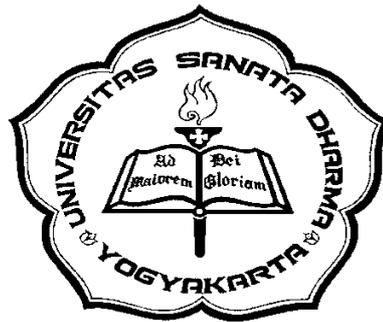


**IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENILAIAN  
KINERJA MANAJEMEN  
(Studi Kasus pada PT. Aseli Dagadu Djokdja)**

**SKRIPSI**

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



**Oleh:**

**Rose Arum Sari**

**NIM : 052114043**

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

Skripsi

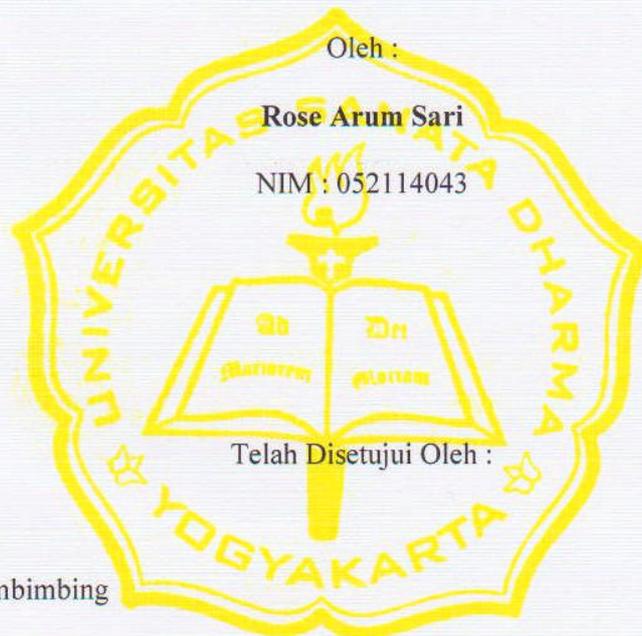
IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI PENILAIAN KINERJA

Studi Kasus PT. Aseli Dagadu Djogkdja

Oleh :

**Rose Arum Sari**

NIM : 052114043



Telah Disetujui Oleh :

Dosen Pembimbing

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

Tanggal : 9 April 2010

Skripsi

**IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI PENILAIAN  
KINERJA  
Studi Kasus PT. Aseli Dagadu Djogkdja**

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

**Rose Arum Sari**

NIM : 052114043

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal 30 April 2010  
dan dinyatakan memenuhi syarat

**Susunan Dewan 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	A. Diksa Kuntara, S.E., MFA., QIA.
Anggota	Dra. YFM. Gien Agustinawansari., M.M., Akt.

**Tanda Tangan**

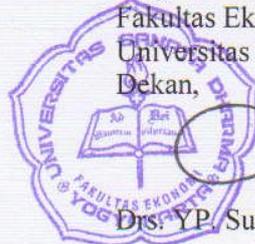
*[Handwritten signatures in blue ink]*

Yogyakarta, 30 April 2010

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan,



*[Handwritten signature]*  
Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt., QIA.

## HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Belajar dan berlatih adalah roda utama untuk mencapai sesuatu hal, maka dari itu selangkah demi selangkah kita belajar dan berlatih niscaya akan tercapai. Semakin dekat cita-cita yang kita harapkan semakin banyak pula penderitaan yang kita hadapi.

Skripsi ini ku persembahkan  
untuk:

- ✿ *Jesus Christ my Guardian*
- ✿ *My dad and dearest mom*
- ✿ *My sisters*
- ✿ *My lovely boy*
- ✿ *My best friend*



UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
FAKULTAS EKONOMI  
JURUSAN AKUNTANSI-PROGRAM STUDI AKUNTANSI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:  
**IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENILAIAN  
KINERJA (Studi Kasus pada PT. Aseli Dagadu Djokdja)**  
dan dimajukan untuk diuji pada tanggal 30 April 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 sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik secara sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian hari 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 batal saya terima.

Yogyakarta, 7 April 2010

Yang membuat pernyataan

Rose Arum Sari

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

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

Nama : Rose Arum Sari  
Nomor mahasiswa : 052114043

Demi kepentingan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya berjudul Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Penilaian Kinerja (Studi Kasus pada PT. Aseli Dagadu Djokdja) 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: 7 April 2010  
Yang Menyatakan



Rose Arum Sari

## 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 terima kasih yang tak terhingga kepada:

- a. Tuhan Yesus Kristus yang senantiasa melimpahkan kasih, berkat, dan tuntunanNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
- b. Romo Dr. Ir. Paulus Wiryono Priyotama, S.J. selaku Rektor Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan kepribadian kepada penulis.
- c. Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt., QIA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
- d. Drs. Yusef Widya Karsana, M.Si., Akt., QIA selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Sanata Dharma.
- e. 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.

- f. Bapak Hadi Sulistiyo selaku HRM-GA Manajer PT. Aseli Dagadu Djokdja yang memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian serta segenap karyawan PT. Aseli Dagadu Djokdja yang banyak membantu dan memberikan pelayanan dengan ramah.
- g. Papaku dan Mamaku tersayang yang telah banyak memberikan pengorbanan dan mendoakan penulis hingga skripsi ini dapat selesai.
- h. Adekku yang selalu memberikan semangat kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi.
- i. Sahabat-sahabatku (Vanie, Widha, Asty, Septi, Santi dan Windarti) atas persahabatan yang telah kita lalui bersama-sama dalam susah maupun senang.
- j. Masku tercinta yang telah mendoakan dan memberi motivasi sepenuhnya kepada penulis di dalam penyusunan skripsi.
- k. Teman-teman seperjuangan MPT terutama Christina, Noel, Novi, Ivon, Vida, dan Agus.
- l.. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

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

Yogyakarta, 7 April 2010



Rose Arum Sari

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS .....	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
HALAMAN KATA PENGANTAR .....	vii
HALAMAN DAFTAR ISI .....	ix
HALAMAN DAFTAR TABEL .....	xii
HALAMAN DAFTAR GAMBAR .....	xv
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
ABSTRAK .....	xvii
<i>ABSTRACT</i> .....	xviii
BAB I    PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	4
C. Batasan Masalah .....	4
D. Tujuan Penelitian.....	4
E. Manfaat Penelitian .....	5
F. Sistematika Penulisan .....	5

BAB II	LANDASAN TEORI.....	7
	A. <i>Balanced Scorecard</i> .....	7
	1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	7
	2. Hubungan Sebab Akibat dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	19
	3. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	21
	4. Langkah-langkah penyusunan <i>Balanced Scorecard</i> .....	23
	B. Kinerja.....	24
	1. Pengertian Kinerja .....	24
	2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan .....	24
	3. Tujuan Penilaian Kinerja .....	25
	4. Manfaat Penilaian Kinerja .....	26
BAB III	METODE PENELITIAN.....	27
	A. Jenis Penelitian.....	27
	B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	27
	C. Teknik Pengumpulan Data .....	28
	D. Subjek dan Objek Penelitian .....	30
	E. Jenis Data .....	31
	F. Teknik Analisis Data.....	31
	G. Instrumen Pengujian Data .....	39
BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....	43
	A. Sejarah Singkat PT. Aseli Dagadu Djokdja .....	43
	B. Lokasi PT. Aseli Dagadu Djokdja .....	48

	C. Visi, Misi, Strategi, PT. Aseli Dagadu Djokdja .....	48
	D. Pemasaran Produk .....	52
	E. Karyawan dan Rekrutmen .....	52
	F. Struktur Organisasi PT. Aseli Dagadu Djokdja .....	53
	G. Jaminan Kualitas Kaos Dadadu Djokdja .....	57
BAB V	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....	65
	A. Pengujian Instrumen .....	65
	B. Analisis Data dan Pembahasan .....	71
BAB VI	PENUTUP .....	121
	A. Kesimpulan .....	121
	B. Keterbatasan .....	123
	C. Saran .....	124
	DAFTAR PUSTAKA .....	125
	LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1: Tingkat Reliabilitas Berdasarkan Nilai Alpha .....	41
Tabel 2: Hasil Pengujian Validitas Perspektif <i>Customer</i> .....	67
Tabel 3: Hasil Pengujian Validitas Perspektif <i>Employees and Organizations Capacity</i> (Kepuasan Karyawan) .....	68
Tabel 4: Hasil Pengujian Validitas Perspektif <i>Employees and Organizations Capacity</i> (Kepuasan Manajer) .....	69
Tabel 5: Rangkuman Hasil Pengujian Reliabilitas .....	70
Tabel 6: Laba Bersih, Penjualan, dan NPM PT. Aseli Dagadu Djokdja Tahun 2006-2008 .....	72
Tabel 7: Trend Rasio NPM PT. Aseli Dagadu Djokdja Tahun 2006-2008 .....	74
Tabel 8: Laba Bersih, Total Aktiva, dan ROI PT. Aseli Dagadu Djokdja Tahun 2006-2008 .....	76
Tabel 9: Trend Rasio ROI PT. Aseli Dagadu Djokdja Tahun 2006-2008 .....	78
Tabel 10: Laba Bersih, Modal Sendiri, dan ROE PT. Aseli Dagadu Djokdja Tahun 2006-2008 .....	80
Tabel 11: Trend Rasio ROE PT. Aseli Dagadu Djokdja Tahun 2006-2008 .....	82
Tabel 12: Retensi Pelanggan PT. Aseli Dagadu Djokdja Tahun 2006-2008 .....	85

Tabel 13: Trend Retensi Pelanggan PT. Aseli Dagadu Djokdja Tahun 2006-2008 .....	86
Tabel 14: Akuisisi Pelanggan PT. Aseli Dagadu Djokdja Tahun 2006-2008 .....	88
Tabel 15: Trend Akuisisi Pelanggan PT. Aseli Dagadu Djokdja Tahun 2006-2008 .....	89
Tabel 16: Rekapitulasi Perhitungan <i>Belief</i> Rata-Rata dan <i>Ideal</i> Rata-Rata pada Perspektif <i>Customer</i> .....	93
Tabel 17: Hasil Selisih Total <i>Ideal</i> Rata-Rata dengan Total <i>Belief</i> Rata-Rata Masing-Masing Atribut serta Bobot Kepentingannya .....	94
Tabel 18: Urutan Kepentingan Atribut Harga, Mutu, dan Waktu.....	95
Tabel 19: Hasil Kali, Urutan Kepentingan, dan Bobot Masing-Masing Atribut .....	96
Tabel 20: Perbandingan Proses Bisnis Internal pada <i>Balanced Scorecard</i> dengan Proses Bisnis Internal pada PT. Aseli Dagadu Djokdja.....	98
Tabel 21: Rekapitulasi Perhitungan <i>Belief</i> Rata-Rata dan <i>Ideal</i> Rata-Rata Kepuasan Karyawan .....	102
Tabel 22: Hasil Selisih Total <i>Ideal</i> Rata-Rata dengan Total <i>Belief</i> Rata-Rata Masing-Masing Atribut serta Bobot .....	103
Tabel 23: Urutan Kepentingan Atribut Komunikasi, Penghargaan, dan Dukungan .....	105
Tabel 24: Hasil Kali, Urutan Kepentingan, dan Bobot Masing-Masing Atribut .....	105
Tabel 25: Rekapitulasi Perhitungan <i>Belief</i> Rata-Rata dan <i>Ideal</i> Rata-Rata Kepuasan Manajer.....	106
Tabel 26: Hasil Selisih Total <i>Ideal</i> Rata-Rata dengan Total <i>Belief</i> Rata-Rata Masing-Masing Atribut serta Bobot Kepentingannya .....	107

Tabel 27: Urutan Kepentingan Atribut Kemampuan Karyawan, Kemampuan Sistem Informasi, serta Motivasi, Pemberian, dan Pembatasan Wewenang.....	110
Tabel 28: Hasil Kali, Urutan Kepentingan, dan Bobot Masing-Masing Atribut.....	111
Tabel 29: Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja.....	112
Tabel 30: Hasil Kali, Urutan Kepentingan, dan Bobot masing-masing atribut.	113
Tabel 31: Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja.....	117

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar I: Core Measurement Group.....	12
Gambar II: Customer Value Proposition .....	14
Gambar III: Rantai sebab-akibat Balanced Scorecard.....	20
Gambar IV: Susunan Organisasi PT. Aseli Dagadu Djokdja.....	54

## DAFTAR GRAFIK

	Halaman
Grafik 1: Tingkat Perkembangan NPM PT. Aseli Dagadu Djokdja Tahun 2006-2008.....	72
Grafik 2: Tingkat Perkembangan Trend NPM PT. Aseli Dagadu Djokdja Tahun 2006-2008.....	75
Grafik 3: Laba Bersih, Total Aktiva, dan ROI PT. Aseli Dagadu Djokdja Tahun 2006-2008 .....	76
Grafik 4: Tingkat Perkembangan Trend ROI PT. Aseli Dagadu Djokdja Tahun 2006-2008.....	79
Grafik 5: Tingkat Perkembangan ROE PT. Aseli Dagadu Djokdja Tahun 2006-2008.....	80
Grafik 6: Tingkat Perkembangan Trend ROE PT. Aseli Dagadu Djokdja Tahun 2006-2008 .....	83
Grafik 7: Tingkat Perkembangan Trend Retensi Pelanggan PT. Aseli Dagadu Djokdja.....	87
Grafik 8: Tingkat Perkembangan Trend Akuisisi Pelanggan PT. Aseli Dagadu Djokdja.....	90

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1: Laporan Keuangan PT. Aseli Dagadu Djokdja Tahun 2006-2008 .....	126
Lampiran 2: Instrumen Penelitian (Kuesioner dan Pedoman Wawancara) ..	128
Lampiran 3: Hasil Pengisian Kuesioner .....	151
Lampiran 4: Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Kuesioner .....	156
Lampiran 5: Surat Izin Penelitian .....	163

## ABSTRAK

### IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENILAIAN KINERJA (Studi Kasus pada PT. Aseli Dagadu Djokdja)

Rose Arum Sari  
NIM: 052114043  
Universitas Sanata Dharma  
Yogyakarta  
2010

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja manajemen PT. Aseli Dagadu Djokdja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Kinerja manajemen PT. Aseli Dagadu Djokdja diukur dari empat perspektif *Balanced Scorecard*: 1) perspektif *financial*, 2) perspektif *customer*, 3) perspektif *internal business processes*, 4) perspektif *learning and growth*

Jenis penelitian ini adalah studi kasus pada PT. Aseli Dagadu Djokdja. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, kuesioner, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan analisis rasio-rasio keuangan (perspektif keuangan); analisis *Multiattribute Attitude Model* (MAM) dan prioritas kepentingan untuk perspektif *customer* dan perspektif *learning and growth*, sedangkan perspektif *internal business processes* menggunakan analisis deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja manajemen PT. Aseli Dagadu Djokdja ditinjau dari: (1) perspektif *financial* adalah cukup baik (rasio NPM, ROI, dan ROE mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun); (2) perspektif *customer* adalah baik (ada kenaikan jumlah pelanggan meskipun retensi dan akuisisi pelanggan mengalami fluktuasi, serta kepuasan pelanggan mencapai hasil yang baik (MAM=114,54) belum cukup mampu membawa kepuasan pelanggan ke tingkat yang sangat baik; (3) perspektif *internal business processes* adalah baik (meliputi proses inovasi, operasi, dan pelayanan purna jual; (4) perspektif *learning and growth* adalah baik (karyawan puas (MAM=119,42) terhadap atribut komunikasi, penghargaan, dukungan; dan manajer puas (MAM=139,36) terhadap kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi serta motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang).

## **ABSTRACT**

### **THE IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD AS PERFORMANCE ASSESSMENT**

(Case Study in Aseli Dagadu Djokdja Company)

Rose Arum Sari  
NIM: 052114043  
Sanata Dharma University  
Yogyakarta  
2010

The purpose of this research was to measure the management performance of Aseli Dagadu Djokdja Company using Balanced Scorecard method. The management performance of Aseli Dagadu Djokdja Company was measured from four Balanced Scorecard perspectives: 1) financial perspective, 2) customer perspective, 3) internal business processes perspective, 4) learning and growth perspective.

The kind of this research was case study in Aseli Dagadu Djokdja Company. The techniques of data collecting were interview, questionnaire observation, and documentation. The data analysis techniques used financial ratios analysis (financial perspective); Multiattribute Attitude Model (MAM) analysis; and priority of importance for customer perspective and learning and growth perspective, while internal business process perspective used descriptive analysis.

The result of the research showed that the performance of Aseli Dagadu Djokdja Company as viewed from: (1) financial perspective was good enough (the ratio of NPM, ROI, n ROE experienced fluctuation from year to year); (2) customer perspective was good (there was an increase in customer number although the customer's retention and acquisition fluctuated, while the customer's satisfaction reached good result (MAM = 114,54), yet it was not enough to bring the customer's satisfaction to the excellent level; (3) internal business process perspective was good (involving innovation process, operation, after sales services); (4) learning and growth perspective was good (the employees were satisfied (MAM = 119,42) to the communication attribute, appreciation, support, and the manager was satisfied (MAM = 139,36) to the employee's capability, the capability of information system and motivation, gift, and the limitation of authority).

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi memasuki abad XXI dan milenium ketiga, sekarang ini tampak demikian pesat. Adanya perkembangan teknologi ini telah mengakibatkan iklim persaingan bisnis semakin ketat. Persaingan tidak lagi hanya berasal dari perusahaan-perusahaan sejenis dalam industri, namun sudah meluas dari luar industri dan luar negeri dengan cara-cara persaingan yang kompleks. Bahkan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan hanya sebagai institusi pencipta kekayaan saja tidak cukup, organisasi perusahaan harus mampu menjadi institusi pelipat gandaan kekayaan (*wealth multiplying institution*) untuk dapat bertahan dalam lingkungan bisnis tersebut. Dengan meningkatnya persaingan bisnis tersebut mengharuskan perusahaan agar dapat selalu tumbuh berkembang selayaknya sebuah organisasi yang hidup tumbuh dan berkembang untuk beradaptasi dengan lingkungan. Dalam menghadapi persaingan bisnis tersebut, perusahaan memerlukan suatu strategi yang tepat dan jitu untuk dapat bertahan dan bahkan memenangkannya. Oleh karena itu, perusahaan terus 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.

Untuk sebuah sistem pengukuran kinerja bisnis yang menyeluruh, pengukuran kinerja dengan hanya melihat aspek keuangan semata tidak akan cukup memadai karena pengukuran kinerja dengan tolok ukur tersebut hanya akan menunjukkan seberapa baik organisasi telah melakukan sesuatu pada masa lalu.

Pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan oleh perusahaan yaitu pengukuran secara tradisional yang hanya menitikberatkan pada segi keuangan saja, seperti *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Investment* (ROI), dan *Return On Equity* (ROE). Pengukuran seperti ini memiliki beberapa kelemahan, yaitu ketidakmampuannya mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*), dan harta-harta intelektual (SDM). Dan lagi, kinerja keuangan tidak mampu "bercerita" banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik, karena kinerja keuangan dianggap hanya mengejar kemampuan laba (*profitability*) jangka pendek (Kaplan & Norton, 1996).

Mengingat keterbatasan hasil yang didapat dari hanya mengukur kinerja bisnis menggunakan aspek keuangan saja, diperlukan suatu sistem pengukuran dan manajemen yang dapat mencakup aspek non keuangan yang dikenal dengan nama *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* sebagai metodologi penilaian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S Kaplan dan David P Norton.

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

Untuk menghadapi kondisi persaingan bisnis yang lebih kompetitif, padat teknologi, dan ditentukan oleh kapabilitas, maka diperlukan sebuah sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur dari aspek keuangan saja. Berbagai ukuran keuangan tidak akan cukup memadai untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan yang akan dilalui oleh sebuah perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus terus berupaya untuk memutuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan (*the winning strategy*) (Mulyadi,2001). Untuk mengatasi seberapa jauh efektivitas penerapan strategi tersebut, maka perusahaan perlu mengukur kinerja bisnis mereka.

Dalam penelitian ini, penulis ingin meneliti dan mengevaluasi pengukuran kinerja dalam perusahaan ini setelah diterapkannya Balanced Scorecard atau dengan kata lain penulis ingin mengetahui seberapa jauh keefektifan dari penerapan balanced scorecard ini yang digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja dalam perusahaan ini.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang terdapat di dalam latar belakang, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Bagaimanakah kinerja manajemen PT. Aseli Dagadu Djokdja apabila diukur dengan *Balanced Scorecard* ?

## **C. Batasan Masalah**

Penelitian ini merupakan studi kasus yang mengambil sampel PT. Aseli Dagadu Djokdja. Penelitian ini khusus dilakukan untuk mengetahui apakah *Balanced Scorecard* dapat diterapkan di PT. Aseli Dagadu Djokdja?

## **D. Tujuan Penelitian**

Dengan memperhatikan rumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan:

1. Memberikan gambaran penggunaan *Balanced Scorecard* terhadap penilaian kinerja manajemen perusahaan.
2. Untuk mengambil sampel sejauh mana penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja manajemen yang komprehensif dan koheren pada suatu perusahaan.
3. Memberikan suatu alternatif pengukuran kinerja manajemen yang tidak hanya mempertimbangkan aspek keuangan saja tetapi juga aspek non keuangan.

## **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi:

1. Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi PT. Aseli Dagadu Djokdja mengenai pengukuran kinerja manajemen 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 manajemen 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, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

**Bab II : Landasan Teori**

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

**Bab III : Metode Penelitian**

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

**Bab IV : Gambaran Umum Perusahaan**

Bab ini berisi data-data PT. Aseli Dagadu Djokdja yang terdiri dari gambaran umum perusahaan, sejarah berdiri, jenis usaha, 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. Balanced Scorecard**

##### **1. Pengertian Balanced Scorecard**

Kata "balanced" dalam balanced scorecard berarti bahwa dalam pengukuran kinerja harus dapat keseimbangan (*balanced*) antara ukuran keuangan dan non keuangan (ukuran proposional) (Mulyadi & Setyawan, 1999: 222).

