhan pelanggan dimasa yang akan datang?

Proses Operasi

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

Layanan Purna Jual

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

C. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Kemampuan Karyawan

1. Berapa jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan sekarang?
2. Bagaimana sistem perekrutan karyawan?
3. Apakah perusahaan membuat kebijakan dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan?

4. Bagaimana cara perusahaan menjalin hubungan yang baik dengan karyawan?
5. Usaha apa yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi dalam perusahaan?

Kemampuan Sistem Informasi

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

Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

9. Apakah karyawan yang memiliki kinerja yang baik (berprestasi) mendapatkan penghargaan dari perusahaan?
10. Apakah bentuk dari penghargaan tersebut?
11. Apakah perusahaan memberikan jaminan sosial untuk masa depan karyawan serta tunjangan bagi karyawan?
12. Bagaimana sistem penggajian yang ditetapkan oleh perusahaan?

D. Penilaian Kinerja Saat ini

1. Apakah saat ini perusahaan melakukan penilaian kinerja?
2. Jika ya, bagaimana penilaian kinerja yang saat ini perusahaan lakukan?

Kepada Yth,

Responden Penelitian

di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka pencarian data guna menyusun skripsi di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta dengan judul **“PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD”** Studi Kasus pada PT. TigaRaksa Satria. Tbk, saya:

Nama : Emanuel Tri Prasetyo

NIM : 05 2114 001

Jurusan : Akuntansi

Meminta bantuan Bpk/Ibu/Sdr untuk mengisi kuesioner berikut ini. Tidak ada maksud apa-apa dibalik pengisian kuesioner ini, kecuali untuk keperluan penelitian skripsi yang saya teliti. Atas kesediaan Bpk/Ibu/Sdr saya ucapkan terima kasih.

Mengetahui

PT. TigaRaksa Satria. Tbk

Untung Busro Qumar

HR dan WH / GA Departement Head

Hormat saya,

Emanuel Tri Prasetyo

Peneliti

KEPUASAN PELANGGAN

Kuesioner ini berisi tentang kepuasan pelanggan terhadap harga, kualitas dan waktu yang diberikan oleh pihak PT. TigaRaksa Satria. Tbk, tujuannya adalah untuk mengetahui terpenuhi / tidak terpenuhinya kepuasan pelanggan.

Petunjuk: Jawablah pertanyaan dibawah ini dengan kenyataan yang ada dengan memberikan tanda silang (x) pada kolom.

A. Identitas Responden

Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
 Umur : Tahun
 Jabatan / Status : a. Pengusaha c. Pegawai Negri
 b. Pelajar / Mahasiswa d.Lain-lain...
 (sebutkan)

B. Keterangan

Kinerja atau kondisi yang ada (*belief*), maksudnya adalah keyakinan saudara terhadap kondisi pelayanan yang saudara terima. Ada 5 pilihan yang tersedia:

SP Pilihan jika pernyataan **sangat puas** dengan kondisi pelayanan yang saudara terima.

P Pilihan jika pernyataan **puas** dengan kondisi pelayanan yang saudara terima.

R Pilihan jika pernyataan **ragu-ragu** dengan kondisi pelayanan yang saudara terima.

TP Pilihan jika pernyataan **tidak puas** dengan kondisi pelayanan yang saudara terima.

STP Pilihan jika pernyataan **sangat tidak puas** dengan kondisi pelayanan yang saudara terima.

No.	Keterangan	Kinerja				
		SP	P	R	TP	STP
	Atribut Harga					
1.	Kesesuaian harga dari produk yang diberikan.					
2.	Kesesuaian harga produk bila dibandingkan dengan perusahaan yang serupa					
3.	Adanya potongan harga untuk pembelian produk dengan jumlah tertentu.					
	Atribut Mutu dan Kualitas					
4.	Kualitas pelayanan yang diberikan					
5.	Kualitas dari produk yang					
6.	diberikan.					
7.	Keramahan para karyawan dalam memberikan pelayanan.					
8.	Kenyamanan selama melakukan transaksi.					
	Adanya garansi yang diberikan perusahaan untuk produk yang rusak/ produk cacat.					
	Atribut Waktu					
9.	Ketepatan waktu dalam penyerahan produk.					
10.	Kecepatan dalam memberikan pelayanan.					

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

Berilah nomor 1-3 yang menurut anda paling penting.