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

##### **a. Perspektif Keuangan**

Dalam Balanced Scorecard, perspektif keuangan tetap dipertahankan dengan tujuan apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan (Kaplan & Norton, 1996: 23).

Ukuran yang digunakan dalam perspektif keuangan biasanya dinyatakan dalam profitabilitas, seperti:

**1) *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).

Secara sistematis *Net Profit Margin* dapat dirumuskan:

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

*Net Profit Margin* digunakan untuk mengetahui efisiensi perusahaan dengan melihat besar kecilnya persentase laba dalam hubungannya dengan penjualan (Riyanto, 1997:37).

**2) *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).

Secara sistematis *Return On Investment* dapat dirumuskan:

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

Kegunaan dari analisis ROI adalah sebagai berikut (Munawir, 1983: 91):

- a. ROI merupakan pengukuran yang komprehensif dalam segala hal yang mempengaruhi laporan keuangan.
- b. ROI dapat digunakan untuk mengukur efisiensi tindakan-tindakan yang dilakukan oleh divisi atau bagian, yaitu dengan mengalokasikan semua biaya dan modal ke dalam bagian-bagian yang bersangkutan.
- c. ROI dapat digunakan untuk mengukur profitabilitas dari masing-masing produk yang dihasilkan oleh perusahaan.
- d. ROI dapat digunakan untuk keperluan kontrol dan juga untuk keperluan perencanaan.

### 3) *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)

Secara sistematis *Return On Equity* dapat dirumuskan:

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

ROE digunakan untuk mengukur efisiensi pengguna modal dalam suatu perusahaan dengan membandingkan antara laba dengan modal yang digunakan.

Menurut Kaplan (1996), pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara keuangan maka hal pertama yang harus dilakukan perusahaan adalah mendeteksi keberadaan atau industri atau bisnis yang dimilikinya.

Kaplan menggolongkan daur hidup bisnis (*bussiness life cycle*) menjadi tiga tahapan, yaitu:

a. Berkembang (*Growth*)

Tahap ini merupakan tahap awal dari siklus hidup usaha, di mana perusahaan-perusahaan yang berada dalam tahap ini umumnya memiliki produk atau jasa yang potensial untuk berkembang baik. Salah satu tolak ukur yang digunakan mengingat tingginya tingkat investasi pada tahap ini ialah pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari customer baru dan atau dari produk dan jasa.

b. Bertahan (*Sustain*)

Kebanyakan perusahaan pada tahap ini, perhatiannya terpusat pada bagaimana mempertahankan pangsa pasar yang mereka miliki agar dapat terus meraih laba. Tolak ukur yang digunakan pada tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan/ROI.

c. Panen (*Harvest*)

Tahapan ini merupakan tahapan kematangan (*mature*), di mana perusahaan tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, melainkan hanya melakukan pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan sebagai kapabilitas baru. Tolak ukur yang digunakan dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan.

**b. Perspektif *Customer***

Perspektif *customer* dianggap penting dewasa ini mengingat semakin ketatnya persaingan mempertahankan para *customer* lama dan merebut para *customer* baru (Soetjipto, Juni, 1997: 22). Sebelum tolak ukur kinerja *customer* ditetapkan Kaplan dan Norton (1996) menyarankan agar perusahaan terlebih dahulu menentukan segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran. Tolak ukur kinerja *customer* dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

**1) Kelompok Pengukuran Inti (*Core Measurement Group*)  
(Soetjipto, Juni, 1997 : 22)**

a. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Menggambarkan porsi penjualan yang dikuasai dalam suatu segmen tertentu (dalam bentuk jumlah customer, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual)

b. Perolehan *Customer* (*customer acquisition*)

Mengukur bagaimana perusahaan memperoleh customer yang baru.

c. Customer yang dipertahankan (*customer retention*)

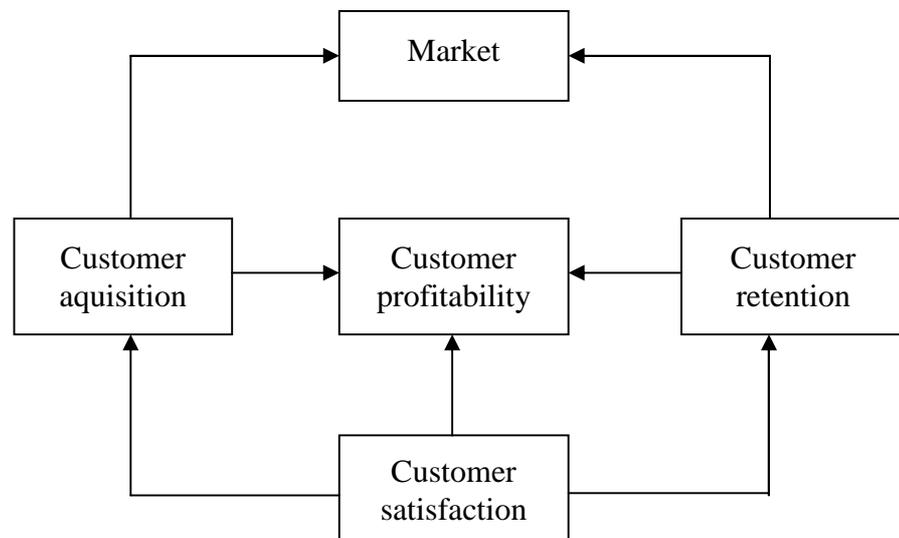
Mengukur bagaimana perusahaan dapat mempertahankan customer yang lama.

d. Kepuasan customer (*customer satisfaction*)

Mengukur seberapa jauh tingkat kepuasan customer terhadap kriteria kinerja tertentu (terhadap layanan perusahaan)

e. Profitabilitas customer (*customer profitability*)

Mengukur bagaimana perusahaan memperoleh keuntungan bersih dari penjualan produk kepada para customer.



**Gambar I**  
**Core Measurement Group**  
(sumber Kaplan, S Robert dan Norton david c,  
1996)

**2) Mengukur proposisi nilai customer (*customer value proposition*) (Mirza, Juni, 1997:17)**

a. Atribut produk atau jasa (*product, or service attribute*)

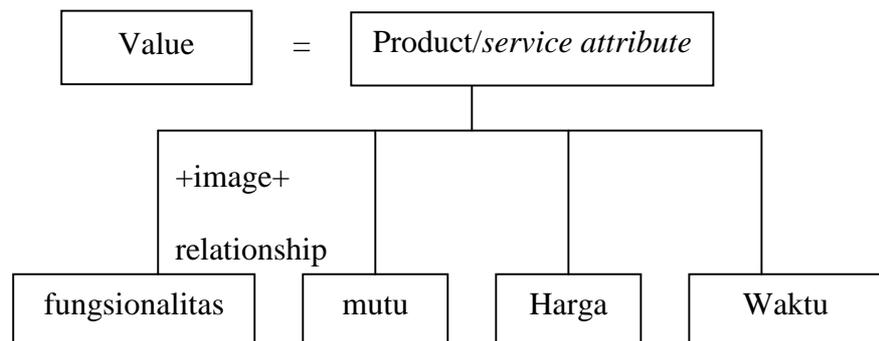
Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitasnya. Dalam hal ini preferensi customer bisa berbeda-beda, ada customer yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian secara tepat waktu dan harga yang murah tapi (bukan murahan). Di lain pihak ada customer yang mau membayar pada tingkat harga yang tinggi untuk ciri dan atribut dari produk atau jasa yang dibelinya.

b. Hubungan customer (*Customer Relationship*)

Mencakup penyampaian produk atau jasa kepada customer, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan customer setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c. Ciri dan Reputasi (*Image dan Reputation*)

Menggambarkan faktor-faktor tak berwujud (*intangible*) yang membuat customer tertarik untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun citra dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.



**Gambar II**  
**Customer Value Proposition**  
 (Sumber Kaplan , S. Robert dan Murten David C,1996)

c. **Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Bussiness Proces*)**

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk atau jasa yang dapat memberikan kepuasan tertentu kepada customer dan juga pada para pemegang saham (Ciptani, Mei, 2000: 27). Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama, yaitu:

**1) Proses Inovasi**

Proses Inovasi adalah proses di mana perusahaan berusaha mencari apa yang menjadi kebutuhan utama bagi customer dan kemudian menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Mirza, Juni, 1997: 17).

Proses Inovasi dibagi menjadi dua bagian, yaitu untuk mengidentifikasi kebutuhan pasar, dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut. Kedua hal ini merupakan bagian yang amat penting dan tidak dapat dipisahkan. Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan (Secakusuma, Juni, 1997:9-10).

Tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dari proses inovasi yang dilakukan oleh perusahaan antara lain: banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan secara relatif jika dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan (Soetjipto, Juni 1997:23).

## **2) Proses Operasi**

Proses Operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, dari saat penerimaan order dari customer, sampai dengan saat produk atau jasa tersebut dikirimkan kepada customer.

Aktivitas ini dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu (Secakusuma, Juni, 1997: 11-12):

### **a. Proses pembuatan produk atau jasa**

Proses pembuatan produk ini merupakan sesuatu yang bersifat repetitif, sehingga terdapat banyak teknik-teknik manajemen yang dapat diterapkan dalam proses ini. Secara

umum pengukuran ini dibagi menjadi tiga bagian, yaitu pengukuran dalam hal kualitas, biaya, dan waktu.

b. Proses penyampaian produk atau jasa kepada customer

Proses ini sering disebut dengan istilah aktivitas pemasaran. Aktivitas pemasaran dan penjualan merupakan aktivitas yang dilakukan untuk membujuk dan sekaligus menyediakan sarana, sehingga customer dapat membeli barang atau jasa tersebut. Contoh dari aktivitas ini adalah iklan, promosi, tenaga penjualan, penentuan harga, pemeliharaan saluran distribusi, dan lain- lain.

**3) Proses Layanan Purna Jual**

Merupakan jasa pelayanan kepada customer, setelah penjualan produk atau jasa yang dibuat perusahaan saat ini. Pelayanan purna jual ini menjadi pengukuran yang cukup penting karena pelayanan purna jual ini berpengaruh pada tingkat kepuasan customer. Yang termasuk dalam aktivitas purna jual ini ialah garansi dan aktivitas reparasi, perlakuan terhadap produk cacat atau rusak, proses pembayaran yang dilakukan oleh customer pada transaksi penjualan secara kredit (Ciptani, Mei, 2000: 28).

**d. Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*)**

Kaplan dan Norton (1996), mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan para karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan, dan meningkatnya pengetahuan

karyawan akan meningkatkan kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil dari ketiga perspektif di atas dengan tujuan perusahaan.

Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran, yaitu (Kaplan & Norton, 1996: 110-113) :

### 1) **Kapabilitas Karyawan**

Idealnya suatu perusahaan tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang ada, tetapi memperbaikinya secara terus-menerus. Perbaikan yang secara terus-menerus hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan karyawan yang langsung terkait dalam proses bisnis internal.

Dalam kaitannya dengan para karyawan, ada tiga hal yang perlu ditinjau oleh manajemen, yaitu (Kaplan & Norton, 1996):

#### a. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan bertujuan untuk menyatakan bahwa moral karyawan dan kepuasan karyawan secara keseluruhan pada saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Kepuasan karyawan merupakan para kondisi bagi meningkatnya produktivitas, tanggung jawab, kualitas, atau mutu, dan layanan customer (*customer services*)

#### b. Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan mempertahankan karyawan terbaiknya untuk terus berada dalam perusahaan. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia (SDM )nya akan sia-sia apabila tidak dapat mempertahankannya karyawan untuk seterusnya berada dalam perusahaan. Retensi karyawan pada umumnya diukur persentase keluarnya karyawan yang memegang jabatan kunci.

c. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan customer. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para karyawan dengan jumlah karyawan yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

## 2) Kemampuan Sistem Informasi

Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses bisnis internal. Agar para karyawan bekerja seefektif mungkin dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis dewasa ini, karyawan perlu mendapat banyak informasi mengenai customer, proses bisnis internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan. Pengukuran yang

digunakan diantaranya adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang digunakan, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

### **3) Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan**

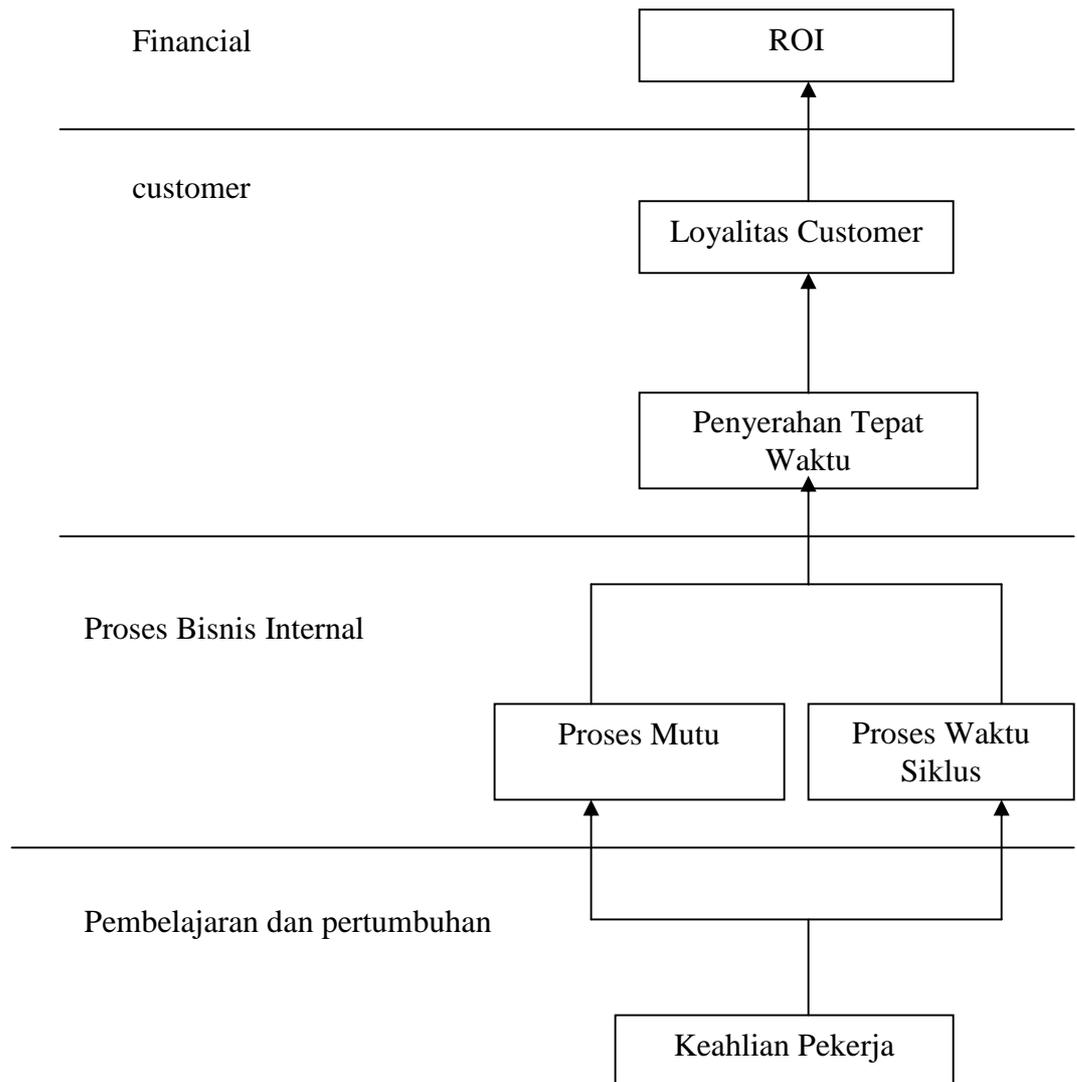
Karyawan yang sempurna dengan informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila karyawan tersebut tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila karyawan tersebut tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan atau bertindak. Sehingga perlu dilakukan pengukuran untuk mendukung motivasi karyawan dan inisiatif karyawan.

Pengukuran yang dilakukan seperti jumlah saran per karyawan, jumlah saran yang diimplementasikan atau direalisasikan, jumlah saran yang berhasil guna, serta banyaknya karyawan yang mengetahui dan mengerti tentang visi dan tujuan perusahaan (Soetjipto,1997: 23)

## **2. Hubungan Sebab Akibat dalam Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard yang baik haruslah mencerminkan hubungan sebab- akibat yang diperoleh dari strategi yang ditetapkan, yang mencakup estimasi dan waktu respons dan besarnya hubungan antara pengukuran dalam Balanced Scorecard (Hermawan,1996 :55).

Pola pemikiran yang mendasari Balanced Scorecard diilustrasikan dalam gambar II. 3. rantai sebab akibat yang meliputi empat perspektif, yaitu:



**Gambar III**  
**Rantai sebab- akibat Balanced Scorecard**  
 (Sumber Kaplan dan Norton,1996)

Dari gambar 3 terlihat bahwa tujuan keuangan perusahaan adalah untuk meningkatkan tingkat pengembalian investasi perusahaan (ROI), yang diperoleh dari loyalitas customer. Loyalitas customer timbul karena customer merasa terpuaskan oleh produk atau pelayanan perusahaan. Customer dapat dikatakan puas apabila barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan berkualitas dan tepat waktu.

Semua ini merupakan hasil proses bisnis internal yang selalu melakukan inovasi sesuai kebutuhan customer. Keberhasilan proses bisnis internal berasal dari keahlian karyawan. Keahlian karyawan ini terwujud dari pendidikan dan pelatihan yang tercakup dalam proses *learning and growth* (belajar dan bertumbuh).

### **3. Keunggulan Balanced Scorecard**

Dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja berdasar perspektif keuangan saja, maka Balanced Scorecard memiliki beberapa keunggulan, yaitu (Mulyadi, 2001) :

#### **a. Komprehensif**

Balanced Scorecard menekankan pengukuran kinerja yang tidak hanya pada aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif, yang mana keempat perspektif tersebut mampu memandang berbagai faktor lingkungan secara menyeluruh.

Perluasan dari perspektif tersebut menghasilkan manfaat seperti :

- 1) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.

2) Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

b. Koheren

Kekoherenan berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat atau *causal relationship* (lihat gambar II.3). Setiap sasaran yang strategik dipilih dalam perspektif non keuangan diarahkan untuk mewujudkan sasaran strategik non keuangan yang lain atau secara langsung diarahkan untuk mewujudkan strategik di perspektif keuangan. Dengan demikian kekoherenan sasaran strategik menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan yang kompetitif.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dirumuskan dalam perencanaan strategik diarahkan pada perspektif keuangan, customer, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Apabila ke-empat perspektif tersebut tidak seimbang akan mempengaruhi perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang.

d. Terukur

Balanced Scorecard mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur seperti perspektif customer, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Namun, dalam pendekatan balanced scorecard, sasaran strategik di ke tiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukuran pencapaiannya melalui dua macam ukuran yaitu

ukuran hasil (*outcome measure*) dan ukuran pemacu kinerja (*performance measure*). Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategi keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

#### **4. Langkah-langkah penyusunan 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 dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut.
- b. Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab-akibat, sehingga jika ditemukannya suatu perbaikan pada suatu hal akan berdampak pada hal lainnya.
- c. Adanya keterkaitan dengan keuangan, artinya: strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan customer atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

## **B. Kinerja**

### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja karyawan lazim disebut prestasi kerja. W. JS. Poerwotodarminto (1967:768) mengemukakan prestasi kerja adalah hasil yang telah dicapai, dilakukan, dikerjakan, dan sebagainya.

Simamora (1995 : 327) mendefinisikan kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerja. Setiap perusahaan pada umumnya menginginkan dapat mencapai tujuan seoptimal mungkin. Tujuan tersebut dapat tercapai secara optimal apabila kinerja karyawan baik. Begitu pula sebaliknya karyawan yang bekerja di perusahaan dapat mencapai kinerja yang optimal karena dukungan perusahaan. Oleh karena itu sudah selayaknya perusahaan mengupayakan agar karyawan dapat mencapai kinerja yang baik. Selain itu, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor internal.

### **2. Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan**

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain :

#### **a. Faktor dalam diri karyawan**

- 1) Faktor psikis seperti, bakat, kemampuan yang dimiliki, kepribadian, kecerdasan, dan sebagainya.
- 2) Faktor fisik seperti, kesehatan, jenis kelamin, usia, dan sebagainya.

- b. Faktor di luar diri karyawan (Handoko, 1993:256)

Faktor-faktor di luar diri karyawan yang mempengaruhi, seperti gaji, kondisi kerja, hubungan kerja, kebijaksanaan pemerintah tentang kenaikan pangkat, dan delegasi wewenang.

### **3. Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan pokok penilaian kinerja (Purwantini, 1998) adalah :

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

#### **4. Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi organisasi karena penilaian kinerja tersebut dimanfaatkan oleh organisasi untuk: (Mulyadi dan Setyawan, 1998:228) :

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

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Jenis penelitian yang dilakukan menggunakan metode studi kasus, yaitu penelitian yang dilakukan dengan menggunakan suatu obyek tertentu pada suatu perusahaan. Penelitian ini mempelajari pengukuran kinerja manajemen terhadap suatu perusahaan yaitu PT. Aseli Dagadu Djokdja yang menggunakan pengukuran kinerja manajemen dengan metode *Balanced Scorecard*.

#### **B. Tempat dan waktu penelitian**

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

Penelitian dilakukan di PT. Aseli Dagadu Djokdja yang beralamat di JL.IKIP PGRI No.50 Sonopakis, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

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

Penelitian dilakukan pada bulan September-Desember 2009.

### C. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

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

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

##### 1). Teknik wawancara

Teknik wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung mengenai keadaan perusahaan. Wawancara ditujukan kepada para pihak manajer. Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna jual yang dilakukan oleh perusahaan. Data yang dikumpulkan berupa jumlah produk yang dihasilkan oleh perusahaan pada saat perusahaan melakukan *development* produk, efisiensi dan efektivitas produk sampai ke tangan pelanggan, dan layanan yang dilakukan oleh perusahaan apabila pelanggan melakukan *complain*.

## 2). Teknik Dokumentasi

Teknik Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara memperoleh data yang diperlukan dengan mencatat data yang ada di perusahaan. Dokumen yang diperlukan berupa gambaran perusahaan, visi dan misi perusahaan, proses perekrutan karyawan, dan proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan.

## 3). Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan menyusun daftar pertanyaan secara tertulis mengenai indikator-indikator yang terdapat dalam *Balanced Scorecard*. Kuesioner ini digunakan untuk menganalisis data yang bersifat non keuangan dan diberikan kepada pihak-pihak yang terkait, yaitu *customer* PT. Aseli Dagadu Djokdja, para manajer dan karyawan PT. Aseli Dagadu Djokdja.

## b. Penelitian Kepustakaan

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data sekunder yang mendukung penelitian dengan cara mengumpulkan dan mempelajari bahan-bahan dari literatur.

## **D. Subjek dan Objek Penelitian**

### **1. Subjek Penelitian**

Subjek yang akan diteliti dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Manajer HRD
- b. Manajer Operational
- c. Manajer Marketing
- d. Manajer kreatif
- e. Manajer Produk Retail
- f. Karyawan
- g. Customer PT. Aseli Dagadu Djokdja

### **2. Objek Penelitian**

Objek yang akan diteliti dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Laporan Laba Rugi dan Neraca PT. Aseli Dagadu Djokdja periode 2006-2008
- b. Jumlah customer dan karyawan tahun 2006-2008
- c. Hasil wawancara dengan manajer
- d. Hasil kuesioner dengan customer, karyawan, dan manajer

## E. Jenis Data

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

- a. Data Primer, merupakan data-data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya, melalui wawancara langsung dan observasi.
- b. Data Sekunder, merupakan data pendukung yang diperoleh. Misal: laporan tahunan, data hasil usaha, strategi operasional perusahaan.

## F. Teknik Analisis Data

Langkah-langkah yang diambil dalam analisis data adalah:

### a. Perspektif Keuangan

Teknik analisis data yang digunakan untuk perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

#### 1) *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 ratio NPM ini semakin tinggi, maka indikasinya adalah kinerja operasi perusahaan juga semakin efisien.

Secara sistematis *Net Profit Margin* dapat dirumuskan:

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

## 2) *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.

Secara sistematis *Return On Investment* dapat dirumuskan :

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

## 3) *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.

Secara sistematis *Return On Equity* dapat dirumuskan :

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

#### **b. Perspektif pelanggan**

Karena perspektif pelanggan merupakan data yang bersifat non keuangan, maka dalam penelitian ini penulis menggunakan kuesioner yang diberikan kepada pihak- pihak yang terkait. Lima ukuran yang akan dinilai dalam perspektif ini, yaitu :

- 1) Pengukuran pangsa pasar, bisa dilihat melalui adanya peningkatan daerah pemasaran produk perusahaan. Pangsa pasar yang dimaksud adalah jumlah pelanggan yang menggunakan produk dari PT. Aseli Dagadu Djokdja. Untuk mengetahui tingkat perkembangan pangsa pasar PT. Aseli Dagadu Djokdja, peneliti membandingkan antara total penjualan perusahaan dengan total penjualan produk yang sejenis se-DIY. Tetapi peneliti tidak dapat mendapatkan data mengenai total penjualan kaos atau produk-produk cinderamata khas Jogja dan perkembangan pangsa pasar PT. Aseli Dagadu Djokdja tahun 2006-2008 tidak bisa dihitung dan diketahui.
- 2) Pertumbuhan tingkat penjualan produk. Penilaian ini digunakan sebagai sarana untuk melihat seberapa besar minat pelanggan untuk tetap membeli produk perusahaan. Pengukuran ini dilakukan dengan cara

melihat retensi pelanggan. Retensi pelanggan dapat dilihat dari perbandingan antara jumlah pelanggan lama dengan total pelanggan dikali seratus persen.

3) *Customer Aquisition*, diukur dengan melihat tingkat kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru, yaitu dengan mengurangi antara jumlah pelanggan tahun berjalan dengan jumlah pelanggan tahun lalu kemudian dibagi dengan jumlah pelanggan tahun lalu dan dikali seratus persen.

4) *Customer Profitability*, mengukur bagaimana perusahaan memperoleh keuntungan bersih dari penjualan produk kepada customer.

5) *Customer Satisfaction*

Alat yang digunakan dalam menilai kepuasan konsumen yaitu dengan kuesioner yang akan dibagikan kepada konsumen.

### **c. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Karena perspektif pelanggan merupakan data yang bersifat non keuangan, maka dalam penelitian ini penulis melakukan wawancara atau interview kepada pihak- pihak manajemen yang terkait terhadap kebijakan- kebijakan baru yang dibuat, khususnya proses inovasi, proses operasi dan pelayanan purna jual. Proses Inovasi pengukurannya dapat dilihat melalui proses *development* produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Proses operasi pengukurannya dapat dilihat melalui efisien dan efektivitas perusahaan dalam menyampaikan produk yang dihasilkan

oleh perusahaan sampai ke tangan pelanggan. Sedangkan proses pelayanan purna jual pengukurannya dapat dilihat melalui layanan yang diberikan oleh perusahaan apabila pelanggan *complain* terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

#### **d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Langkah-langkah yang digunakan oleh penulis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah:

- 1) Mengukur kepuasan karyawan. Alat yang digunakan oleh penulis untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan yaitu dengan cara membagi kuesioner kepada setiap karyawan.
- 2) Retensi Karyawan. Untuk mengetahui tingkat keluar masuknya karyawan, maka penulis melakukan wawancara dengan pihak manajemen yang terkait. Retensi karyawan dapat dilihat dari perbandingan antara jumlah karyawan lama dengan total karyawan dikali seratus persen.
- 3) Kemampuan sistem informasi, motivasi, serta pemberdayaan dan keselarasan, bisa diukur dengan cara penulis membagi kuesioner dan melakukan wawancara kepada pihak manajemen yang terkait.

Untuk menganalisis data yang bersifat non keuangan, maka penelitian ini menggunakan kuesioner yang diberikan kepada pihak-pihak yang terkait, yaitu customer, manajer, dan karyawan dan langkah-langkahnya sebagai berikut:

- 1) Membuat Multiattribute Attitude Model dengan rumus berikut ini

(Engel 1994: 353) :

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

Ab : sikap manajer keseluruhan terhadap suatu obyek

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

li : nilai ideal rata-rata manajer pada atribut i

Xi : nilai belief rata-rata manajer pada atribut i

n : jumlah atribut yang diteliti

- 2) Menentukan Wi dengan rumus:

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

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

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

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

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

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

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

Kemudian nilai ideal dan belief di rata-rata :

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

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

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

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

Hal ini dapat dilihat skala di bawah ini :

<b>SP</b>	<b>P</b>	<b>CP</b>	<b>TP</b>	<b>STP</b>
0	80	160	240	320
			320	400

Keterangan:

0 – 80 : Sangat puas

81 – 160 : Puas

161 – 240 : Cukup puas

241 – 320 : Tidak puas

321 – 400 : Sangat tidak puas

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

## G. Instrumen Pengujian Data

### 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 *customer* dan perspektif *learning and growth*. 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:

- Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dengan taraf signifikansi 5% maka item dikatakan valid.
- 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 *customer* dan perspektif *employees and organization capacity*.

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

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

Keterangan:

$r_{11}$  = reliabilitas

$k$  = banyaknya butir soal/item

$\sigma_b^2$  = jumlah varians butir

$\sigma_t^2$  = 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.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **A. Sejarah Singkat PT. Aseli Dagadu Djokdja**

PT. Aseli Dagadu Djokdja berdiri tanggal 9 Januari 1994 di mana pertama kali berjualan di Mall Malioboro Yogyakarta setelah sebelumnya diawali dari beberapa kegiatan komunitas. Didirikan atau dimotori oleh mahasiswa dan alumni mahasiswa teknik arsitektur UGM yang mempunyai minat yang sama tentang kepariwisataan dan perkotaan. Dua puluh lima orang yang sering berkumpul dalam suatu kegiatan waktu itu bersama-sama mendirikan PT. Aseli Dagadu Djokdja.

Minat terhadap bidang kepariwisataan dan perkotaan, kesukaan desain grafis khususnya kaos, diskusi tentang teori dan realitas yang kerap dilakukan merupakan faktor internal pendorong didirikannya PT. Aseli Dagadu Djokdja. Dari sisi eksternal, adanya penawaran untuk berjualan di mall malioboro menjadi sebuah kesempatan menjual kaos. Kaos menjadi pilihan karena produk inilah yang paling familiar dengan mereka saat itu.

Bagi masyarakat Jogja, kata Dagadu sudah ada sejak beberapa dasawarsa lalu dikenal sebagai umpatan: matamu (!). Inilah bahasa walikan, bahasa slang orang Jogja yang disusun dengan cara membalik empat baris huruf Jawa. Permainan sandi dalam bahasa walikan ini dilakukan dengan cara menukar empat baris pertama dengan baris ketiga, baris kedua dengan baris

keempat dan begitu pula sebaliknya. Kata berbahasa Indonesia dipenggal berdasarkan suku katanya, kemudian dipasangkan berdasarkan urutan baris huruf Jawa tersebut, tanpa perlu mengubah huruf vokalnya. Kata DA-GA-DU menjadi mudah dipahami. DA pada baris kedua dibaca MA yang ada pada baris keempat. GA pada garis keempat dibaca TA di baris kedua, dan DU (DA) berpasangan dengan MA (MU). Jadi DA-GA-DU berarti MA-TA-MU.

Itulah sebabnya kenapa logo Dagadu Djokdja bergambar mata. Tetapi bagi Dagadu Djokdja, mata bukan semata-mata logo. Mata adalah idiom yang lekat dengan citra kreatifitas, dunia rancang merancang. Dalam khasanah budaya Jawa, mata adalah *mripat*, yang konon kabarnya berdekatan makna dengan kata *ma'rifat*, yang dimaknai sebagai keinginan agar dapat memberikan manfaat bagi diri dan lingkungannya. Matapun menjadi sarana utama untuk *sightseeing*, jalan-jalan sambil menikmati suasana dan panorama kota. Maka Dagadu berharap dapat mempresentasikan kepedulian terhadap masalah perkotaan dan kepariwisataan di Jogja.

Sebagaimana dimaklumi, Dagadu Djokdja adalah sebuah ikon pariwisata Jogja setelah gudeg, batik, perak, dan bakpia. Namun keberadaannya telah banyak diserupai oleh para pembajak –*yang jauh dari sifat bijak dan tiada lagi rasa isin*. Namun demikian, PT. Aseli Dagadu Djokdja tiada henti berinovasi. Meskipun banyak pihak lain menjual produknya dengan iming-iming komisi tinggi tanpa peduli pada kualiti, kami tetap konsisten pada posisi sebagai *branded product & exclusive distribution*

ini. Komitmen PT. Aseli Dagadu Djokdja sendiri adalah *Nice Design-Good Quality-Excellent Services*.

Semua itu demi memberikan kenangan tersendiri kepada para pembeli, dan menjadikan oleh-olehnya sebagai sesuatu yang lebih bernilai dan memberikan kebanggaan. Kami menjual semuanya dengan harga standar, tidak bermaksud membebani pembeli hanya karena desakan komisi tinggi. Namun, karena hidup itu harus berbagi dan sangat dianjurkan untuk menjalin silaturahmi, maka dalam batasan-batasan tertentu kami tetap mengutamakan kemitraan dengan *stakeholder* wisata (*Tour Agent, Hotel, Restaurant, Armada/Taksi, dan sebagainya*).

”Cinderamata alternatif dari Djokdja” dipilih sebagai *product positioning* berkait dengan peluang pasar, karakter produk, dan realitas kemampuan perusahaan (terutama dalam hal distribusi) pada saat itu. Ketika terbukti memberikan kontribusi finansial yang sah, *positioning* ini terus ditaati – bahkan hingga hari ini.

*Positioning* produk sebagai cinderamata memang didahului oleh segmentasi pasar yang membedakan kelompok wisatawan dan bukan wisatawan. Konsekuensinya terhadap strategi produk adalah tuntutan akan selalu hadirnya cerita atau informasi mengenai lokalitas tempat cinderamata itu berasal. Cerita itu dipresentasikan dalam ungkapan verbal maupun visual pada produk dan sejumlah *gimmick* yang menyertainya seperti *hang tag*, kemasan, *visual merchandising*, hingga buletin. Cerita yang dikemas dalam

bentuk grafis dan diterakan pada tiap produknya menjadi alat utama untuk membedakan cinderamata dengan oleh-oleh biasa. Cerita itu tetap bertahan walaupun lini produk direntang ke berbagai arah sebagai upaya diversifikasi untuk menjawab permintaan pasar.

Terhadap distribusi, *positioning* ini mengharuskan penguatan saluran di Yogyakarta. Mandulnya regulasi dan penegakan hukum dalam perlindungan hak cipta, yang membuat pemberantasan pembajakan merek dan produk menjadi demikian sulit dan mahal, menghambat penguatan basis distribusi dalam skala kota. Yang dapat dilakukan kemudian hanyalah bombardir komunikasi untuk memperkuat basis distribusi dalam skala gerai.

Komunikasi memang menjadi titik penting sekaligus genting dalam perjalanan produk Dagadu Djokdja. Pada masa awalnya, komunikasi dilakukan semata-mata melalui produk dan kemasannya, senyampang mengandalkan liputan media. Sejak 1996, pemunculan di media dilakukan secara terencana melalui iklan citra, produk, dan *event*. Periode 2000-2003 ditandai dengan *media relationship* yang makin erat, berkait dengan banyaknya event *off-air* yang diselenggarakan untuk pembentukan komunitas.

Kini, pasar dan keseluruhan lansekap bisnis telah berubah. Reformasi politik di Indonesia menggeser struktur dan modus komunikasi dalam ranah publik. Semua pihak dapat saling berposisi sehingga budaya tanding yang merupakan hal istimewa di masa Orde Baru kini tidak ampuh lagi. Humor

dan kritik menjadi hal yang biasa diucapkan oleh rakyat kebanyakan, artis, maupun politisi melalui media massa yang semakin banyak dan kian terbuka. Peran internet juga makin besar dalam mengembangbiakkan informasi dengan jumlah, jangkauan, dan kecepatan tiada tara.

Di sisi lain, pasar semakin terfragmentasi. Semakin banyak pemasar melayani kebutuhan spesifik. Merek tertentu kian melayani gaya hidup tertentu, yang tidak memiliki *commonalities* signifikan dengan gaya hidup yang berbeda. Maraknya wirausaha (dengan dukungan kapital memadai plus kiat praktis dari sekolah bisnis), gencarnya budaya Indie, dan anak muda yang makin *fashionable* melahirkan budaya distro. Semua ini memaksa Dagadu Djokdja untuk mampu memeragakan jurus yang makin sakti agar tetap selamat dalam kian ketatnya pertarungan merebut hati dan meraup kantong konsumen. Apalagi anak muda makin artikulatif dan kian akrab dengan komputer grafis. Bagi mereka, mewujudkan gagasan dalam bentuk gambar bertipografi menjadi makin mudah, sementara menemukan dan mengenali keistimewaan modus komunikasi produk-produk Dagadu Djokdja menjadi semakin susah.

Hingga tahap tertentu, produk-produk Dagadu Djokdja mungkin belum menandakan pencapaian tahap *mature* dalam suatu siklus produk. Tak ada tanda stagnasi apalagi penurunan dalam penjualan. Namun Dagadu Djokdja juga hendak mewaspadaai terjadinya pergeseran segmen pengguna, terlebih ketika pembajakan memungkinkan cinderamata ini dibeli di mana-mana

sehingga seleksi konsumen berdasar *outlet* maupun harga tak lagi dapat dilakukan. Tanpa diferensiasi yang nyata antar lini produk, bergabungnya segmen bawah (yang diasumsikan sebagai lebih rendah dalam hal pendapatan dan pendidikan) secara berangsur-angsur membuat segmen di atasnya angkat kaki. Ini sangat merepotkan terlebih tatkala Dagadu Djokdja, sebagai suatu cinderamata, memerlukan persepsi positif dari warga kotanya yang sebagian besar adalah mahasiswa dan kaum intelektual lainnya.

## **B. Lokasi PT Aseli Dagadu Djogja**

PT. Aseli Dagadu Djokdja terletak di Jalan IKIP PGRI no. 50 Sonopakis Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Lokasi kantor PT Aseli Dagadu Djogja cukup strategis dan mudah diakses dari berbagai tempat di Kota Yogyakarta dan sekitarnya dengan menggunakan berbagai jenis alat transportasi umum.

## **C. Visi, Misi, Strategi, Nilai dan Budaya Kerja PT Aseli Dagadu Djogja**

PT. Aseli Dagadu Djogja melaksanakan kegiatan pelayanannya berdasarkan Visi, Misi, Strategi, Nilai dan Budaya Kerja PT Aseli Dagadu Djogja sebagai berikut:

### **1. Visi & Misi**

Seiring dengan permintaan yang semakin meningkat, kesadaran pentingnya mengelola usaha secara serius dan intens, serta mulai adanya

orang yang menggantungnya hidupnya di Dagadu maka pada tahun 1996 Dagadu menjadi sebuah Perseroan Terbatas. Berbarengan dengan itu, dibangunlah visi dan misi perusahaan.

Visi Dagadu adalah:

- a. Menjadi perusahaan komersial terkemuka di Indonesia yang membawahi unit-unit bisnis dengan keunggulan kompetitif dan komparatif dibidang creative concept, creative desain dan creative activities yang memberikan keuntungan bagi seluruh stakeholder.
- b. Menjadikan Dagadu Djokdja sebagai magnet bagi pembangunan komunitas creative yang smart dan smile dengan focus utama pada pengembangan potensi generasi muda Indonesia untuk berkembang menjadi individu yang kreatif dan inovatif yang siap menghadapi persaingan global.

Misi Dagadu adalah:

- a. Mengembangkan merek Dagadu Djokdja sebagai icon bagi pengembangan bisnis cinderamata di Yogyakarta dengan mempertahankan dan mengembangkan pasar wisatawan yang datang ke Yogyakarta.
- b. Membangun icon baru bagi daerah-daerah wisata favorit lain baik di Indonesia maupun di luar Indonesia melalui pengembangan produk

berupa oblong wisata dengan mengangkat merek HirukPikuk® dengan sasaran pasar wisatawan.

- c. Mengembangkan bisnis casual dengan jangkauan pasar yang luas dengan menggunakan jaringan distribusi yang telah ada seperti department store di Indonesia melalui pengembangan merek AFTERHOUR® dengan sasaran pasar utama adalah kaum muda dan professional muda.
- d. Menjadikan bisnis Corporate Order sebagai embrio bagi bisnis Marketing Solution yang mengedepankan creative concept, creative desain dan creative activities sebagai keunggulan kompetitif dan komparatif yang ditawarkan dengan sasaran pasar perusahaan-perusahaan nasional yang concern pada peningkatan layanan konsumen dan loyalitas produktivitas karyawannya.
- e. Merintis bisnis-bisnis baru yang didasarkan pada pemanfaatan popularitas dan kredibilitas merek Dagadu Djokdja melalui kerjasama strategis dengan pihak-pihak lain yang relevan.
- f. Memperbaiki kualitas SDM dan sistem informasi manajemen (keuangan, perpajakan, inventori dan HRM) yang menyokong peningkatan kinerja tim manajemen secara keseluruhan.
- g. Secara terus-menerus berkreasi dan berinovasi melalui aktivitas-aktivitas yang didasarkan pada sinergi potensi gerasi muda dalam melahirkan karya yang unggul.

## 2. Strategi

Di tengah permintaan pasar yang semakin meningkat PT. Aseli Dagadu Djokdja menerapkan strategi pemasarannya yang dinilai banyak kalangan tidak lazim. Di tengah keinginan pengusaha lain untuk membangun *frenchise* dan mendirikan banyak outlet di banyak tempat, PT. Aseli Dagadu Djokdja memilih strategi membuat *sister brand*. Dengan tetap menancapkan *positioning*-nya *brand* Dagadu sebagai produk eksklusif yang diproduksi dan dijual di Jogja, di beberapa tempat Dagadu juga menciptakan *brand* lain yaitu Omnus dan Hiruk Pikuk. Produk-produk ini dijual di gerai-gerai yang berlokasi di Jakarta, Surabaya, dan Jawa Tengah.

## 3. Nilai dan Budaya Kerja

Kreativitas, inisiatif, kekeluargaan dan kejujuran merupakan nilai-nilai yang dikembangkan di tempat kerja. Kreativitas merupakan *core competitive advantage* dan harus didukung dengan sikap yang penuh inisiatif dalam bekerja. Sementara kekeluargaan di sini berarti hubungan yang egaliter antara sesama karyawan dan pimpinan perusahaan dengan tetap memperhatikan fungsinya masing-masing. Di samping itu juga nilai kejujuran merupakan hal yang sangat penting. Sangat sedikit sedikit atau tidak ada toleransi untuk penyimpangan terhadap nilai kejujuran ini. Dengan demikian, iklim kepercayaan terhadap karyawan benar-benar ditumbuhkan.

#### **D. Pemasaran Produk**

Dalam memasarkan produknya, PT. Aseli Dagadu Djokdja membuat 3 jenis gerai: gerai statis, unit layanan cepat, dan gerai maya. Tiga gerai statis berlokasi di Malioboro Mall, di Jalan Pakuningratan, dan di Ambarukmo Plaza. Di Malioboro gerainya bernama UGD (Unit Gawat Dagadu), di Jalan Pakuningratan dinamakan Posyandu (Pos Pelayanan Dagadu), dan di Plaza Ambarukmo dinamakan DPRD yang merupakan singkatan dari Djawatan Pelayanan Resmi Dagadu. Gerai mobil unit layanan cepat (ULC) untuk melayani permintaan khusus. Sementara gerai maya disebut dengan "PESAWAT" yang merupakan singkatan dari pesanan lewat kawat.