Keterangan	Prioritas
Harga	
Mutu atau Kualitas	
Waktu	

Kepada Yth,

Responden Penelitian

di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka pencarian data guna menyusun skripsi di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta dengan judul **“PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD”** Studi Kasus pada PT. TigaRaksa Satria. Tbk, saya:

Nama : Emanuel Tri Prasetyo

NIM : 05 2114 001

Jurusan : Akuntansi

Meminta bantuan Bpk/Ibu/Sdr untuk mengisi kuesioner berikut ini. Tidak ada maksud apa-apa dibalik pengisian kuesioner ini, kecuali untuk keperluan penelitian skripsi yang saya teliti. Atas kesediaan Bpk/Ibu/Sdr saya ucapkan terima kasih.

Mengetahui

PT. TigaRaksa Satria. Tbk

Untung Busro Qumar

HR dan WH / GA Departement Head

Hormat saya,

Emanuel Tri Prasetyo

Peneliti

KEPUASAN KARYAWAN

Kuesioner ini berisi tentang kepuasan karyawan terhadap atribut komunikasi, atribut penghargaan dan atribut pendukung yang diberikan PT. TigaRaksa Satria. Tbk, tujuannya adalah untuk mengetahui terpenuhi / tidak terpenuhinya kepuasan karyawan.

Petunjuk: Jawablah pertanyaan dibawah ini dengan kenyataan yang ada dengan memberikan tanda silang (x) pada kolom.

A. Identitas Responden

Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
Umur : Tahun
Jabatan : (silahkan isi sendiri)
Lama Bekerja : a. < dari 5 tahun c. 10 sampai 15
tahun
 b. 5 sampai 10 tahun d. > dari 10 tahun

B. Keterangan

Kinerja atau kondisi yang ada (*belief*), maksudnya adalah keyakinan saudara terhadap kondisi pekerjaan yang saudara alami. Ada 5 pilihan yang tersedia:

SP Pilihan jika pernyataan **sangat puas** dengan kondisi pekerjaan yang saudara alami.

P Pilihan jika pernyataan **puas** dengan kondisi pekerjaan yang saudara alami.

R Pilihan jika pernyataan **ragu-ragu** dengan kondisi pekerjaan yang saudara alami.

TP Pilihan jika pernyataan **tidak puas** dengan kondisi pekerjaan yang saudara alami.

STP Pilihan jika pernyataan **sangat tidak puas** dengan kondisi pekerjaan yang saudara alami.

No.	Keterangan	Kinerja				
		SP	P	R	TP	STP
	Atribut Komunikasi					
1.	Saudara berkesempatan untuk memberikan pendapat dan menyampaikan saran.					
2.	Kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan dalam melaksanakan tugas.					
3.	Saudara berkesempatan untuk mengungkapkan masalah dalam pekerjaan.					
4.	Pimpinan memberikan petunjuk dalam membantu menyelesaikan pekerjaan.					
5.	Informasi yang berhubungan dengan pekerjaan diberikan secara jelas.					
	Atribut Penghargaan					
6.	Pimpinan saudara memberikan penghargaan atas prestasi yang telah dicapai oleh saudara					
7.	Pimpinan saudara memberikan tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, dll.					
8.	Pimpinan saudara memberikan kompensasi sesuai dengan pekerjaan dan kedudukan/jabatan.					
	Atribut Dukungan					
9.	Saudara diberi kesempatan untuk					

	mengikuti pelatihan kerja.					
10.	Tersedia sarana dan prasarana untuk mendukung pekerjaan.					
11.	Kenyamanan lingkungan kerja yang mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan.					
12.	Saudara mendapat dukungan dari atasan dan teman sesama kerja.					

A. Menentukan atribut yang paling penting dalam menentukan kepuasan karyawan

Berilah nomor 1-3 yang menurut anda paling penting.

Keterangan	Prioritas
Komunikasi	
Penghargaan	
Dukungan	

Kepada Yth,

Responden Penelitian

di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka pencarian data guna menyusun skripsi di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta dengan judul **“PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD”** Studi Kasus pada PT. TigaRaksa Satria. Tbk, saya:

Nama : Emanuel Tri Prasetyo

NIM : 05 2114 001

Jurusan : Akuntansi

Meminta bantuan Bpk/Ibu/Sdr untuk mengisi kuesioner berikut ini. Tidak ada maksud apa-apa dibalik pengisian kuesioner ini, kecuali untuk keperluan penelitian skripsi yang saya teliti. Atas kesediaan Bpk/Ibu/Sdr saya ucapkan terima kasih.