Untuk *brand* lainnya seperti Hiruk Pikuk dan Omnus, gerai *brand* Hiruk Pikuk: Di waterboom, Di surabaya, bali, Dufan, di Jawa Tengah. Gerai Brand omnus: di jalan kaliurang, di UGD. Produk utama kaos, dan *merchandize*, ada yang reguler dan ada yang berganti.

#### **E. Karyawan dan Rekrutmen**

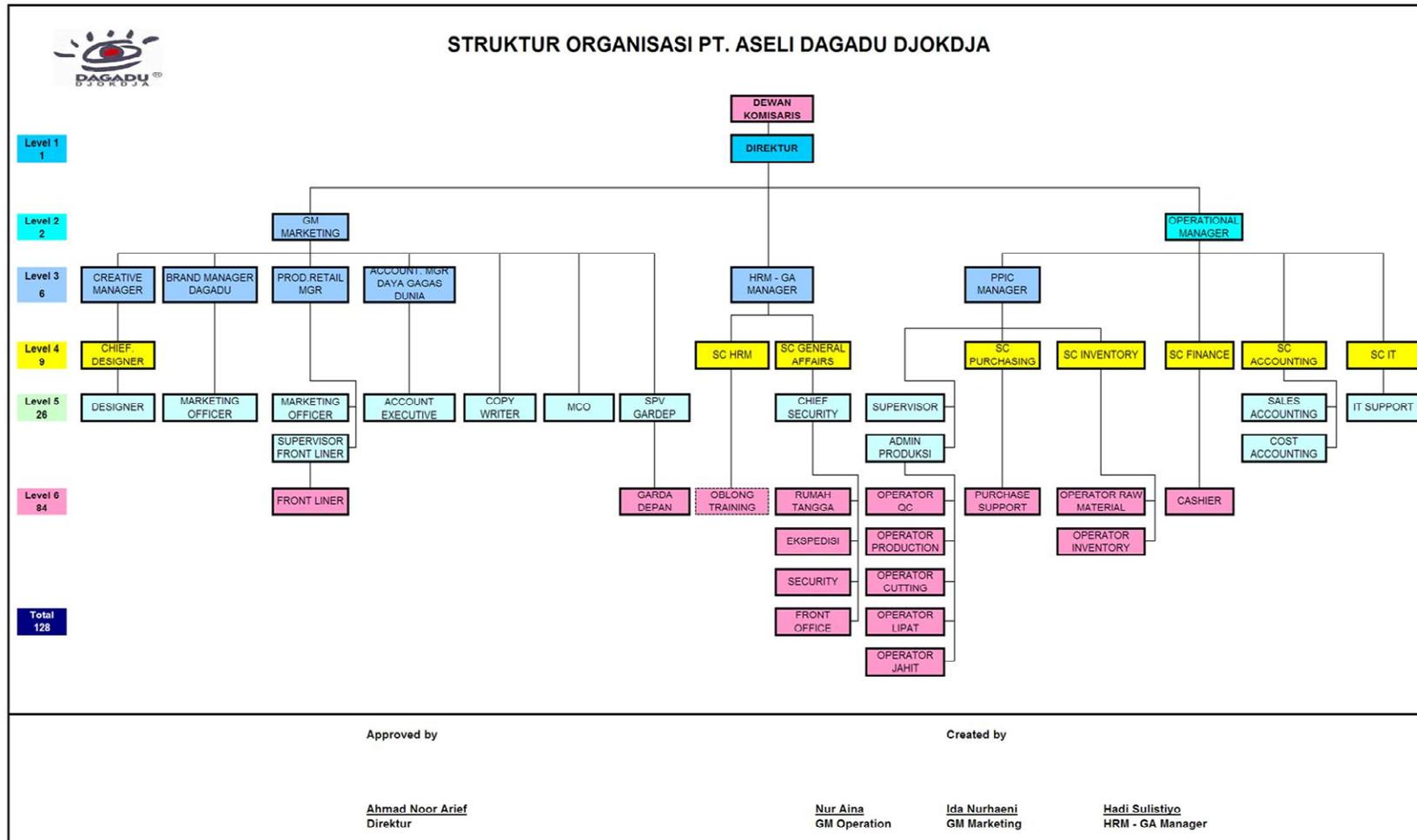
Karyawan PT. Aseli Dagadu terdiri dari karyawan *office* dan karyawan yang disebut dengan Gardu Depan (Gardep). Karyawan *office* yang menjadi SDM di PT. Aseli Dagadu ini dibagi ke dalam 3 bagian yaitu bagian Marketing, HRD dan GA, serta bagian Operasional. Karyawan di bagian *office* direkrut ketika ada posisi *vacant*. Kualifikasi karyawan disesuaikan dengan bidang pekerjaan yang ada di Dagadu. Namun disamping mempunyai

ketrampilan di bidangnya, Dagadu membutuhkan karyawan yang luwes, ekstrovert, dan mempunyai komunikasi yang baik.

Salah satu bagian yang tidak terlepas dari kesuksesan menjual produknya adalah karyawan Garda Depan (Gardep). Karyawan ini yang bertanggung jawab menjual dan memasarkan produk-produk Dagadu di gerai-gerainya. Rekrutmen untuk karyawan Gardep dilaksanakan 4 bulan sekali dengan status kontrak. Sebanyak 19 – 25 direkrut pada tiap-tiap pelaksanaannya. Syarat menjadi Gardep adalah mahasiswa aktif, minimal sudah menginjak semester ke-3, IP minimal 2,75, dan harus kuliah di Jogja. Untuk menjadi Gardep, pelamar diseleksi secara ketat melalui banyak proses tes seperti tes psikologi dan wawancara. Untuk posisi ini ada *privilege* bahwa yang lebih diutamakan adalah mereka yang pernah menjadi Gardep, walaupun tidak menutup kemungkinan karyawan diambil dari luar.

#### **F. Struktur Organisasi PT Aseli Dagadu Djogja**

Struktur Organisasi merupakan bagan atau kerangka yang memuat dengan jelas kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam suatu tingkatan manajerial. Di dalam tingkatan manajerial tersebut ada satu atau beberapa kedudukan yang difungsikan sebagai pusat pertanggungjawaban atas pengelolaan sumber daya tertentu. Adapun Struktur Organisasi PT Aseli Dagadu Djogja adalah sebagai berikut:



Gambar IV  
Struktur Organisasi PT Aseli Dagadu Djokdja

Pengurus perusahaan terdiri dari direktur dan komisioner. Sedangkan untuk manajemen membawahi 3 (tiga) bidang, yaitu bidang marketing, unit bisnis, dan desain kreatif.

Bidang marketing membawahi *Brand Manager* Dagadu Djokdja, *Sales Head* Dagadu Djokdja, *Promotion Events* Dagadu Djokdja, *Finance & General Affair Manager*, *Finance, Purchasing, Accounting & Taxes*, *Product Coordinator*.

Unit bisnis membawahi *Manager* Daya Gagas Dunia, *Account Executive* Daya Gagas Dunia, *Brand Manager AfterHour*, *Brand Manager* Hiruk-Pikuk.

Bidang Desain kreatif membawahi *Coordinator Designer*, *Designer*, *Copywriter*, *Computer*.

PT Aseli Dagadu Djogja membagi produk merek dagang sehingga kinerja tidak tumpang tindih dan menumpuk. Adapun merek dagang PT Aseli Dagadu Djogja adalah sebagai berikut:

### **1. Dagadu Djokdja™ dan Dagadu Bocah Djokdja**

Dagadu Djokdja™ adalah merek dagang yang digunakan dalam bisnis ritel yang focus pada pengembangan cinderamata alternatif bagi djokdja dengan sasaran pasar utama adalah wisatawan yang berkunjung ke Yogyakarta. Beriringan dengan brand Dagadu Djokdja, dikembangkan pula brand Dagadu Bocah Djokdja™. Menjadi ciri utama dari Dagadu Djokdja, adalah dipilihnya strategi

distribusi berupa exclusive outlet yang hanya ada di Posyandu Malioboro Mal dan, UGD Jl.Pakuningratan 15 Yogyakarta. Strategi ini ditempuh untuk menguatkan positioning Dagadu Djokdja sebagai cinderamata alternatif bagi Kota Jogja.

## **2. Daya Gagas Dunia**

Daya Gagas Dunia™ adalah usaha bisnis yang bergerak dibidang jasa konsultasi marketing yang ditunjang dengan studio creative dan unit produksi sebagai unit eksekusi yang mendasarkan kegiatannya pada keunggulan dibidang creative concept, creative design dan creative product. Sasaran utamanya adalah perusahaan-perusahaan yang concern pada pembangunan loyalitas konsumen dan loyalitas karyawan. Semangat yang akan diusung dalam unit ini adalah menjadi partner bagi perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia dalam hal pengadaan merchandice yang didasrkan pada konsep yang kreatif dan unik.

## **3. Hiruk-Pikuk™**

Hiruk-Pikuk™ adalah merek dagang yang digunakan dalam bisnis ritel yang focus pada pengembangan cinderamata alternatif bagi obyek2 wisata favorit di Indonesia dengan mengedepankan kreatifitas design sebagai daya saing dgn produk utama berupa t-shirt yang dipopulerkan sebagai oblong wisata dengan sasaran utama adalah wisatawan yang berkunjung ke obyek2 wisata terpilih. Oblong wisata merupakan bentuk cinderamata yang akan menampilkan berbagai cerita dibalik daya tarik dari setiap obyek wisata yang dipilih dalam bentuk design grafis yang kreatif. Pada perkembangannya Hiruk-Pikuk akan bisa dijumpai di setiap obyek wisata unggulan di Indonesia yang mempunyai karakter khusus yang

kuat seperti Borobudur-Prambanan, Kawasan Kebon Raya, Taman Safari, Ancol, dan tempat lain yang sejenis.

#### **4. Afterhour™**

AFTERHOUR™ adalah usaha bisnis ritel yang focus pada pengembangan produk-produk fashion yang mengedepankan trend mode dikalangan anak muda global dengan keunggulan dibidang kreatif design, dan kualitas produk. Sasaran utamanya adalah kalangan muda dan professional muda. Berbeda dengan Dagadu Djokdja, AFTERHOUR akan menerapkan strategi distribusi multy outlet dengan menggunakan jaringan distribusi seperti department store dan pusat-pusat perbelanjaan disamping dimungkinkan untuk pendistribusian melalui outlet mandiri (butik) di kota-kota besar di Indonesia.

### **G. Jaminan Kualitas Kaos Dagadu Djogja**

#### **A. Input**

Pada prinsipnya masukan (input) yang masuk dalam sistem produksi harus diidentifikasi terlebih dahulu, karena kualitas input akan mempengaruhi kualitas output. Input tersebut merupakan bahan baku, bahan pembantu, ataupun informasi yang diperlukan untuk membangun suatu tugas kerja.

Pemantauan mutu bahan-bahan dilakukan untuk mengamati pembelian bahan, penerimaan bahan, penyimpanan bahan, sampai bahan tersebut akan digunakan sehingga mutu dapat dijaga dan dipertahankan.

### 1. Kain / Bahan Kaos

Kain merupakan bahan pokok yang digunakan dalam pembuatan kaos. Kain yang digunakan adalah kain dengan harga yang terjangkau dengan keunggulan dan kelembutan yang telah ditentukan. Biasanya jenis dari kain yang digunakan sama / seragam sehingga ketentuan harga untuk setiap kaos dapat diseragamkan menurut warna dan ukuran besar kecilnya kaos. Semakin besar ukuran kaos yang dipesan / dibuat, maka semakin mahal harga dari kaos tersebut. Selain itu, setiap warna kaos juga berbeda harganya, misalnya kaos warna putih akan lebih murah dibanding dengan kaos warna biru / merah.

### 2. Cat Sablon

Bahan pokok lain yang digunakan dalam pembuatan kaos adalah cat sablon. Cat sablon biasanya memakai cat yang tahan lama, maksudnya setelah cat menempel pada kaos maka cat tersebut tidak mudah usang dan mengelupas.

### 3. Desain

Desain dibuat dan merupakan tanggung jawab tim desain kreatif. Pada tim desain kreatif, orang-orang yang berkecimpung didalamnya adalah orang-orang seni maupun sarjana seni yang telah memiliki banyak pengalaman dibidangnya sehingga untuk desain tidak diragukan lagi keunggulannya. Desain yang rumit, cantik, dan membutuhkan banyak cat sablon akan lebih memperlihatkan jaminan kualitas desain kepada konsumen.

Kualitas desain pada dasarnya mengacu pada aktifitas-aktifitas yang menjamin bahwa produk baru atau produk yang dimodifikasi didesain sedemikian rupa untuk memenuhi keinginan dan harapan-harapan pelanggan serta secara ekonomis layak untuk diproduksi atau dikerjakan. Dengan demikian kualitas desain merupakan kualitas yang direncanakan. Kualitas desain itu akan menentukan spesifikasi produk dan merupakan dasar pembuatan keputusan yang berkaitan dengan segmen pasar, spesifikasi penggunaan, serta pelayanan purna jual.

## **B. Proses**

Proses ini dikaitkan dengan kualitas konformans yang mengacu pada pembuatan produk atau pemberian jasa pelayanan yang memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya pada tahap pembuatan itu. Dengan demikian kualitas konformans menunjukkan tingkat sejauh mana produk yang dibuat memenuhi atau sesuai dengan spesifikasi produk.

Proses pembuatan kaos Dagadu Djogja dimulai dengan membuat kain / bahan menjadi sebuah kaos dengan ukuran dan model yang telah ditetapkan. Setelah kaos jadi, maka selanjutnya adalah dengan mencetak desain sablon yang telah dibuat oleh desainer ke dalam kaos tersebut. Untuk finishing, kaos yang sudah disablon kemudian disetrika agar sablon tidak mudah mengelupas dan kemudian dimasukkan ke dalam plastik sehingga tampak dan tampil cantik.

Di dalam proses ini, terdapat enam unsur yang diperhatikan karena dapat mempengaruhi hasil (output), yaitu manusia, metode yang

digunakan, mesin / alat yang digunakan, bahan yang digunakan, ukuran penilaian, dan

lingkungan. Keenam unsur inilah yang diperhatikan sehingga kaos Dagadu Djogja mampu mempertahankan dan menjaga kualitas mutunya.

#### 1. Manusia

Sumber daya manusia adalah unsur utama yang memungkinkan terjadinya proses penambahan nilai. Kemampuan mereka untuk melakukan suatu tugas adalah kemampuan, pengalaman, pelatihan, dan potensi kreativitas yang beragam, sehingga diperoleh suatu hasil (output).

Kaos Dadagu Djogja ditangani oleh tangan-tangan yang ahli dibidangnya. Pekerja pembuat kaos dan sablon adalah orang-orang yang telah dibekali minimal pelatihan sehingga dapat mengerjakan pembuatan kaos dan sablon dengan baik. Sedangkan untuk desainer dan pengawasan kerja merupakan tugas dan tanggung jawab tim desain kreatif yang di dalamnya terdapat orang-orang seni maupun sarjana seni yang sudah berpengalaman dibidangnya. Pengawasan ini mencakup beberapa poin penting, yaitu pengawasan tentang kerusakan dan mutu produk, pengawasan untuk mencegah atau menghindari terjadinya kerusakan barang (produk), serta pengawasan terhadap kendali mutu.

## 2. Metode yang digunakan

Metode yang digunakan adalah dengan membuat kaos terlebih dahulu kemudian disablon dengan desain yang telah ditentukan. Setelah itu disetrika dan dibungkus dengan plastik. Metode ini banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bisang konveksi.

## 3. Mesin / alat yang digunakan

Pembuatan kaos menggunakan alat-alat seperti gunting, mesin jahit, dan alat-alat lain yang berhubungan dengan jahit menjahit. Sedangkan untuk sablon hanya menggunakan mesin cetak sablon saja.

## 4. Bahan yang digunakan

Bahan yang digunakan adalah bahan yang telah dipilih dan ditentukan oleh desainer. Bahan berupa kain, cat sablon, dan desain. Hal ini telah dijelaskan di atas.

## 5. Ukuran

Dalam setiap proses produksi harus terdapat ukuran sebagai standar penilaian, agar proses produksi dapat dinilai kinerjanya. Desain kaos maupun desain sablon di dalam kaos merupakan ukuran penilaian dalam kaos Dagadu Djogja. Semakin rumit dan cantik desain pada kaos maka penilaian kinerja akan semakin maksimal.

## 6. Lingkungan

Lingkungan dimana proses produksi berada sangat mempengaruhi hasil atau kinerja proses produksi. Lingkungan yang ramah, santai, penuh

canda, namun tetap serius selalu tampak di Jl Pakuningratan 15-17 Yogyakarta sebagai sentral dari proses produk kaos Dagadu.

### **C. Output**

Kualitas pemasaran berkaitan dengan tingkat sejauh mana dalam menggunakan produk itu memenuhi ketentuan-ketentuan dasar tentang pemasaran, pemeliharaan, dan pelayanan purna jual. Maka dari itu, pemasaran menentukan persyaratan mutu keluaran (output).

Dilakukan pemantauan produk jadi untuk mengetahui apakah produk sesuai dengan rencana ukuran dan mutu atau tidak. Bila produk jadi sesuai dengan bentuk, ukuran, dan mutu yang direncanakan, maka produk-produk tersebut dapat digudangkan dan selanjutnya dipasarkan (didistribusikan). Namun apabila terdapat barang yang cacat, maka barang tersebut harus dibuang atau dibuat kembali.

Produk kaos Dagadu Djogja antara lain kaos oblong reguler (biasa), kaos *ladies*, dan kaos oblong *bocah*, oblong kemeja, oblong tematis disebar dan diedarkan ke seluruh unit-unit penjualan PT Aseli Dagadu Djogja. Unit-unit penjualan PT Aseli Dagadu Djogja antara lain:

1. POSYANDU (Pos Pelayanan Dagadu), yang merupakan unit pusat penjualan PT Aseli Dagadu Djogja.
2. UGD (Unit Gawat Dagadu), yang selalu siap apabila tidak sempat atau tidak bisa ke POSYANDU. Kelengkapan dan persediaan kaos di UGD tidak kalah lengkapnya dengan POSYANDU, sehingga konsumen tidak perlu khawatir akan kehabisan produk kaos terbaru Dagadu Djogja.

3. ULC (Unit Layanan Cepat), merupakan unit yang siap untuk menyapa konsumen apabila terdapat pameran, *fun-games*, *road show*, atau yang lainnya.

Penjagaan mutu pada output dapat dikaitkan dengan promosi produk Dagadu Djogja asli berkaitan dengan adanya kios-kios di pinggir jalan yang menjual kaos dagadu. Promosi tersebut diantaranya dilakukan di warung-warung atau tempat-tempat (hotel) terkenal di Yogya yang bekerja sama dengan PT Aseli Dagadu Djogja sehingga diperoleh keterangan bahwa kaos Dagadu Djogja yang asli hanya dapat diperoleh di unit-unit penjualan resmi saja. Selain itu, output / keluaran produk tersebut juga dipromosikan dan dijual via internet. Dengan mengunjungi situs PT Aseli Dagadu Djogja, maka konsumen dapat melihat desain-desain baru dan memilih / membeli kaos, warna, corak, ataupun ukuran sekehendak hati konsumen. Pembayaran dilakukan dengan transfer bank yang kemudian barang akan dikirim sesuai dengan alamat yang dicantumkan oleh pemesan. Promosi dan penjualan seperti ini akan meningkatkan mutu dari kaos Dagadu Djogja sendiri karena dapat dipesan dari luar kota Yogya.

Hasil dari pemeliharaan dan penjagaan mutu terlihat pada beberapa award atau anugerah yang diberikan kepada PT Aseli Dagadu Djogja, antara lain:

- a. Anteve-MTV Youth Award, untuk bidang inovasi
- b. Penghargaan KR, untuk mitra kerja harian Kedaulatan Rakyat
- c. PWI Yogyakarta, sebagai produk paling populer di Yogyakarta

- d. API Yogyakarta, sebagai pengembangan industri tekstil dan produk tekstil di Daerah Istimewa Yogyakarta
- e. AIS Award, International Best Executive Award
- f. Penghargaan KR, untuk inovator kreativitas produksi T-shirt yang mengharumkan nama Yogyakarta

## BAB V

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui bagaimana kinerja manajemen PT Aseli Dagadu Djokdja 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 berdasarkan data-data yang telah dikumpulkan dan pembahasan secara komprehensif atas hasil analisis. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Laporan Keuangan PT. Aseli Dagadu Djokdja yang meliputi Laporan Laba Rugi dan Neraca periode 2006-2008;
2. Hasil wawancara dengan tiga manajer PT. Aseli Dagadu Djokdja yang meliputi manajer HRD, manajer operasional, dan manajer marketing;
3. Hasil jawaban kuesioner yang ditujukan kepada para pelanggan dan karyawan PT. Aseli Dagadu Djokdja.

#### A. Pengujian Instrumen

Dalam pengujian ini, telah dibagikan kuesioner kepada 50 responden untuk pelanggan, 50 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 reliabilitas untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas kuesioner.

## 1. Pengujian Validitas

Penelitian ini terdiri dari dua perspektif yang diukur dengan menggunakan kuesioner yaitu perspektif *Customer* dan perspektif *Learning and Growth*. Masing-masing perspektif terdiri dari beberapa indikator pengukuran.

Untuk perspektif *Customer*, indikatornya adalah atribut harga, mutu/kualitas, dan waktu; sedangkan untuk perspektif *Learning and Growth*, indikatornya adalah atribut komunikasi, penghargaan, dan pendukung.

Untuk perspektif *customer* terdiri dari 14 butir pertanyaan; sedangkan untuk perspektif *learning and growth* terdiri dari 12 butir pertanyaan yang akan dibagikan kepada manajer; dan 17 butir pertanyaan yang akan dibagikan kepada karyawan. Pengujian validitas menggunakan rumus korelasi *product moment*.

Uraian pengujian validitas butir pertanyaan perspektif *Customer* terdapat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian Validitas**  
**Perspektif *Customer***

Butir Pertanyaan	$r_{hitung}$		$r_{tabel}$ 5%	Hasil
	<i>Ideal</i>	<i>Belief</i>		
1	1,00	0,403	0,279	Valid
2	1,00	0,633	0,279	Valid
3	1,00	0,419	0,279	Valid
4	1,00	0,515	0,279	Valid
5	1,00	0,344	0,279	Valid
6	1,00	0,389	0,279	Valid
7	1,00	0,444	0,279	Valid
8	1,00	0,375	0,279	Valid
9	1,00	0,311	0,279	Valid
10	1,00	0,405	0,279	Valid
11	1,00	0,648	0,279	Valid
12	1,00	0,649	0,279	Valid
13	1,00	0,386	0,279	Valid
14	1,00	0,303	0,279	Valid

Berdasarkan tabel di atas, ternyata instrumen penelitian sikap pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja 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. Aseli Dagadu Djokdja dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3**  
**Hasil Pengujian Validitas**  
**Perspektif *Learnig and Growth***  
**(Kepuasan Karyawan)**

Butir Pertanyaan	$r_{hitung}$		$r_{tabel}$ 5%	Hasil
	<i>Ideal</i>	<i>Belief</i>		
1	1,00	0,442	0,279	Valid
2	1,00	0,302	0,279	Valid
3	1,00	0,466	0,279	Valid
4	1,00	0,529	0,279	Valid
5	1,00	0,292	0,279	Valid
6	1,00	0,338	0,279	Valid
7	1,00	0,513	0,279	Valid
8	1,00	0,487	0,279	Valid
9	1,00	0,332	0,279	Valid
10	1,00	0,456	0,279	Valid
11	1,00	0,499	0,279	Valid
12	1,00	0,545	0,279	Valid
13	1,00	0,554	0,279	Valid
14	1,00	0,434	0,279	Valid
15	1,00	0,680	0,279	Valid
16	1,00	0,381	0,279	Valid
17	1,00	0,465	0,279	Valid

Berdasarkan tabel di atas, ternyata instrumen penelitian sikap karyawan terhadap kondisi PT. Aseli Dagadu Djokdja 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%.

**Tabel 4**  
**Hasil Pengujian Validitas**  
**Perspektif *Employees and Organization Capacity***  
**(Kepuasan Manajer)**

Butir Pertanyaan	$r_{hitung}$		$r_{tabel}$ 5%	Hasil
	<i>Ideal</i>	<i>Belief</i>		
1	1,00	0,926	0,878	Valid
2	1,00	0,979	0,878	Valid
3	1,00	0,979	0,878	Valid
4	1,00	0,979	0,878	Valid
5	1,00	0,926	0,878	Valid
6	1,00	0,979	0,878	Valid
7	1,00	0,979	0,878	Valid
8	1,00	0,908	0,878	Valid
9	1,00	0,926	0,878	Valid
10	1,00	0,926	0,878	Valid
11	1,00	0,908	0,878	Valid
12	1,00	0,908	0,878	Valid

Berdasarkan tabel di atas, ternyata 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 Reliabilitas

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

hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing perspektif dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 5**  
**Rangkuman Hasil Pengujian Reliabilitas**

No	Perspektif	$\alpha_{hitung}$		$r_{tabel}$ 5%	Hasil
		<i>Ideal</i>	<i>Belief</i>		
1	Sikap pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja	1,00	0,814	0,279	Sangat Reliabel
2	Sikap manajer terhadap kinerja karyawan PT. Aseli Dagadu Djokdja	1,00	0,988	0,878	Sangat Reliabel
3	Sikap karyawan terhadap kondisi PT. Aseli Dagadu Djokdja	1,00	0,837	0,279	Sangat Reliabel

Tabel di atas menunjukkan bahwa koefisien  $\alpha_{hitung}$  untuk instrumen penelitian kepuasan pelanggan untuk responden *ideal* adalah 1,00 dan responden *belief* adalah 0,814, keduanya lebih besar dibandingkan dengan nilai koefisien  $r_{tabel}$  sebesar 0,279 dengan taraf signifikansi 5% maka dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian tersebut adalah sangat reliabel. Sedangkan untuk instrumen penelitian kepuasan manajer diperoleh koefisien  $\alpha_{hitung}$  untuk responden *ideal* adalah 1,00 dan untuk responden *belief* adalah 0,988, 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.

Begitu juga untuk instrumen penelitian karyawan diperoleh koefisien  $\alpha_{hitung}$  untuk responden *ideal* adalah 1,00 dan untuk responden *belief* adalah 0,837, keduanya lebih besar dibandingkan dengan nilai koefisien  $r_{tabel}$  sebesar 0,279 dengan taraf signifikansi 5% maka dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian tersebut adalah sangat reliabel.

## B. Analisis Data dan Pembahasan

### 1. Perspektif *Financial*

Data yang digunakan untuk menjawab permasalahan dalam perspektif *Financial* ini adalah laporan keuangan dari tahun 2006 sampai dengan 2008. Analisis laporan keuangan yang digunakan oleh 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 Aseli Dagadu Djokdja dari tahun 2006 sampai dengan 2008.

#### a. *Net Profit Margin* (NPM)

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

Secara sistematis *Net Profit Margin* dapat dirumuskan:

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

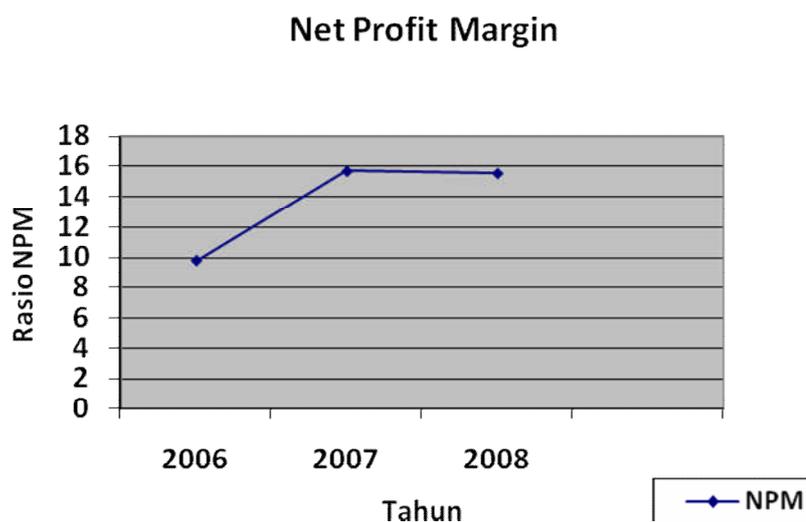
*Net Profit Margin* adalah perbandingan antara laba bersih (*Net Operating Income*) dengan penjualan bersih (*Net Sales*) di mana perbandingannya dinyatakan dalam persentase (%) (Riyanto, 1997:37).

*Net Profit Margin* PT. Aseli Dagadu Djokdja pada tahun 2006, 2007, dan 2008 dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 6**  
**Laba Bersih, Penjualan, dan *Net Profit Margin***  
**Tahun 2006-2008 (dalam Rp)**

Tahun	Laba Bersih	Penjualan	NPM
2006	760.968.032,7	7.792.299.322,67	9,77%
2007	1.733.939.928	11.050.879.238,44	15,69%
2008	2.135.068.060	13.732.449.769,64	15,55%

Tingkat perkembangan NPM PT. Aseli Dagadu Djokdja dapat dilihat pada grafik berikut ini:



**Gambar V**  
**Tingkat Perkembangan *Net Profit Margin* (NPM)**  
**PT. Aseli Dagadu Djokdja**

Dari grafik di atas dapat dilihat selama tahun 2006 hingga tahun 2008 rasio NPM yang dicapai mengalami fluktuasi. Hal ini dapat dilihat secara berturut-turut adalah 9,77%, 15,69%, dan 15,55%. Hal ini berarti bahwa setiap Rp 1,00 hasil penjualan menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,098 pada tahun 2006. Pada tahun 2007 mengalami kenaikan laba bersih sebesar Rp 0,157 pada setiap Rp 1,00 hasil penjualan. Sedangkan pada tahun 2008 mengalami penurunan laba bersih sebesar Rp 0,156 pada setiap Rp 1,00 hasil penjualan. Perusahaan tidak menetapkan target yang ingin dicapai dari indikator NPM sehingga tidak dapat diketahui apakah NPM perusahaan telah dicapai atau belum.

Untuk mengetahui tingkat perkembangan *Net Profit Margin* PT. Aseli Dagadu Djokdja dari tahun 2006-2008, maka digunakan metode kuadrat terkecil (least square) dalam menentukan trend dengan rumus:

$$Y' = a + bX$$

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***  
**PT. Aseli Dagadu Djokdja**  
**Tahun 2006-2008**

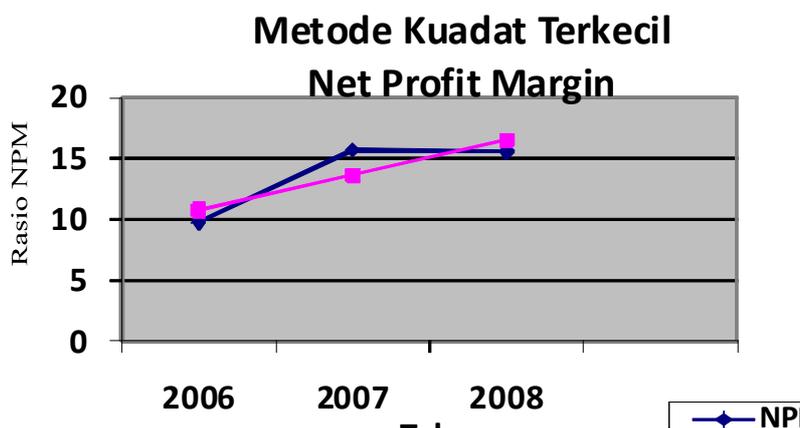
<b>Tahun</b>	<b>Net Profit Margin (Y)</b>	<b>X</b>	<b>XY</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>Y'</b>
2006	9,77%	-1	-9,77%	1	10,78
2007	15,69%	0	0	0	13,67
2008	15,55%	1	15,55%	1	16,56
Total	41,01%	0	5,78%	2	41,01

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{41,01\%}{3} = 13,67 \%$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{5,78\%}{2} = 2,89 \%$$

Dari tabel 5.4 dapat diketahui bahwa *Net Profit Margin* mengalami kenaikan yang berkisar antara 10,78 % sampai dengan 16,56 %. Dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa rata-rata *Net Profit Margin* adalah 13,67 % dan setiap tahun mengalami kenaikan sebesar 2,89 %.

Untuk memperjelas tabel Trend *Net Profit Margin* di atas dapat dilihat pada grafik :



**Gambar VI**  
**Tingkat Perkembangan Trend *Net Profit Margin* (NPM)**  
**PT. Aseli Dagadu Djokdja**

#### **b. *Return On Investment* (ROI)**

ROI digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh, tentang seberapa efektif aset yang ada mampu menghasilkan keuntungan.

Secara sistematis return on investment dapat dirumuskan:

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

*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

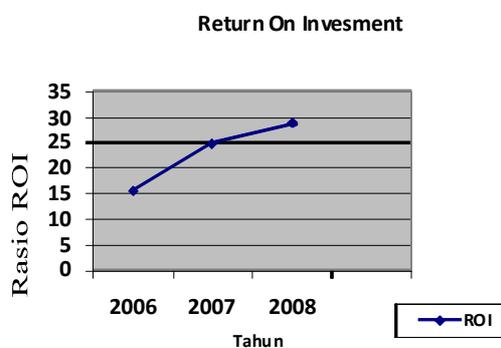
untuk operasi perusahaan untuk menghasilkan keuntungan (Munawir,1983: 89).

*Return On Investment* PT Aseli Dagadu Djokdja pada tahun 2006, 2007, dan 2008 dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 8**  
**Laba bersih setelah Pajak, Total Aktiva, dan *Return On Investment* (ROI)**  
**PT. Aseli Dagadu Djokdja**  
**Tahun 2006, 2007, dan 2008 (dalam Rp)**

Tahun	Laba Bersih setelah Pajak	Total Aktiva	ROI
2006	760.968.032,7	4.883.906.461	15,58%
2007	1.733.939.928	6.971.936.456,50	24,87%
2008	2.135.068.060	7.430.837.683,50	28,73%

Tingkat perkembangan ROI PT. Aseli Dagadu Djokdja dapat dilihat pada grafik berikut ini:



**Gambar VII**  
**Laba Bersih setelah Pajak, Total Aktiva, dan *Return On Invesment* (ROI)**  
**PT. Aseli Dagadu Djokdja**  
**Tahun 2006, 2007, dan 2008**

Dari grafik di atas dapat dilihat selama tahun 2006 hingga tahun 2008 rasio ROI yang dicapai mengalami peningkatan. Hal ini dapat dilihat secara berturut-turut adalah 15,58%, 24,87%, dan 28,73%. Artinya setiap Rp 1,00 aktiva dapat menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,156 pada tahun 2006, laba bersih sebesar Rp 0,249 pada tahun 2007, dan laba bersih sebesar Rp 0,287 pada tahun 2008. Perusahaan tidak menetapkan target yang ingin dicapai dari indikator ROI sehingga tidak dapat diketahui apakah ROI perusahaan telah dicapai atau belum. Berdasarkan analisis data di atas, ROI mengalami peningkatan setiap tahunnya sehingga dapat disimpulkan bahwa ROI perusahaan secara umum terkategori baik.

Untuk mengetahui tingkat perkembangan *Return On Investment* (ROI) PT. Aseli Dagadu Djokdja dari tahun 2006-2008, maka digunakan metode kuadrat terkecil (least square) dalam menentukan trend dengan rumus:

$$Y' = a + bX$$

Di mana Y = variabel Return On Investment

a = besarnya Y jika X = 0

b = besarnya perubahan Y jika mengalami perubahan satu satuan

X = waktu

**Tabel 9**  
**Trend Rasio *Return On Investment***  
**PT. Aseli Dagadu Djokdja Tahun 2006-2008**

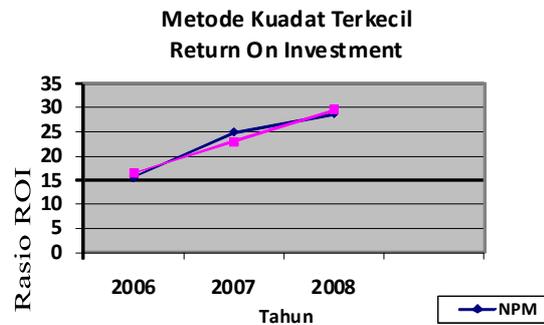
Tahun	Return On Investment (Y)	X	XY	X <sup>2</sup>	Y'
2006	15,58 %	-1	- 15,58 %	1	16,5 %
2007	24,87 %	0	0	0	23,06 %
2008	28,73 %	1	28,73 %	1	29,62 %
Total	69,18 %	0	13,15 %	2	69,18 %

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{69,18\%}{3} = 23,06 \%$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{13,15\%}{2} = 6,56 \%$$

Dari tabel 5.5 dapat diketahui bahwa *Return On Investment* mengalami kenaikan yang berkisar antara 16,5 % sampai dengan 29,62 %. Dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa rata-rata *Return On Investment* adalah 23,06 % dan setiap tahun mengalami kenaikan sebesar 6,56 %.

Untuk memperjelas tabel *Trend Return On Investment* di atas dapat dilihat pada grafik :



**Gambar VIII**  
**Tingkat Perkembangan Trend *Return On Investment* (ROI)**  
**PT. Aseli Dagadu Djokdja**

### c. Return On Equity (ROE)

ROE digunakan untuk menilai efisiensi penggunaan modal dalam suatu perusahaan dengan membandingkan pada laba dan modal yang digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan.

Secara sistematis *Return On Equity* dapat dirumuskan:

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

*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

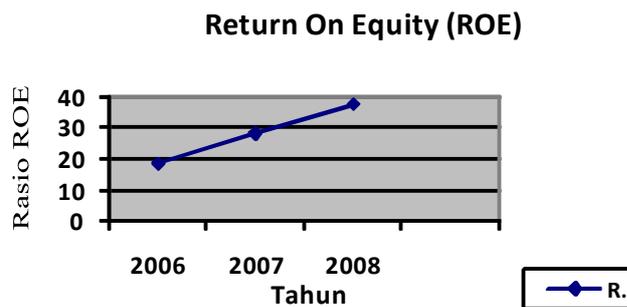
lain ROE adalah kemampuan suatu perusahaan dengan modal sendiri yang bekerja di dalamnya untuk menghasilkan keuntungan (Riyanto, 1997: 44).

*Return On Equity* PT. ASELI DAGADU DJOKDJA pada tahun 2006, 2007, dan 2008 dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 10**  
**Laba bersih, Modal Sendiri, dan *Return On Equity* (ROE)**  
**PT. Aseli Dagadu Djokdja**  
**Tahun 2006, 2007, dan 2008 (dalam Rp)**

Tahun	Laba Bersih setelah Pajak	Modal Sendiri	ROE
2006	760.968.032,7	4.131.034.476	18,42%
2007	1.733.939.928	6.171.579.708	28,09%
2008	2.135.068.060	5.717.927.577	37,34%

Tingkat perkembangan ROE PT. Aseli Dagadu Djokdja dapat dilihat pada grafik berikut ini:



**Gambar IX**  
**Perkembangan *Return On Equity* (ROE)**  
**PT. Aseli Dagadu Djokdja**  
**Tahun 2006, 2007, dan 2008**

Dari grafik di atas dapat dilihat selama tahun 2006 hingga tahun 2008 rasio ROE yang dicapai mengalami peningkatan. Hal ini dapat dilihat secara berturut-turut adalah 18,42%, 28,09%, dan 37,34%. Artinya setiap Rp 1,00 modal sendiri perusahaan mampu menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,184 pada tahun 2006, sebesar Rp 0,281 pada tahun 2007, dan sebesar Rp 0,373 pada tahun 2008. Perusahaan tidak menetapkan target yang ingin dicapai dari indikator ROE sehingga tidak dapat diketahui apakah ROE perusahaan telah tercapai atau belum. Berdasarkan analisis di atas, ROE mengalami peningkatan setiap tahunnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ROE perusahaan secara umum terkategori baik.

Untuk mengetahui tingkat perkembangan *Return On Equity* (ROE) PT. Aseli Dagadu Djokdja dari tahun 2006-2008, maka digunakan metode kuadrat terkecil (least square) dalam menentukan trend dengan rumus:

$$Y' = a + bX$$

Di mana Y = variabel Return On Equity

a = besarnya Y jika X = 0

b = besarnya perubahan Y jika mengalami perubahan satu satuan

X = waktu

**Tabel 11**  
**Trend Rasio *Return On Equity***  
**PT. Aseli Dagadu Djokdja Tahun 2006-2008**

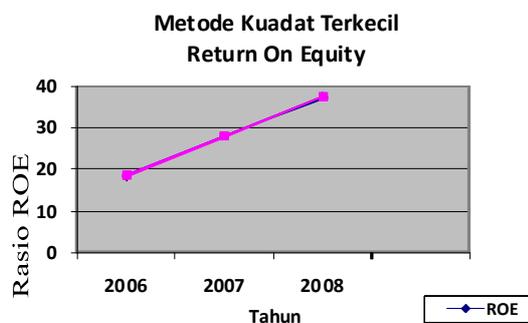
Tahun	Return On Equity (Y)	X	XY	X <sup>2</sup>	Y'
2006	18,42 %	-1	- 18,42 %	1	18,49 %
2007	28,09 %	0	0	0	27,95 %
2008	37,34 %	1	37,34 %	1	37,41 %
Total	83,85 %	0	18.92 %	2	83,85 %

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{83,85\%}{3} = 27,95 \%$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{18,92\%}{2} = 9,46 \%$$

Dari tabel 5.6 dapat diketahui bahwa *Return On Equity* mengalami kenaikan yang berkisar antara 18,49 % sampai dengan 37,41 %. Dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa rata-rata *Return On Equity* adalah 27,95 % dan setiap tahun mengalami kenaikan sebesar 9,45 %.

Untuk memperjelas tabel Trend *Return On Equity* di atas dapat dilihat pada grafik :



**Gambar X**  
**Tingkat Perkembangan Trend *Return On Equity* (ROE)**  
**PT. Aseli Dagadu Djokdja**

## 2. Perspektif *Customer*

Untuk menjawab permasalahan berkaitan dengan perspektif pelanggan, digunakan kuesioner yang mencakup atribut harga, mutu, dan waktu yang di dalamnya mencakup atribut harga, mutu, dan waktu yang di dalamnya mencakup 14 unsur pertanyaan. Dalam penelitian kuesioner dibagikan kepada 50 pelanggan PT. Aseli Dagadu Djokdja.

### 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 menggunakan produk dari PT. Aseli Dagadu Djokdja.

Segmentasi pasar PT. Aseli Dagadu Djokdja saat ini sebagian besar adalah masyarakat luar kota Yogyakarta. Hal ini disebabkan karena produk perusahaan yang mencerminkan cinderamata khas Yogyakarta dengan harga yang cukup terjangkau dengan kualitas yang baik. Selain masyarakat luar kota Yogyakarta, segmentasi pasar perusahaan juga merambah pada masyarakat Jogja sendiri.