Mengetahui

PT. TigaRaksa Satria. Tbk

Untung Busro Qumar

HR dan WH / GA Departement Head

Hormat saya,

Emanuel Tri Prasetyo

Peneliti

No.	Keterangan	Kinerja				
		SP	P	R	TP	STP
	Atribut Kapabilitas Karyawan					
1.	Kemampuan perusahaan mempertahankan karyawan yang berprestasi atau karyawan terbaik.					
2.	Karyawan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kualitas kerja.					
3.	Kedudukan atau posisi jabatan sesuai dengan tingkat pendidikan.					
	Atribut Kapabilitas Sistem Informasi					
4.	Kemampuan karyawan dalam menguasai teknologi dan informasi yang menyangkut pekerjaan.					
5.	Keakuratan sistem informasi yang diperoleh.					
	Atribut Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan.					
6.	Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.					
7.	Karyawan diberi kesempatan untuk menyampaikan saran dan pendapat.					
8.	Kemampuan perusahaan untuk menciptakan iklim kerja yang baik untuk mendukung kelancaran bekerja.					
9.	Kemampuan perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.					

A. Menentukan atribut yang menurut Anda paling penting terhadap perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Berilah nomor 1-3 yang menurut anda paling penting.

Keterangan	Prioritas
Kapabilitas karyawan	
Kapabilitas sistem informasi	
Motivasi, pemberdayaan & keselarasan	

LAMPIRAN 3: HASIL PENGISIAN KUESIONER

KEPUASAN PELANGGAN

BUTIR1	BUTIR2	BUTIR3	BUTIR4	BUTIR5	BUTIR6	BUTIR7	BUTIR8	BUTIR9	BUTIR10
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
5	4	4	5	5	5	5	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
5	4	4	4	4	4	4	3	4	4
5	4	4	4	4	4	4	3	4	4
5	4	4	4	5	5	5	5	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	5	4	4	3	3	4	3
3	4	4	5	4	3	4	3	4	5
4	3	3	4	5	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	3	3	4	4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	5	4	4	3	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4

4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	4	4	3	3

KEPUASAN KARYAWAN

BUTIR1	BUTIR2	BUTIR3	BUTIR4	BUTIR5	BUTIR6	BUTIR7	BUTIR8	BUTIR9	BUTIR10	BUTIR11	BUTIR12
4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4
4	3	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3
3	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4
4	4	5	3	4	2	5	1	2	4	4	4
3	4	4	4	3	3	4	2	2	4	3	3
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4

4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
5	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	5	3	4	5	4	4
5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4
4	5	4	5	4	3	5	4	3	5	5	4
5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	3	3	5	4	5	5	5	5
2	1	2	2	4	2	4	2	3	2	2	3
5	5	5	4	4	3	5	5	4	4	5	5
4	4	4	3	3	2	5	3	4	5	3	5
3	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4
4	3	4	4	3	1	2	2	3	3	3	4
4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	5
3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4

**LAMPIRAN 4: HASIL PENGUJIAN VALIDITAS DAN
RELIABILITAS**

VALIDITAS KARYAWAN

Butir Pertanyaan	r hitung		r tabel 5%	Hasil
	<i>Ideal</i>	<i>Belief</i>		
1	1,00	0,655	0,254	Valid
2	1,00	0,766	0,254	Valid
3	1,00	0,661	0,254	Valid
4	1,00	0,736	0,254	Valid
5	1,00	0,649	0,254	Valid
6	1,00	0,557	0,254	Valid
7	1,00	0,540	0,254	Valid
8	1,00	0,705	0,254	Valid
9	1,00	0,541	0,254	Valid
10	1,00	0,663	0,254	Valid
11	1,00	0,770	0,254	Valid
12	1,00	0,670	0,254	Valid

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	12

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
BUTIR1	4.17	.668	60
BUTIR2	4.27	.710	60
BUTIR3	4.20	.659	60
BUTIR4	4.23	.745	60
BUTIR5	4.10	.752	60
BUTIR6	3.50	.854	60
BUTIR7	4.27	.733	60
BUTIR8	3.60	.906	60
BUTIR9	3.90	.706	60
BUTIR10	4.10	.706	60
BUTIR11	4.12	.613	60
BUTIR12	4.20	.546	60