Untuk mengetahui tingkat perkembangan pangsa pasar PT. Aseli Dagadu Djokdja, peneliti membandingkan antara total penjualan perusahaan dengan total penjualan produk yang sejenis se-DIY. Tetapi peneliti tidak dapat mendapatkan data mengenai total penjualan kaos atau produk-produk cinderamata khas Jogja dan perkembangan pangsa pasar PT. Aseli Dagadu Djokdja tahun 2006-2008 tidak bisa dihitung dan diketahui.

## 2. *Customer Retention*

*Customer Retention* 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 12**  
**Retensi Pelanggan PT. Aseli Dagadu Djokdja**  
**Tahun 2006-2008**

<b>Tahun</b>	<b>Pelanggan Lama (a)</b>	<b>Total Pelanggan (b)</b>	<b>Retensi Pelanggan (c) = a : b</b>
2005	220651		
2006	220303	220385	99,96%
2007	220355	220401	99,97%
2008	220324	236126	93,31%

(sumber: PT. Aseli Dagadu Djokdja)

Retensi pelanggan PT. Aseli Dagadu Djokda pada tahun 2006-2007 mengalami peningkatan sebesar 0,01%. Tetapi retensi pelanggan pada tahun 2007-2008 mengalami penurunan sebesar 6,66 %.

Untuk mengetahui tingkat perkembangan Retensi Pelanggan PT. Aseli Dagadu Djokdja 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 13**  
**Trend Retensi Pelanggan**  
**PT. Aseli Dagadu Djokdja Tahun 2006-2008**

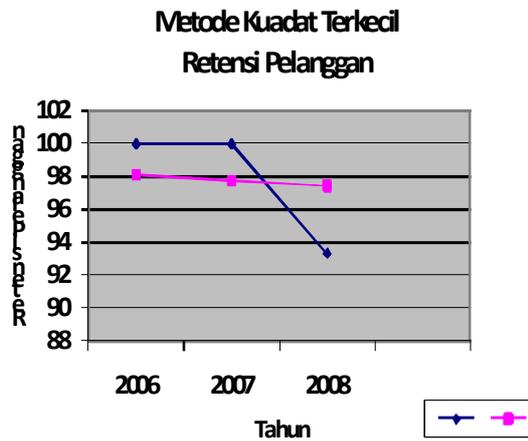
Tahun	Retensi Pelanggan (Y)	X	XY	X <sup>2</sup>	Y'
2006	99,96%	-1	- 99,96 %	1	98,08
2007	99,97%	0	0	0	97,75
2008	93,31%	1	99,31 %	1	97,43
Total	293,24%	0	-0,65	2	

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{293,24\%}{3} = 97,75 \%$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{-0,65\%}{2} = -0,325 \%$$

Dari tabel 5.7 dapat diketahui bahwa Retensi Pelanggan mengalami penurunan yang berkisar antara 98,08 % sampai dengan 97,43 %. Dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa rata-rata Retensi Pelanggan adalah 97,75 % dan setiap tahun mengalami penurunan sebesar 0,33 %.

Untuk memperjelas tabel Trend Retensi Pelanggan di atas dapat dilihat pada grafik :



**Gambar XI**  
**Tingkat Perkembangan Trend *Retensi Pelanggan***  
**PT. Aseli Dagadu Djokdja**

### 3. *Customer Aquisition*

*Customer Aquisition* diukur dengan melihat tingkat kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru, yaitu dengan mengurangi antara jumlah pelanggan tahun berjalan dengan jumlah pelanggan tahun lalu kemudian dibagi dengan jumlah pelanggan tahun lalu.

Adapun akuisisi pelanggan PT. Aseli Dagadu Djokdja selama tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 14**  
**Akuisisi Pelanggan PT. Aseli Dagadu Djokdja**  
**Tahun 2006-2008**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Pelanggan (a)</b>	<b>Pelanggan Lama (b)</b>	<b>Tambahan Pelanggan (c) = a-b</b>	<b>Akuisisi Pelanggan (d) = c : a</b>
2006	220385	220303	82	0,04%
2007	220401	220355	46	0,02%
2008	236126	220324	15802	6,69%

(sumber: PT. Aseli Dagadu Djokdja)

Akuisisi pelanggan PT. Aseli Dagadu Djokdja pada tahun 2006-2007 mengalami penurunan sebesar 0,02%. Tetapi akuisisi pelanggan pada tahun 2007-2008 mengalami peningkatan sebesar 6,67%.

Untuk mengetahui tingkat perkembangan Akuisisi Pelanggan PT. Aseli Dagadu Djokdja dari tahun 2006-2008, maka digunakan metode kuadrat terkecil (least square) dalam menentukan trend dengan 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 15**  
**Trend Akuisisi Pelanggan**  
**PT. Aseli Dagadu Djokdja Tahun 2006-2008**

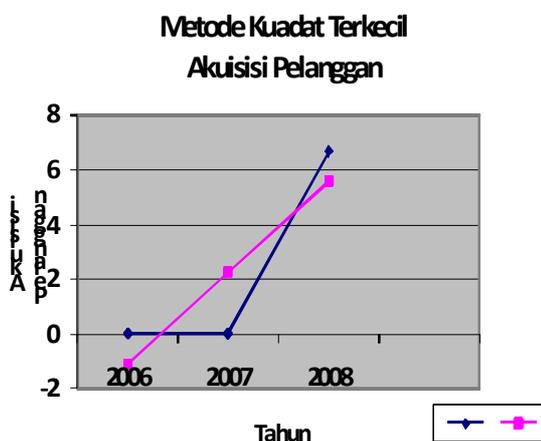
Tahun	Akuisisi Pelanggan (Y)	X	XY	X <sup>2</sup>	Y'
2006	0,04%	-1	-0,04 %	1	-1,08%
2007	0,02%	0	0	0	2,25%
2008	6,69%	1	6,69 %	1	5,58%
Total	6,75%	0	6,65%	2	

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{6,75\%}{3} = 2,25 \%$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{6,65\%}{2} = 3,33 \%$$

Dari tabel 5.8 dapat diketahui bahwa Akuisisi Pelanggan mengalami kenaikan yang berkisar antara -1,08% sampai dengan 5,58%. Dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa rata-rata Akuisisi Pelanggan adalah 2,25 % dan setiap tahun mengalami kenaikan sebesar 1,17%.

Untuk memperjelas tabel Trend Akuisisi Pelanggan di atas dapat dilihat pada grafik :



**Gambar XII**  
**Tingkat Perkembangan Trend Akuisisi Pelanggan**  
**PT. Aseli Dagadu Djokdja Tahun 2006-2008**

#### 4. *Customer Profitability*

Berdasarkan data keuangan yang diperoleh peneliti, bahwa persentase laba bersih PT. Aseli Dagadu Djokdja pada tahun 2007 mengalami peningkatan sebesar 127,86% sedangkan pada tahun 2008 mengalami peningkatan sebesar 23,13% dibandingkan dengan tahun 2007. Jumlah pelanggan yang diperoleh pada tahun 2007 rata-rata mengalami penurunan sebesar 0,02 % sedangkan pada tahun 2008 mengalami kenaikan sebesar 6,67%. Biaya operasional yang dikeluarkan karena penambahan jumlah pelanggan tersebut naik sebesar 118,75% pada tahun 2007 sedangkan pada tahun 2008 biaya operasional naik sebesar 33,91% dibandingkan dengan tahun 2006. Dari analisis tersebut, ternyata pada tahun 2008 rata-rata kenaikan

jumlah pelanggan menyebabkan kenaikan biaya operasional yang pada akhirnya meningkatkan laba bersih.

## 5. Customer Satisfaction

### 1) Analisis dan Pembahasan *Multiatribut Attitude Model*

Untuk mengukur sikap pelanggan terhadap kinerja perusahaan meliputi atribut harga, mutu, dan waktu digunakan analisis *Multiatribut Attitude Model* dengan menggunakan rumus berikut:

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

Keterangan:

Ab = sikap pelanggan secara keseluruhan terhadap suatu obyek

Wi = bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

li = nilai *ideal* rata-rata responden pada atribut i

Xi = nilai *belief* rata-rata responden pada atribut i

n = jumlah atribut

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

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

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

Nomor Urut	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 yang terdiri dari angka 1 sampai 5.

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

No	Keterangan	Skor Pernyataan
1	Sangat Setuju/Sangat Berharap	5
2	Setuju/Berharap	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Setuju/Tidak Berharap	2
5	Sangat Tidak Berharap/Sangat Tidak Berharap	1

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

**Tabel 16**  
**Rekapitulasi Perhitungan**  
***Belief* rata-rata dan *Ideal* rata-rata**  
**pada Perspektif Pelanggan**

Perspektif Pelanggan	<i>Belief</i>					Jmlh (a)	<i>Belief</i> Rata-rata (b)	<i>Ideal</i>					Jmlh (c)	<i>Ideal</i> Rata-rata (d)
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
	SS	S	RR	TS	STS			SB	B	RR	TB	STB		
<b>Atribut Harga</b>														
Poin 1	3	36	6	5	0	187	3,74	50	0	0	0	0	250	5,00
Poin 2	6	22	14	7	1	175	3,50	50	0	0	0	0	250	5,00
Poin 3	8	36	4	2	0	200	4,00	50	0	0	0	0	250	5,00
Poin 4	11	18	13	6	2	180	3,60	50	0	0	0	0	250	5,00
Total <i>belief</i> rata-rata= 14,84/4							<b>3,71</b>	Total <i>ideal</i> rata-rata= 20/4					<b>5,00</b>	
<b>Atribut Mutu</b>														
Poin 5	11	34	2	3	0	203	4,06	50	0	0	0	0	250	5,00
Poin 6	11	37	2	0	0	209	4,18	50	0	0	0	0	250	5,00
Poin 7	7	32	10	0	1	194	3,88	50	0	0	0	0	250	5,00
Poin 8	8	34	2	3	0	188	3,76	50	0	0	0	0	250	5,00
Poin 9	8	37	3	2	0	201	4,02	50	0	0	0	0	250	5,00
Poin 10	11	36	3	0	0	208	4,16	50	0	0	0	0	250	5,00
Poin 11	11	15	20	2	2	181	3,62	50	0	0	0	0	250	5,00
Poin 12	8	18	22	2	0	182	3,64	50	0	0	0	0	250	5,00
Total <i>belief</i> rata-rata= 31,32/8							<b>3,92</b>	Total <i>ideal</i> rata-rata= 40/8					<b>5</b>	
<b>Atribut Waktu</b>														
Poin 13	3	34	10	3	0	187	3,74	50	0	0	0	0	250	5,00
Poin 14	6	35	8	1	0	196	3,92	50	0	0	0	0	250	5,00
Total <i>belief</i> rata-rata= 7,66/2							<b>3,83</b>	Total <i>ideal</i> rata-rata= 10/2					<b>5</b>	

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.

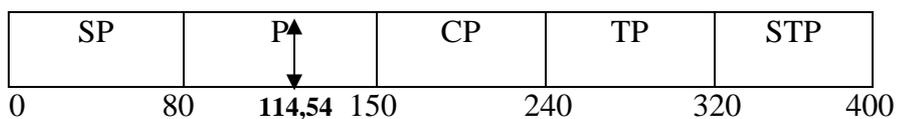
Hal itu dapat dilihat pada tabel 17 berikut ini:

**Tabel 17**  
**Hasil Selisih Total *Ideal* Rata-Rata dengan Total *Belief* Rata-Rata Masing-Masing atribut serta Bobot Kepentingannya**

Atribut	Total <i>Ideal</i> Rata-Rata	Total <i>Belief</i> Rata-Rata	Selisih $ I_i - X_i $	Urutan	Bobot
Harga	5,00	3,71	1,29	3	17
Mutu	5,00	3,92	1,08	1	50
Waktu	5,00	3,83	1,17	2	33

Perhitungan sikap pelanggan secara keseluruhan dapat dihitung menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* berikut ini:

$$\begin{aligned}
 Ab &= \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i| \\
 &= (50 \times (5,00 - 3,92)) + (33 \times (5,00 - 3,83)) + (17 \times (5,00 - 3,71)) \\
 &= (50 \times 1,08) + (33 \times 1,17) + (17 \times 1,29) \\
 &= 54 + 38,61 + 21,93 \\
 &= 114,54
 \end{aligned}$$



Keterangan:

- 0 – 80 = Sangat Puas
- 81 – 150 = Puas
- 151 – 240 = Cukup Puas
- 241 – 320 = Tidak Puas
- 321 – 400 = Sangat Tidak Puas

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat diartikan bahwa kinerja PT. Aseli Dagadu Djokdja dalam memberikan pelayanan sangat baik yaitu dalam rentang 81 – 150 (puas) karena mampu memberikan kepuasan bagi pelanggan.

d) 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 pelanggan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 18**  
**Urutan Kepentingan Atribut Harga, Mutu, dan Waktu**

Atribut	Urutan Kepentingan		
	1	2	3
Bobot	3	2	1
1. Atribut Harga	14	28	8
2. Atribut Mutu	31	14	5
3. Atribut Waktu	5	8	37

Kemudian dari hasil urutan kepentingan pelanggan dikalikan dengan bobot masing-masing atribut kemudian hasil

kali tersebut dijumlahkan. Hasil perhitungannya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 19**  
**Urutan Kepentingan, Hasil Kali,**  
**dan Bobot Masing-masing Atribut**

No.	Atribut	Hasil Kali	Urutan Kepentingan
1	Harga	$(14 \times 3) + (28 \times 2) + (8 \times 1) = 106$	2
2	Mutu	$(31 \times 3) + (14 \times 2) + (5 \times 1) = 126$	1
3	Waktu	$(5 \times 3) + (8 \times 2) + (37 \times 1) = 68$	3

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai untuk atribut harga sebesar 106, atribut mutu sebesar 126, dan atribut waktu sebesar 68. Maka dari hasil perhitungan tersebut dapat dibuat urutan kepentingan menurut pelanggan yaitu atribut mutu merupakan prioritas pertama, atribut harga merupakan prioritas kedua, dan atribut waktu merupakan prioritas ketiga.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk menjawab permasalahan yang ada mengenai pengukuran kinerja PT. Aseli Dagadu Djokdja dari perspektif proses bisnis internal digunakan dengan cara membandingkan keadaan perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* mengenai proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual.

Hal ini dilakukan untuk melihat apakah PT. Aseli Dagadu Djokdja melakukan proses internal dengan baik. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 20**  
**Perbandingan Proses Bisnis Internal pada *Balanced Scorecard* dengan Proses Bisnis Internal pada PT. Aseli Dagadu Djokdja**

No	Proses Bisnis Internal pada BSC	Proses Bisnis Internal pada PT. Aseli Dagadu Djokdja	Penjelasan	Ket
1.	<b>Proses Inovasi</b> Perusahaan meneliti apa yang menjadi keinginan atau kebutuhan pelanggan dan menciptakan produk/jasa untuk memenuhi kebutuhan tersebut.	<b>Proses Inovasi</b> PT. Aseli Dagadu Djokdja meneliti kebutuhan pelanggan dengan cara: a. Melakukan <i>development</i> produk. Hal ini terbukti dengan peningkatan jumlah produk dari tahun ke tahun. Pada tahun 2007 PT. Aseli Dagadu Djokdja hanya menghasilkan 10 item produk, sedangkan pada tahun 2008 mengalami peningkatan jenis produk menjadi 19 item, dan pada tahun 2009 development produk PT. Aseli Dagadu Djokdja mencapai 25 item. b. Menanyakan kepada pelanggan mengenai kebutuhan yang diperlukan saat ini.	Manajemen PT. Aseli Dagadu Djokdja telah menjalankan proses inovasi dengan baik	BAIK

**Tabel 20 (Lanjutan)**  
**Perbandingan Proses Bisnis Internal**  
**pada Balanced Scorecard**  
**dengan Proses Bisnis Internal pada PT. Aseli Dagadu Djokdja**

No	Proses Bisnis Internal pada BSC	Proses Bisnis Internal pada PT. Aseli Dagadu Djokdja	Penjelasan	Ket
2.	<p><b>Proses Operasi</b>            Proses ini dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk/jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk/jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten, dan tepat waktu.</p>	<p><b>Proses Operasi</b>            Salah satu strategi yang digunakan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja adalah memberikan penjelasan kepada konsumen yang ingin melakukan pesanan mengenai produk yang ada di dalam perusahaan. Jika ada pelanggan yang sudah melakukan pesanan dengan perusahaan maka perusahaan dengan cepat mempersiapkan pesanan sesuai dengan permintaan yang telah disepakati dengan pelanggan. Hal ini dilakukan agar konsumen merasa nyaman. Hal ini dapat dibuktikan dengan lebih efisiennya perusahaan menyampaikan produk kepada pelanggan. Pada tahun 2006, PT. Aseli Dagadu Djokdja melayani pesanan kaos untuk pelanggan yang memesan kaos dalam jangka waktu 2 bulan tetapi tahun ini cukup membutuhkan waktu 1-2 minggu saja untuk memenuhi pesanan tersebut. Sedangkan pada tahun 2006, PT. Aseli Dagadu Djokdja hanya bisa menghasilkan kaos sebanyak 800 biji dalam sehari. Sedangkan pada tahun ini, PT. Aseli Dagadu Djokdja bisa menghasilkan kaos sebanyak 1000-1500 biji dalam sehari.</p>	<p>Manajemen PT. Aseli Dagadu Djokdja telah menjalankan proses operasi dengan baik</p>	BAIK

**Tabel 20 (Lanjutan)**  
**Perbandingan Proses Bisnis Internal**  
**pada Balanced Scorecard**  
**Dengan Proses Bisnis Internal pada PT Aseli Dagadu Djokdja**

No	Proses Bisnis Internal pada BSC	Proses Bisnis Internal pada PT. Aseli Dagadu Djokdja	Penjelasan	Ket
3.	<b>Layanan Purna Jual</b> Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk/jasa yang tidak maksimal.	<b>Layanan Purna Jual</b> Layanan purna jual yang diberikan perusahaan kepada pelanggan yang telah memakai jasa perusahaan adalah sebagai berikut: a. Melayani pelanggan yang menyampaikan keluhan dengan memberikan ganti rugi dan akan melakukan perbaikan pada pelayanan berikutnya. Pada tahun ini PT. Aseli Dagadu Djokdja telah mempunyai customer services yang khusus melayani pelanggan yang akan <i>complain</i> terhadap barang yang dibelinya. Sehingga <i>complain</i> tersebut akan cepat ditanggapi oleh pihak perusahaan. b. Menjalin hubungan kekeluargaan dengan pelanggan yang telah menggunakan dan membeli produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan dengan kartu kerabat.	Manajemen PT. Aseli Dagadu Djokdja telah menjalankan layanan purna jual dengan baik.	BAIK

Berdasarkan hasil analisis data diatas, perspektif proses bisnis internal PT. Aseli Dagadu Djokdja sudah mencapai proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual yang baik. Maka dapat dikatakan kinerja PT. Aseli Dagadu Djokdja dari perspektif proses bisnis internal sudah baik.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk menjawab permasalahan yang ada mengenai pengukuran kinerja PT. Aseli Dagadu Djokdja dengan *Balanced Scorecard* melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, digunakan kuesioner yang ditujukan kepada karyawan dan manajer.

##### a. Kepuasan Karyawan

###### 1) Analisis dan Pembahasan *Multiatribut Attitude Model*

Untuk mengukur sikap karyawan terhadap kinerja perusahaan meliputi atribut komunikasi, atribut penghargaan, dan atribut dukungan digunakan analisis *Multiatribut Attitude Model* dengan menggunakan rumus berikut:

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

Keterangan:

Ab = sikap pelanggan secara keseluruhan terhadap suatu obyek

Wi = bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

li = nilai *ideal* rata-rata responden pada atribut i

Xi = nilai *belief* rata-rata responden pada atribut i

n = jumlah atribut

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

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

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

Nomor Urut	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 yang terdiri dari angka 1 sampai 5.

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

No	Keterangan	Skor Pernyataan
1	Sangat Setuju/Sangat Berharap	5
2	Setuju/Berharap	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Setuju/Tidak Berharap	2
5	Sangat Tidak Berharap/Sangat Tidak Berharap	1

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

Hasil jawaban dari responden dijadikan dasar perhitungan nilai *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 21**  
**Rekapitulasi Perhitungan**  
**Nilai *Belief* Rata-rata dan *Ideal* Rata-rata**  
**Kepuasan Karyawan**

Perspektif Kepuasan Karyawan	<i>Belief</i>					Jml (a)	Nilai <i>Belief</i> Rata- Rata (b)	<i>Ideal</i>					Jml (c)	Nilai <i>Ideal</i> Rata- Rata (d)
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
	SS	S	RR	TS	STS			SB	B	RR	TB	STB		
<b>Atribut Komunikasi</b>														
Point 1	9	36	4	0	1	202	4,04	50	0	0	0	0	250	5,00
Point 2	17	33	0	0	0	217	4,34	50	0	0	0	0	250	5,00
Point 3	22	28	0	0	0	222	4,44	50	0	0	0	0	250	5,00
Point 4	9	31	6	4	0	195	3,90	50	0	0	0	0	250	5,00
Point 5	0	0	0	37	13	87	1,74	50	0	0	0	0	250	5,00
Point 6	0	0	0	39	11	89	1,78	50	0	0	0	0	250	5,00
Total <i>belief</i> rata-rata= 20,24/6							<b>3,37</b>	Total <i>ideal</i> rata-rata= 30/6					<b>5</b>	
<b>Atribut Penghargaan</b>														
Point 7	11	28	7	2	2	194	3,88	50	0	0	0	0	250	5,00
Point 8	12	29	9	0	0	203	4,06	50	0	0	0	0	250	5,00
Point 9	17	23	4	3	3	198	3,96	50	0	0	0	0	250	5,00
Point 10	13	24	12	1	0	199	3,98	50	0	0	0	0	250	5,00
Point 11	25	23	2	0	0	223	4,46	50	0	0	0	0	250	5,00
Total <i>belief</i> rata-rata= 20,34/5							<b>4,07</b>	Total <i>ideal</i> rata-rata= 25/5					<b>5</b>	
<b>Atribut Dukungan</b>														
Point 12	8	36	4	2	0	200	4,00	50	0	0	0	0	250	5,00
Point 13	9	39	1	1	0	206	4,12	50	0	0	0	0	250	5,00
Point 14	11	37	2	0	0	209	4,18	50	0	0	0	0	250	5,00
Point 15	9	30	10	1	0	197	3,94	50	0	0	0	0	250	5,00
Point 16	0	0	0	36	14	86	1,72	50	0	0	0	0	250	5,00
Point 17	6	30	13	0	1	190	3,80	50	0	0	0	0	250	5,00
Total <i>belief</i> rata-rata= 21,76/6							<b>3,63</b>	Total <i>ideal</i> rata-rata= 30/6					<b>5</b>	

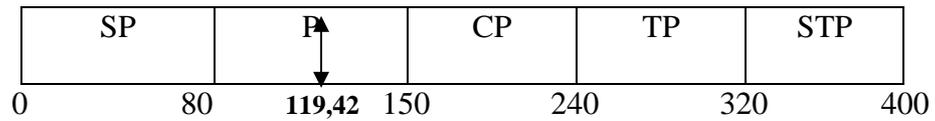
Setelah menghitung total nilai *belief* rata-rata dan total nilai *ideal* rata-rata masing-masing atribut, maka dapat langsung mencari seberapa besar selisih masing-masing dari atribut tersebut kemudian diurutkan dan diberikan bobot kepentingannya. Hal itu dapat dilihat pada tabel 5.11 berikut ini:

**Tabel 22**  
**Hasil Selisih Total *Ideal* Rata-Rata dengan Total *Belief* Rata-Rata Masing-Masing Atribut serta Bobot Kepentingannya**

Atribut	Total <i>Ideal</i> Rata-Rata	Total <i>Belief</i> Rata-Rata	Selisih $ l_i - X_i $	Urutan	Bobot
Komunikasi	5,00	3,37	1,63	3	17
Penghargaan	5,00	4,07	0,93	1	50
Dukungan	5,00	3,63	1,37	2	33

Perhitungan sikap karyawan secara keseluruhan dapat dihitung menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* berikut ini:

$$\begin{aligned}
 Ab &= \sum_{i=1}^n W_i |l_i - X_i| \\
 &= (50 \times (5,00 - 4,07)) + (33 \times (5,00 - 3,63)) + (17 \times (5,00 - 3,37)) \\
 &= (50 \times 0,93) + (33 \times 1,37) + (17 \times 1,63) \\
 &= 46,5 + 45,21 + 27,71 \\
 &= 119,42
 \end{aligned}$$



Keterangan:

0 – 80 = Sangat Puas

81 – 150 = Puas

151 – 240 = Cukup Puas

241 – 320 = Tidak Puas

321 – 400 = Sangat Tidak Puas

Berdasarkan hasil perhitungan diatas kepuasan karyawan terletak pada rentang (81 – 150), sehingga dapat diartikan bahwa karyawan puas terhadap kinerja PT. Aseli Dagadu Djokdja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perusahaan mampu memberikan kepuasan bagi karyawannya yaitu apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan mampu dipenuhi oleh perusahaan. Hal ini mampu mendorong meningkatnya retensi dan produktivitas kerja dalam menghasilkan pelayanan yang terbaik.

## c) Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis prioritas kepentingan ini digunakan untuk menentukan bobot rata-rata tiap atribut. Selanjutnya bobot rata-rata untuk tiap-tiap atribut dihitung berdasarkan urutan kepentingan yang diberikan pada karyawan dalam pengisian kuesioner. Hasil urutan kepentingan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 23**  
**Urutan Kepentingan Komunikasi, Penghargaan, dan Dukungan**

Atribut	Urutan Kepentingan		
	1	2	3
Bobot	3	2	1
1. Komunikasi	36	11	3
2. Penghargaan	9	13	28
3. Dukungan	5	26	19

Kemudian dari hasil urutan kepentingan karyawan dikalikan dengan bobot masing-masing atribut kemudian hasil kali tersebut dijumlahkan. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 24**  
**Urutan Kepentingan, Hasil Kali, dan Bobot Masing-Masing Atribut**

No.	Atribut	Hasil Kali	Urutan Kepentingan
1	Komunikasi	$(36 \times 3) + (11 \times 2) + (3 \times 1) = 133$	1
2	Penghargaan	$(9 \times 3) + (13 \times 2) + (28 \times 1) = 81$	3
3	Dukungan	$(5 \times 3) + (26 \times 2) + (19 \times 1) = 86$	2

Dari hasil perhitungan pada tabel diatas diperoleh nilai untuk atribut komunikasi sebesar 133, atribut penghargaan sebesar 81, dan atribut dukungan sebesar 86. Maka dari hasil perhitungan tersebut dapat dibuat urutan kepentingan menurut karyawan yaitu atribut komunikasi merupakan prioritas pertama, atribut dukungan prioritas kedua, serta atribut penghargaan merupakan prioritas ketiga.

b. Retensi Karyawan

Retensi Karyawan digunakan untuk melihat apakah perusahaan mampu mempertahankan karyawan yang ada. Retensi karyawan dapat dilihat dari perbandingan antara jumlah karyawan lama dengan total karyawan.

Adapun retensi karyawan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 25**  
**Retensi Karyawan PT. Aseli Dagadu Djokdja**  
**Tahun 2006-2008**

<b>Tahun</b>	<b>Karyawan Lama (a)</b>	<b>Total Karyawan (b)</b>	<b>Retensi Karyawan (c) = a:b</b>
2005	82		
2006	98	105	93,33%
2007	106	119	89,08%
2008	120	128	93,75%

(Sumber : PT. Aseli Dagadu Djokdja)

Retensi karyawan PT. Aseli Dagadu Djokdja pada tahun 2006-2007 mengalami penurunan sebesar 4,25%. Tetapi retensi karyawan pada tahun 2007-2008 mengalami peningkatan sebesar 4,67%.

Untuk mengetahui tingkat perkembangan Retensi Karyawan PT. Aseli Dagadu Djokdja dari tahun 2006-2008, maka digunakan metode kuadrat terkecil (least square) dalam menentukan trend dengan rumus:

$$Y' = a + bX$$

Di mana Y = variable Retensi Karyawan

a = besarnya Y jika X = 0

b = besarnya perubahan Y jika mengalami perubahan satu satuan

X = waktu

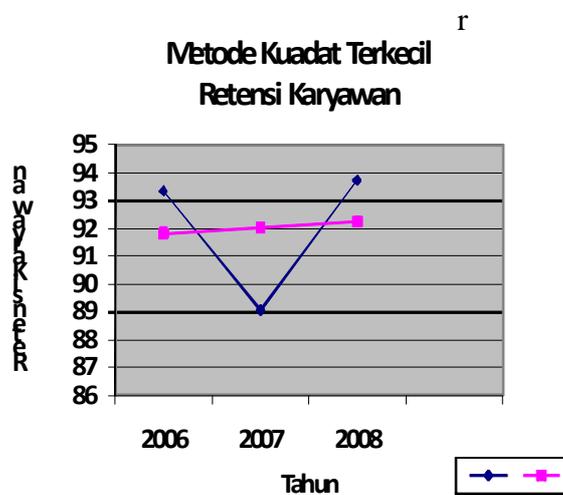
**Tabel 26**  
**Trend Retensi Karyawan**  
**PT. Aseli Dagadu Djokdja Tahun 2006-2008**

Tahun	Retensi Karyawan (Y)	X	XY	X <sup>2</sup>	Y'
2006	93,33%	-1	-93,33%	1	91,84
2007	89,08%	0	0	0	92,05
2008	93,75%	1	93,75%	1	92,26
<b>Total</b>	<b>276,16%</b>	<b>0</b>	<b>0,42%</b>	<b>2</b>	

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{276,16\%}{3} = 92,05 \%$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{0,42\%}{2} = 0,21 \%$$

Dari tabel 26 dapat diketahui bahwa Retensi Karyawan mengalami kenaikan yang berkisar antara 91,84% sampai dengan 92,26%. Dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa rata-rata Retensi Karyawan adalah 92,05% dan setiap tahun mengalami peningkatan sebesar 0,21%. Untuk memperjelas tabel Trend Retensi Karyawan di atas dapat dilihat pada grafik :



**Gambar XIII**  
**Tingkat Perkembangan Trend Retensi Karyawan**  
**PT. Aseli Dagadu Djokdja Tahun 2006-2008**

### c. Kepuasan Manajer

#### 1.1 Analisis *Multiattribute Attitude Models* (MAM)

Data kuesioner yang diperoleh dari manajer terdiri dari atribut kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang. Data ini kemudian dianalisis untuk mengukur sikap manajer secara keseluruhan terhadap kinerja PT. Aseli Dagadu Djokdja selama ini dengan menggunakan analisis

*Multiattribute Attitude Models* (MAM). Adapun rumus MAM adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

Ab = sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu obyek  
 Wi = bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i  
 Ii = nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i  
 Xi = nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i  
 n = jumlah atribut

Data yang diperoleh dari hasil kuesioner yang diberikan kepada manajer kemudian diolah lebih lanjut oleh peneliti. Data kuesioner yang bersifat kualitatif diubah menjadi data kuantitatif dengan menggunakan skala Likert dari skor 1 sampai dengan 5.

Analisis *Multiattribute Attitude Models* ini digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan manajer terhadap kinerja karyawan. Dalam analisis ini, dilakukan perhitungan nilai *belief* dan *ideal* manajer untuk masing-masing atribut kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang.

Dalam penelitian ini, nilai *belief* didapatkan dari kondisi nyata yang sesungguhnya terjadi sedangkan nilai *ideal* didapatkan dari kondisi yang diharapkan terjadi. Untuk perhitungan nilai *belief* rata-rata dan nilai *ideal* rata-rata untuk atribut kemampuan karyawan,

kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 27**  
**Rekapitulasi Perhitungan**  
**Belief Rata-rata dan Ideal Rata-rata**  
**Kepuasan Manajer**

Skor Sikap Kepuasan Manajer	Belief					Jml (a)	Belief Rata- rata (b)	Ideal					Jml (c)	Ideal Rata- rata (d)
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
	Ss	S	Rr	Ts	Sts			Sb	B	Rr	Tb	Stb		
<b>Atribut Kemampuan Karyawan</b>														
Point 1	-	2	2	1	-	16	3,20	5	0	0	0	0	25	5,00
Point 2	-	3	1	1	-	17	3,40	5	0	0	0	0	25	5,00
Point 3	-	3	1	1	-	17	3,40	5	0	0	0	0	25	5,00
Point 4	-	3	1	1	-	17	3,40	5	0	0	0	0	25	5,00
Point 5	-	2	2	1	-	16	3,20	5	0	0	0	0	25	5,00
<b>Total belief rata-rata = 16,6/5</b>							<b>3,32</b>	<b>Total ideal rata-rata = 25/5</b>					<b>5</b>	
<b>Atribut Kemampuan Sistem Informasi</b>														
Point 6	-	3	1	1	-	17	3,40	5	0	0	0	0	25	5,00
Point 7	-	3	1	1	-	17	3,40	5	0	0	0	0	25	5,00
<b>Total belief rata-rata = 6,8/2</b>							<b>3,40</b>	<b>Total ideal rata-rata = 10/2</b>					<b>5</b>	
<b>Atribut Motivasi, Pemberian, dan Pembatasan Wewenang</b>														
Point 8	-	3	2	-	-	18	3,60	5	0	0	0	0	25	5,00
Point 9	2	2	1	-	-	21	4,20	5	0	0	0	0	25	5,00
Point 10	2	2	1	-	-	21	4,20	5	0	0	0	0	25	5,00
Point 11	-	3	2	-	-	18	3,60	5	0	0	0	0	25	5,00
Point 12	-	3	2	-	-	18	3,60	5	0	0	0	0	25	5,00
<b>Total belief rata-rata = 19,2/5</b>							<b>3,84</b>	<b>Total ideal rata-rata = 25/5</b>					<b>5</b>	

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 diberi bobot. Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata masing-masing atribut serta bobot kepentingannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

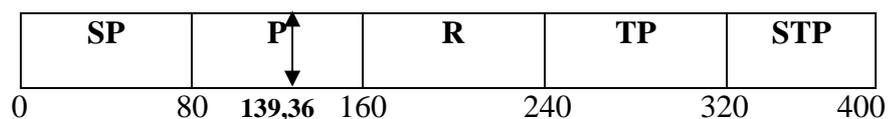
**Tabel 28**  
**Hasil Selisih Total *Ideal* Rata-Rata dengan Total *Belief* Rata-Rata**  
**Masing-Masing Atribut serta Bobot Kepentingannya**

Atribut	Total <i>Ideal</i> Rata-Rata	Total <i>Belief</i> Rata-Rata	Selisih $ I_i - X_i $	Urutan	Bobot
Kemampuan karyawan	5,00	3,32	1,68	3	17
Kemampuan sistem informasi	5,00	3,40	1,60	2	33
Motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang	5,00	3,84	1,16	1	50

Perhitungan sikap karyawan dapat dihitung menggunakan rumus

*Multiattribute Attitude Model* berikut ini:

$$\begin{aligned}
 Ab &= \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i| \\
 &= 50 \times (5,00 - 3,84) + 33 \times (5,00 - 3,40) + 17 \times (5,00 - 3,32) \\
 &= (50 \times 1,16) + (33 \times 1,60) + (17 \times 1,68) \\
 &= 58 + 52,8 + 28,56 \\
 &= 139,36
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil di atas dapat diketahui bahwa sikap manajer terhadap atribut kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang dari PT. Aseli Dagadu Djokdja adalah puas.

## 1.2 Analisis dan Pembahasan Prioritas Kepentingan

Analisis prioritas kepentingan ini digunakan untuk mengetahui atribut-atribut yang paling memberikan kepuasan manajer terhadap kinerja karyawan. Hasil urutan kepentingan manajer dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 29**  
**Urutan Kepentingan Atribut Kemampuan Karyawan, Kemampuan Sistem Informasi, serta Motivasi, Pemberian, dan Pembatasan Wewenang**

No	Atribut	Urutan Kepentingan		
		1	2	3
1.	Atribut Kemampuan Karyawan	5	-	-
2.	Atribut Kemampuan Sistem Informasi	-	1	4
3.	Atribut Motivasi, Pemberian, dan Pembatasan Wewenang	-	4	1

Setelah mengetahui jawaban manajer tentang urutan kepentingan atribut kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang kemudian dilakukan penjumlahan nilai hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang memberikan urutan prioritas terpenting atas pada atribut tertentu dari ketiga atribut yang ada. Untuk hasil kali urutan terpenting atas jawaban yang diberikan oleh responden beserta perhitungannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 30**  
**Hasil kali, Urutan Kepentingan, dan Bobot**  
**Masing-Masing Atribut**

No	Atribut	Hasil Kali	Urutan Kepentingan
1.	Kemampuan karyawan	$(3 \times 5) + (2 \times 0) + (1 \times 0) = 15$	1
2.	Kemampuan sistem informasi	$(3 \times 0) + (2 \times 1) + (1 \times 4) = 6$	3
3.	Motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang	$(3 \times 0) + (2 \times 4) + (1 \times 1) = 9$	2

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai atribut kemampuan karyawan sebesar 15, atribut kemampuan sistem informasi sebesar 6, dan atribut motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang sebesar 9. Maka hasil perhitungan tersebut menunjukkan hasil perkalian yang paling besar adalah atribut kemampuan karyawan, ini menunjukkan bahwa atribut yang dianggap paling penting oleh manajer adalah atribut kemampuan karyawan. Prioritas kedua yang dianggap penting oleh manajer adalah atribut motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang, kemudian disusul oleh atribut kemampuan sistem informasi.

Dari hasil analisis data pada perspektif *employees and organization capacity* dapat disimpulkan bahwa kinerja PT. Aseli Dagadu Djokdja 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 *employees and organization capacity* perusahaan mencapai hasil yang cukup maksimal. Kemampuan karyawan merupakan pengukuran inti dari tercapainya dua pengukuran yang lainnya seperti kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang. Kemampuan karyawan sendiri terdiri dari ukuran utama yaitu kepuasan karyawan.

Kepuasan karyawan yang tinggi dapat berdampak pada tercapainya kepuasan pelanggan karena kinerja karyawan yang optimal dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan akan membuat pelanggan merasa nyaman dan puas. Kualitas pelayanan perusahaan salah satunya dapat diketahui dari penampilan profesional personil perusahaan.

Oleh karena itu, PT. Aseli Dagadu Djokdja harus tetap mempertahankan kepuasan karyawan baik dalam hal komunikasi dengan manajer/atasan, dan manajer/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 dapat memberikan dukungan kepada karyawan untuk bekerja, antara lain dengan cara

meningkatkan pelatihan setiap tahun sebagai upaya peningkatan kemampuan, ketrampilan, dan pengetahuan karyawan dalam bekerja, selain itu pihak perusahaan juga 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 atasan. Dari hasil kuesioner yang telah diisi oleh karyawan mendapatkan hasil bahwa karyawan cukup puas terhadap kompensasi yang diberikan karena dianggap cukup sesuai dengan jabatan mereka, selain itu mereka juga cukup puas dengan penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu, perusahaan diharapkan tetap memperhatikan penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas prestasi kerjanya baik dalam hal kompensasi, jabatan yang disesuaikan dengan kompetensi karyawan, dan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yang baik.

Dengan pembenahan-pembenahan tersebut, diharapkan PT. Aseli Dagadu Djokdja 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 pembenahan di bidang sistem informasi, serta motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang sehingga kedua belah pihak dapat memberikan kinerja yang baik untuk kemajuan perusahaan.

Secara keseluruhan kinerja manajemen PT. Aseli Dagadu Djokdja berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 31**  
**Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja**

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Kriteria	Keadaan	Ket
<b>1. Perspektif Keuangan</b> a. Rasio NPM b. Rasio ROI c. Rasio ROE	Peningkatan Profitabilitas	Perhitungan Rasio NPM mengalami fluktuasi. Hal ini dikarenakan adanya peningkatan laba bersih. Rasio NPM ini mengalami peningkatan dari tahun 2006-2008 dengan perhitungan trend dengan $b = 2,89\%$ . Rasio ROI mengalami peningkatan. Rasio ROI ini juga mengalami peningkatan dari tahun 2006-2008 dengan perhitungan trend dengan $b = 6,56\%$ . Sedangkan rasio ROE yang mengalami peningkatan. Rasio ROE ini juga mengalami peningkatan dari tahun 2006-2008 dengan perhitungan trend dengan $b = 9,46\%$	BAIK

**Tabel 31 (lanjutan)**  
**Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja**

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Kriteria	Keadaan	Ket
<b>2. Perspektif Pelanggan</b>			
a. Pangsa Pasar	Meningkatkan jumlah pelanggan	Pangsa pasar perusahaan tidak bisa dihitung dan diketahui.	KURANG BAIK
b. Retensi Pelanggan	Mampu mempertahankan pelanggan yang ada.	Retensi pelanggan mengalami peningkatan pada tahun 2007 dan terjadi penurunan pada tahun 2008 dengan perhitungan trend mengalami penurunan selama tahun 2006-2008 dengan $b = -0,325\%$ .	
c. Akuisisi Pelanggan	Meningkatkan pelanggan baru.	Akuisisi pelanggan mengalami penurunan pada tahun 2007 dan terjadi peningkatan pada tahun 2008 dengan perhitungan trend mengalami peningkatan selama tahun 2006-2008 dengan $b = 3,33\%$ .	BAIK
d. Profitabilitas Pelanggan	Meningkatkan laba bersih perusahaan.	Laba bersih perusahaan mengalami peningkatan.	BAIK
e. Kepuasan Pelanggan	Mampu memberikan kepuasan terhadap atribut harga, mutu, dan waktu.	Kepuasan pelanggan terpenuhi baik dalam atribut harga, mutu/ kualitas, dan waktu.	BAIK

**Tabel 31 (Lanjutan)**  
**Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja**

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Kriteria	Keadaan	Ket
<b>3. Perspektif Proses Bisnis Internal</b>			
a. Proses Inovasi	Kemampuan PT. Aseli Dagadu Djokdja dalam melakukan proses inovasi sehingga mampu memenuhi keinginan pelanggan.	Proses inovasi yang dilakukan oleh perusahaan adalah: melakukan <i>development</i> produk yaitu dengan mengeluarkan produk-produk baru setiap tahunnya dan peningkatan pelayanan kepada pelanggan.	BAIK
b. Proses Operasi	Kemampuan PT. Aseli Dagadu Djokdja dalam melakukan proses operasi secara cepat dan tepat.	Strategi yang dilakukan oleh perusahaan berupa: komitmen untuk selalu mengembangkan dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada semua pelanggan perusahaan, sarana yang nyaman bagi pelanggan, dan penyampaian produk kepada pelanggan secara langsung tanpa membutuhkan waktu yang lama.	BAIK
c. Layanan Purna Jual	Kemampuan PT. Aseli Dagadu Djokdja dalam memberikan pelayanan purna jual terhadap produk yang telah diberikan.	Melayani pelanggan yang menyampaikan keluhan dengan memberikan ganti rugi dan akan melakukan perbaikan pada pelayanan berikutnya melalui customer services dan menjalin hubungan kekerabatan dengan pelanggan.	BAIK

**Tabel 31 (Lanjutan)**  
**Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja**

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Kriteria	Keadaan	Ket
<b>4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>			
a. Kepuasan Karyawan	Meningkatnya kepuasan kerja bagi karyawan dan kualitas karyawan.	Mampu memberikan kepuasan kerja karyawan dan meningkatnya kualitas karyawan.	BAIK
b. Kepuasan Manajer	Meningkatnya kepuasan kerja bagi manajer dan kualitas kerja manajer.	Mampu memberikan kepuasan kerja manajer dan meningkatnya kualitas kerja manajer.	BAIK
c. Produktivitas karyawan	Membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para karyawan dengan jumlah karyawan yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.	Keluaran yang dihasilkan oleh perusahaan sudah sebanding dengan jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan. Hal ini terbukti dengan adanya <i>development</i> produk yang dapat dilihat pada proses bisnis internal.	BAIK

Berdasarkan hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja PT. Aseli Dagadu Djokdja 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 pembelajaran dan pertumbuhan sudah menunjukkan hasil yang baik sedangkan satu perspektif, yaitu perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang kurang baik yaitu pada aspek retensi pelanggan. Dan pada aspek kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan akuisisi pelanggan sudah menunjukkan hasil yang baik.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis pada bab sebelumnya, maka peneliti bisa menyimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja manajemen PT. Aseli Dagadu Djokdja adalah baik, karena dari keempat perspektif yang ada pada Balanced Scorecard tersebut sudah memenuhi kriteria pada Balanced Scorecard yaitu menunjukkan hasil yang baik. Peneliti juga memberikan beberapa saran serta keterbatasan yang ada pada penelitian ini.