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BUTIR1	44.48	32.966	.655	.906
BUTIR2	44.38	31.800	.766	.901
BUTIR3	44.45	32.997	.661	.906
BUTIR4	44.42	31.705	.736	.902
BUTIR5	44.55	32.319	.649	.906
BUTIR6	45.15	32.299	.557	.912
BUTIR7	44.38	33.325	.540	.911
BUTIR8	45.05	30.557	.705	.904
BUTIR9	44.75	33.513	.541	.911
BUTIR10	44.55	32.591	.663	.905
BUTIR11	44.53	32.660	.770	.902
BUTIR12	44.45	33.879	.670	.906

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
48.65	38.435	6.200	12

VALIDITAS PELANGGAN

Butir Pertanyaan	r hitung		r tabel 5%	Hasil
	<i>Ideal</i>	<i>Belief</i>		
1	1,00	0,493	0,279	Valid
2	1,00	0,452	0,279	Valid
3	1,00	0,452	0,279	Valid
4	1,00	0,406	0,279	Valid
5	1,00	0,507	0,279	Valid
6	1,00	0,659	0,279	Valid
7	1,00	0,593	0,279	Valid
8	1,00	0,297	0,279	Valid
9	1,00	0,433	0,279	Valid
10	1,00	0,478	0,279	Valid

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.793	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
BUTIR1	4.0200	.51468	50
BUTIR2	3.7800	.41845	50
BUTIR3	3.7800	.41845	50
BUTIR4	4.1000	.36422	50
BUTIR5	4.1600	.42185	50
BUTIR6	4.0400	.44994	50
BUTIR7	4.0400	.40204	50
BUTIR8	3.6800	.62073	50
BUTIR9	3.9600	.40204	50
BUTIR10	3.9200	.44447	50

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BUTIR1	35.4600	5.641	.493	.772
BUTIR2	35.7000	6.010	.452	.777
BUTIR3	35.7000	6.010	.452	.777
BUTIR4	35.3800	6.240	.406	.782
BUTIR5	35.3200	5.896	.507	.771
BUTIR6	35.4400	5.517	.659	.751
BUTIR7	35.4400	5.802	.593	.762
BUTIR8	35.8000	5.837	.297	.807
BUTIR9	35.5200	6.091	.433	.779
BUTIR10	35.5600	5.884	.478	.774

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39.4800	7.112	2.66680	10

VALIDITAS MANAJER PERTUMBUHAN PEMBELAJARAN

Butir Pertanyaan	r hitung		r tabel 5%	Hasil
	<i>Ideal</i>	<i>Belief</i>		
1	1,00	0,980	0,878	Valid
2	1,00	0,980	0,878	Valid
3	1,00	0,933	0,878	Valid
4	1,00	0,933	0,878	Valid
5	1,00	0,933	0,878	Valid
6	1,00	0,980	0,878	Valid
7	1,00	0,980	0,878	Valid
8	1,00	0,980	0,878	Valid
9	1,00	0,933	0,878	Valid

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	5	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	5	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.987	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
BUTIR1	3.2000	.83666	5
BUTIR2	3.2000	.83666	5
BUTIR3	3.4000	.54772	5
BUTIR4	3.4000	.54772	5
BUTIR5	3.4000	.54772	5
BUTIR6	3.2000	.83666	5
BUTIR7	3.2000	.83666	5
BUTIR8	3.2000	.83666	5
BUTIR9	3.4000	.54772	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BUTIR1	26.4000	28.800	.980	.984
BUTIR2	26.4000	28.800	.980	.984
BUTIR3	26.2000	32.200	.933	.987
BUTIR4	26.2000	32.200	.933	.987
BUTIR5	26.2000	32.200	.933	.987
BUTIR6	26.4000	28.800	.980	.984
BUTIR7	26.4000	28.800	.980	.984
BUTIR8	26.4000	28.800	.980	.984
BUTIR9	26.2000	32.200	.933	.987

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
29.6000	38.300	6.18870	9

Nilai-nilai r Product Moment

N	Tarf Signifikan		N	Tarf Signifikan		N	Tarf Signifikan	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0,997	0,999	27	0,381	0,487	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	28	0,374	0,478	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	29	0,367	0,470	65	0,244	0,317
6	0,811	0,917	30	0,361	0,463	70	0,235	0,306
7	0,754	0,874	31	0,355	0,456	75	0,227	0,296
8	0,707	0,834	32	0,349	0,449	80	0,220	0,286
9	0,666	0,798	33	0,344	0,442	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	34	0,339	0,436	90	0,207	0,270
11	0,602	0,735	35	0,334	0,430	95	0,202	0,263
12	0,576	0,708	36	0,329	0,424	100	0,195	0,256
13	0,553	0,684	37	0,325	0,418	125	0,176	0,230
14	0,532	0,661	38	0,320	0,413	150	0,159	0,210
15	0,514	0,641	39	0,316	0,408	175	0,148	0,194
16	0,497	0,623	40	0,312	0,403	200	0,138	0,171
17	0,482	0,606	41	0,308	0,398	300	0,113	0,148
18	0,468	0,590	42	0,304	0,393	400	0,098	0,128
19	0,456	0,575	43	0,301	0,389	500	0,088	0,115
20	0,444	0,561	44	0,297	0,384	600	0,080	0,105
21	0,433	0,549	45	0,294	0,380	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537	46	0,291	0,376	800	0,070	0,091
23	0,413	0,526	47	0,288	0,372	900	0,065	0,086
24	0,404	0,515	48	0,284	0,368	1000	0,062	0,081
25	0,396	0,505	49	0,281	0,364			
26	0,388	0,496	50	0,279	0,361			

Hasil Pengujian Reliabilitas

No.	Perspektif	Alpha hitung Kinerja		r tabel 5%	Hasil
		<i>Ideal</i>	<i>Belief</i>		
1	Kepuasan Pelanggan	1,00	0,793	0,279	reliabel
2	Kepuasan Karyawan	1,00	0,913	0,254	Sangat reliabel
3	Pembelajaran dan pertumbuhan (kepuasan manajer)	1,00	0,987	0,878	Sangat reliabel

Tingkat reliabilitas berdasarkan nilai alpha

Alpha	Tingkat reliabilitas
0,00 s.d 0,20	Kurang reliabel
> 0,20 s.d 0,40	Agak reliabel
>0,40 s.d. 0,60	Cukup reliabel
> 0,60 s.d. 0,80	reliabel
> 0,80 s.d. 1,00	Sangat reliabel

LAMPIRAN 5: SURAT IZIN PENELITIAN



PT. TIGARAKSA SATRIA, Tbk.

SURAT KETERANGAN
023 / TRS / VII / 10

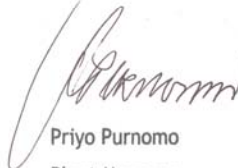

Yang bertandatangan di bawah ini pimpinan PT. TIGARAKSA SATRIA, Tbk
BM. Cangkringan - Yogyakarta, menerangkan bahwa :

Nama : Emanuel Tri Prasetyo
No mhs : 052114001
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Sanata Dharma, Yogyakarta

Telah melaksanakan PKL (Praktek Kerja Lapangan) di perusahaan kami periode
01 April 2010 - 31 Mei 2010.

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

Yogyakarta, 19 Juli 2010


 TIGARAKSA SATRIA
Priyo Purnomo
Plant Manager
PT. Tigaraksa satria, Tbk



ALWAYS AHEAD

PT. TIGARAKSA SATRIA, Tbk.

No : 013 /TRS/III/10
Hal : Surat Pemberitahuan

Kepada Yth :
Ketua Program Studi Akuntansi -
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
Mrican, Tromol Pos 29, Yogyakarta 55002

Attention : Drs. Yusef Widya Karsana, M.Si., Akt., QIA

Dengan hormat,

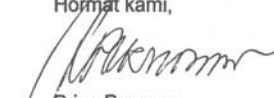
Merujuk surat Bapak nomor 31/Kaprodi Akt./657/III/2010 mengenai permohonan ijin penelitian untuk penyusunan skripsi mahasiswa Bapak dengan data sbb:

Nama : Emanuel Tri Prasetyo
NIM : 052114001
Program Studi : Akuntansi
Semester : X

Dengan ini kami menyetujui permohonan tersebut diatas untuk melakukan penelitian di perusahaan kami, PT. Tigaraksa Satria, Tbk mulai 01 April 2010 sampai dengan 31 Mei 2010.

Demikian pemberitahuan dari kami. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 29 Maret 2010
Hormat kami,


Priyo Purnomo
Plant Manager