#### **A. Kesimpulan**

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

##### 1. Perspektif Keuangan (*Financial*)

Kinerja manajemen perusahaan ditinjau dari perspektif keuangan memberikan hasil yang baik. Hal ini berdasarkan perhitungan kuantitatif, bahwa *Net Profit Margin* pada tahun 2006 sebesar 9,77%, tahun 2007 sebesar 15,69% dan tahun 2008 sebesar 15,55% yang artinya bahwa *Net Profit Margin* PT. Aseli Dagadu Djokdja dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 mengalami fluktuasi.

*Return On Investment* menunjukkan hasil yang baik. Hal ini berdasarkan perhitungan kuantitatif, bahwa *Return On Investment* pada tahun 2006 sebesar 15,58%, tahun 2007 sebesar 24,87%, dan tahun 2008 sebesar 28,73% yang artinya bahwa *Return On Investment* PT. Aseli

Dagadu Djokdja dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 mengalami kenaikan.

*Return On Equity* menunjukkan hasil yang baik. Hal ini berdasarkan perhitungan kuantitatif, bahwa *Return On Equity* pada tahun 2006 sebesar 18,42%, tahun 2007 sebesar 28,09%, dan tahun 2008 sebesar 37,34% yang artinya bahwa *Return On Equity* PT. Aseli Dagadu Djokdja dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 mengalami peningkatan.

Meskipun dalam hal ini ada dua analisis rasio yang mengalami peningkatan yaitu rasio ROI dan ROE sedangkan rasio NPM mengalami fluktuasi, tetapi secara umum dapat disimpulkan bahwa perspektif keuangan perusahaan dikategorikan baik walaupun perusahaan tidak memberikan target untuk masing-masing rasio.

## 2. Perspektif Pelanggan

Kinerja manajemen PT. Aseli Dagadu Djokdja dari perspektif pelanggan memberikan hasil yang cukup baik karena mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan. Hal ini dapat dilihat dari pengisian kuesioner yang dibagikan kepada pelanggan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan yang menunjukkan hasil yang baik. Retensi pelanggan mengalami penurunan, akuisisi pelanggan mengalami peningkatan dan profitabilitas pelanggan PT. Aseli Dagadu Djokdja mengalami peningkatan selama tahun 2006-2008.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan hasil wawancara kepada manajer PT. Aseli Dagadu Djokdja, bahwa perspektif proses bisnis internal yang mencakup proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual, memberikan hasil yang baik.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja manajemen PT. Aseli Dagadu Djokdja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan memberikan hasil yang baik. Kemampuan karyawan yang semakin meningkat, kemudahan karyawan untuk mendapatkan informasi berkaitan dengan pekerjaannya dan adanya kebijakan perusahaan memotivasi karyawan untuk mengoptimalkan kinerjanya.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

1. Informasi aspek keuangan yang diperoleh oleh peneliti sangat terbatas yaitu hanya data keuangan yang dibutuhkan saja, sehingga peneliti kesulitan dalam mengembangkan penelitian terutama dalam menganalisis penyebab perubahan rasio-rasio keuangan perusahaan.
2. Peneliti tidak bisa mengukur tingkat perkembangan pangsa pasar PT. Aseli Dagadu Djokdja karena keterbatasan data.

### C. Saran

1. Besarnya persentase responden yang masih berada pada tingkat puas seharusnya memicu pihak manajemen PT. Aseli Dagadu Djokdja 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. Dari data yang telah dikumpulkan terlihat bahwa perspektif proses bisnis internal telah mampu melaksanakan proses inovasi, operasi, dan pelayanan purna jual dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan tetap melakukan survey untuk mengetahui kebutuhan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut sehingga dapat memuaskan pelanggan yang menggunakan produk dari PT. Aseli Dagadu Djokdja.
3. Pembinaan yang perlu dilakukan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah dengan memperhatikan kompensasi yang diberikan untuk karyawan dan melakukan penilaian kinerja karyawan secara rutin dengan memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi sehingga dapat memicu kinerja karyawan dalam bekerja. Selain itu, pembinaan di bidang informasi juga perlu diperhatikan dengan mengembangkan sistem informasi manajemen perusahaan yang modern dengan bertumpu pada kompensasi para pengguna (*users*) dan pengelola sistem.

## DAFTAR PUSTAKA

Amstrong, Michael. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gramedia.

Ciptani, Monika Kussetya. (2000, Mei). *Balanced Scorecard sebagai pengukuran kinerja Masa Depan : suatu pengantar*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Vol 2, No 1. Hal 21-34

Engel, James F., Vlackwell. Roger., & Paul, Minard W. (1994) *Perilaku Konsumen* . Jakarta: Binapura Aksara

Gunawan, Barbara (2000, September). *Menilai Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Manajemen Usahawan Indonesia. No 06. Hal 36-40

Handoko, Handi (1993). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-UGM

Harvey. (1996). *Human Resources Management*. 6 th Edition. Prentice- Hall Inc. NJ

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

Kaplan, Robert. S (1982). *Advanced Management Accounting*. Second Edition : Prentice Hall

Laela, Fatma *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Manajemen*. Telaah:43-59

Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. (Edisi I). Jakarta: Salemba Empat

LAMPIRAN 1  
LAPORAN KEUANGAN  
PT. ASELI DAGADU DJOKDJA  
TAHUN 2006-2008

PT.ASELI DAGADU DJOKDJA  
LAPORAN LABA RUGI PERTUMBUHAN

	Tahun 2006	Tahun 2007	Tahun 2008
	Realisasi	Realisasi	Realisasi
	Rp	Rp	Rp
<b>PENJUALAN</b>			
Penjualan Dagadu	6.192.803.966,17	9.204.878.171,82	11.441.825.204,55
Penjualan Afterhour	331.684.588,63	105.014.964,54	3.606.740,91
Penjualan Hiruk Pikuk	152.752.180,63	498.179.341,82	787.073.863,09
Penjualan Omus	386.121.085,18	553.019.998,17	676.036.885,90
Penjualan Korporat	771.132.272,72	745.748.499,09	880.871.364,19
Total DPP	7.834.494.093,34	11.106.840.975,44	13.789.414.058,64
PPN Keluaran Terutang	783.449.409,33		
Potongan & Retur Penjualan	(44.624.142,00)	(55.961.737,00)	(56.964.289,00)
PPN Keluaran SPT Masa	(781.020.038,00)		
Total Penjualan	7.792.299.322,67	11.050.879.238,44	13.732.449.769,64
<b>BEBAN POKOK PENJUALAN (Lamp.1)</b>	<b>(3.846.944.020,00)</b>	<b>(5.303.878.471,50)</b>	<b>(6.370.822.960,50)</b>
<b>Laba Kotor</b>	<b>3.945.355.302,67</b>	<b>5.747.000.766,94</b>	<b>7.361.626.809,14</b>
Prosentase HPP dr Penjualan	(0,49)	(0,48)	(0,46)
<b>BEBAN OPERASIONAL :</b>			
Marketing	1.334.659.318,00	2.002.832.745,00	1.719.467.639,00
Administrasi & Umum	1.575.944.929,00	1.480.768.727,50	2.611.303.317,00
	2.910.604.247,00	3.483.601.472,50	4.330.770.956,00
<b>Laba Operasional</b>	<b>1.034.751.055,67</b>	<b>2.263.399.294,44</b>	<b>3.030.855.853,14</b>
<b>BEBAN &amp; PENDAPATAN LAIN-LAIN :</b>			
Biaya Administrasi Bank	(5.323.050,00)	(5.541.335,00)	(5.132.711,00)
Pendapatan Jasa Giro	10.448.284,00	9.845.575,00	12.662.326,00
Pendapatan Penjualan Rijeck & Kom	7.070.700,00	10.827.650,00	
Pendapatan Penjualan Kain Perca	25.444.750,00	45.949.300,00	67.475.650,00
Sumbagan Untuk Aceh			
Kerugian Persediaan Batara Aceh			
Pendapatan ( Biaya ) Lain-lain	36.229.463,00	132.837.392,00	57.696.086,00
Bunga Bank	(67.100.000,00)	(60.500.000,00)	(40.307.750,00)
Bunga Hutang			(330.000.000,00)
Piutang Tak Tertagih		(27.378.081,00)	
Pendapatan Selisih Kas			
Eliminasi Atas Konsolidasi Lap Keu			
Laba Penjualan Aktiva	400.000,00	2.014.000,00	101.754.341,00
Selisih Kas			
Pendapatan Bunga Deposito	20.175.930,00	80.602.933,00	130.093.365,00
	27.346.077,00	188.657.434,00	(5.758.693,00)
<b>Laba Sebelum Pajak</b>	<b>1.062.097.132,67</b>	<b>2.452.056.728,44</b>	<b>3.025.097.160,14</b>
<b>Pajak</b>	<b>(301.129.100,00)</b>	<b>(718.116.800,00)</b>	<b>(890.029.100,00)</b>
<b>Laba bersih sesudah pajak</b>	<b>760.968.032,67</b>	<b>1.733.939.928,44</b>	<b>2.135.068.060,14</b>

**SELI DAGADU DJOI  
N NERACA PERTUM**

	TAHUN 2006	TAHUN 2007	TAHUN 2008
<b>AKTIVA</b>			
<b>AKTIVA LANCAR</b>	<b>Rp</b>	<b>Rp</b>	<b>Rp</b>
Kas	145.330.285,00	78.086.201,00	50.356.472,00
Bank	1.247.159.040,00	3.379.240.887,00	1.878.577.790,00
Piutang	449.161.633,00	508.246.581,00	735.309.740,00
Cadangan Kerugian Piutang			
Persediaan	727.240.934,00	576.357.792,50	1.459.283.414,50
Uang Muka Pembelian			
Pembayaran Di Muka			
Uang Muka Lain-lain			
Piutang Uang Penjualan Kendaraan			
Uang Muka Kendaraan	184.000.000,00	136.000.000,00	268.023.186,00
Uang Muka Biaya	254.132.300,00	306.874.820,00	725.306.405,00
Uang Muka Pajak			
Investasi Jangka Pendek			
<i>Jumlah Aktiva Lancar</i>	3.007.024.192,00	4.984.806.281,50	5.116.857.007,50
<b>INVESTASI JANGKA PANJANG</b>	49.794.000,00	47.000.000,00	47.000.000,00
<b>AKTIVA LAIN-LAIN</b>			
Investasi Afterhour			
Hak Paten & Merk			
	0	0	0
<b>AKTIVA TETAP ( Lamp. 3 )</b>			
Tanah	437.600.000,00	437.600.000,00	437.600.000,00
Instalasi & Bangunan	858.307.996,00	1.079.818.246,00	1.188.977.746,00
Inventaris Pabrik	13.415.000,00	29.252.500,00	35.038.500,00
Kendaraan	722.199.049,00	690.447.049,00	818.326.867,00
Inventaris Kantor Jakarta	7.593.000,00		
Inventaris Gerdal	129.019.800,00	192.822.050,00	216.532.050,00
Inventaris Kantor	577.488.215,00	564.465.965,00	725.633.965,00
	2.745.623.060,00	2.994.405.810,00	3.422.109.128,00
Akumulasi Penyusutan	(918.534.791,00)	(1.054.275.635,00)	(1.155.128.452,00)
<i>Jumlah Aktiva Tetap</i>	1.827.088.269,00	1.940.130.175,00	2.266.980.676,00
<b>TOTAL AKTIVA</b>	4.883.906.461,00	6.971.936.456,50	7.430.837.683,50
<b>KEWAJIBAN &amp; EKUITAS</b>			
<b>KEWAJIBAN LANCAR</b>	<b>Rp</b>	<b>Rp</b>	<b>Rp</b>
Hutang Dagang	283.981.305,00	409.965.587,00	1.295.424.983,00
Hutang Angsuran Jk Pendek			
Biaya Yg Masih His Dibayar			
Pendapatan Diterima Dimuka			
Hutang Deviden			
Hutang Bank BPD	89.181.878,00	154.631.981,00	225.170.066,00
Hutang Pajak	118.171.444,00	130.694.332,00	192.315.000,00
Hutang Lain-lain			
<i>Jumlah Kewajiban Lancar</i>	491.334.627,00	695.291.900,00	1.712.910.049,00
<b>KEWAJIBAN JANGKA PANJANG</b>			
Hutang Bank BPD (Tanah)	261.537.344,00	105.044.815,00	
<b>EKUITAS</b>			
Modal Saham	528.000.000,00	528.000.000,00	528.000.000,00
Saldo Laba	3.459.078.716,00	3.603.034.476,00	5.643.579.708,18
Deviden	(396.000.000,00)	(132.000.000,00)	(2.548.000.000,00)
Biaya Bonus	(80.070.575,00)		(27.300.000,00)
Biaya RUPS	(86.771.491,00)	976.648,00	(106.306.050,00)
Koreksi Fiskal	(30.552.436,00)		
Koreksi Piutang AH			
Koreksi Piutang PLN	(52.000.000,00)		
Scraping			
Pajak Tahun Berjalan	(272.746.870,00)	(280.488.144,00)	(797.143.241,00)
	2.540.937.344,00	3.191.522.980,00	2.164.830.417,18
Saldo Laba Tahun Berjalan			
Labanya Sebelum Pajak bulan Berjalan	1.062.097.132,00	2.452.056.728,18	3.025.097.160,14
Total Saldo Laba	3.603.034.476,00	5.643.579.708,18	5.189.927.577,32
<i>Jumlah Ekuitas</i>	4.131.034.476,00	6.171.579.708,18	5.717.927.577,32
<b>TOTAL KEWAJIBAN &amp; EKUITAS</b>	4.883.906.447,00	6.971.936.423,18	7.430.837.626,32

LAMPIRAN 2  
KUESIONER  
DAN  
PEDOMAN WAWANCARA

Kepada Yth,  
Responden Penelitian  
di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka pencarian data guna menyusun skripsi di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta dengan judul “IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENILAIAN KINERJA” Studi Kasus pada PT. Aseli Dagadu Djogja, saya:

Nama : Rose Arum Sari

NIM : 05 2114 043

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 Aseli Dagadu Djogja  
  
Hadi Suisuyo  
HRM-GA Manajer

Hormat saya,

  
Rose Arum Sari  
Peneliti

## KEPUASAN PELANGGAN

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

**Petunjuk : Lingkarilah pada jawaban yang anda pilih**

### 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:

- STS** Pilihan jika pernyataan **sangat tidak sesuai** dengan kondisi pelayanan yang saudara terima.
- TS** Pilihan jika pernyataan **tidak sesuai** dengan kondisi pelayanan yang saudara terima.
- R** Pilihan jika pernyataan **ragu-ragu** dengan kondisi pelayanan yang saudara terima.
- S** Pilihan jika pernyataan **sesuai** dengan kondisi pelayanan yang saudara terima.
- SS** Pilihan jika pernyataan **sangat sesuai** dengan kondisi pelayanan yang saudara terima.

### A. Atribut Harga

No	Pernyataan	Kinerja ( <i>belief</i> )				
		STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Harga yang ditetapkan cukup terjangkau.					
2	Harga yang ditetapkan perusahaan lebih murah dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis.					
3	Harga yang ditetapkan perusahaan sesuai dengan kualitas produk dan jasa yang diberikan.					
4	Ada potongan harga bagi pembelian dengan jumlah tertentu.					

**B. Atribut Mutu / Kualitas**

No	Pernyataan	Kinerja ( <i>belief</i> )				
		STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan sangat baik.					
2	Kualitas produk yang diberikan oleh perusahaan baik.					
3	Ada jaminan kualitas dari produk atau jasa yang diberikan oleh perusahaan.					
4	Keramahan karyawan dalam memberikan pelayanan.					
5	Penampilan karyawan yang rapi dalam memberikan pelayanan.					
6	Kenyamanan dan kebersihan selama menerima pelayanan.					
7	Ada garansi yang diberikan perusahaan untuk berbagai produk yang rusak/produk cacat.					
8	Klaim garansi ditanggapi secara bertanggung jawab.					

### C. Atribut Waktu

No	Pernyataan	Kinerja ( <i>belief</i> )				
		STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Ketepatan waktu dalam proses pembayaran di kasir.					
2	Kecepatan karyawan dalam memberikan layanan.					

Menentukan ukuran dari Perspektif Pelanggan yang ada dibawah ini yang menurut saudara paling penting terhadap kondisi pelayanan saat ini.

#### *Perspektif Pelanggan*

Berilah nomor 1-3 yang menurut saudara paling penting dari ketiga atribut di atas.

Keterangan	Prioritas
Atribut Harga	
Atribut Mutu / Kualitas	
Atribut Waktu	

Kepada Yth,  
Responden Penelitian  
di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka pencarian data guna menyusun skripsi di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta dengan judul “IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENILAIAN KINERJA” Studi Kasus pada PT.Aseli Dagadu Djogja, saya:

Nama : Rose Arum Sari

NIM : 05 2114 043

Jurusan : Akuntansi

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

Mengetahui  
PT Aseli Dagadu Djogja  
  
Hadri Sulistyono  
HRM-GA Manajer

Hormat saya,

  
Rose Arum Sari  
Peneliti

## KEPUASAN KARYAWAN

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

**Petunjuk : berilah tanda (√) pada jawaban yang anda pilih**

### A. Responden Identitas

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 4 pilihan yang tersedia:

**STS** Pilihan jika pernyataan **sangat tidak sesuai** dengan kondisi pekerjaan yang saudara alami.

**TS** Pilihan jika pernyataan **tidak sesuai** dengan kondisi pekerjaan yang saudara alami.

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

**S** Pilihan jika pernyataan **sesuai** dengan kondisi pekerjaan yang saudara alami.

**SS** Pilihan jika pernyataan **sangat sesuai** dengan kondisi pekerjaan yang saudara alami.

### A. Atribut Komunikasi

No	Pernyataan	Kinerja ( <i>belief</i> )				
		STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Pimpinan saudara selalu memberikan informasi yang menyangkut pekerjaan.					
2	Saudara berkesempatan untuk memberikan pendapat dan menyampaikan saran.					
3	Hubungan kerja sama dengan atasan bisa secara langsung.					
4	Pimpinan saudara memberikan petunjuk dalam membantu menyelesaikan pekerjaan.					
5	Keterlibatan dalam pengambilan keputusan tidak ada.					
6	Perlu ada akses khusus jika ingin bertemu dengan pimpinan.					

### B. Atribut Penghargaan

No	Pernyataan	Kinerja ( <i>belief</i> )				
		STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Pimpinan memberikan penghargaan atas prestasi yang sudah saudara capai.					
2	Berkesempatan untuk mengikuti pelatihan kerja.					
3	Adanya pemberian asuransi (misal: kesehatan, kecelakaan atau kematian).					
4	Pimpinan saudara memberikan kompensasi sesuai dengan pekerjaan dan kedudukan / jabatan.					
5	Adanya pemberian THR / bonus setiap tahun.					

### C. Atribut Pendukung

No	Pernyataan	Kinerja ( <i>belief</i> )				
		STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Proses mendapatkan informasi dari sesama rekan kerja yang mendukung pekerjaan.					
2	Tersedia sarana dan prasarana untuk mendukung pekerjaan.					
3	Mendapatkan dukungan dari sesama rekan sekerja.					
4	Adanya dukungan penuh dari pimpinan guna meningkatkan kreativitas dan inisiatif.					
5	Tidak adanya kesempatan untuk saling mengenal sesama rekan sekerja.					
6	Diberikan program pelatihan dan petunjuk kepada setiap karyawan baru.					

Menentukan ukuran dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang ada dibawah ini yang menurut saudara paling penting terhadap kondisi perusahaan saat ini.

***Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Karyawan)***

Berilah nomor 1-3 yang menurut saudara paling penting dari ketiga atribut di atas.

<b>Keterangan</b>	<b>Prioritas</b>
Atribut Komunikasi	
Atribut Penghargaan	
Atribut Pendukung	

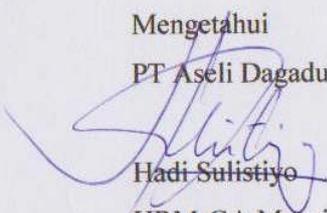
Kepada Yth,  
Responden Penelitian  
di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka pencarian data guna menyusun skripsi di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta dengan judul "IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENILAIAN KINERJA" Studi Kasus pada PT. Aseli Dagadu Djogja, saya:

Nama : Rose Arum Sari  
NIM : 05 2114 043  
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 Aseli Dagadu Djogja  
  
Hadi Sulistiyo  
HRM-GA Manajer

Hormat saya,  
  
Rose Arum Sari  
Peneliti



## PERSPEKTIF LEARNING AND GROWTH

### A. Atribut Kemampuan Karyawan

No	Pertanyaan	Kondisi yang sesungguhnya (belief)				
		STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Karyawan selalu mendapat pelatihan untuk pemenuhan kompetensi.					
2	Pelatihan yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan.					
3	Karyawan antusias dengan pelatihan yang ada.					
4	Pelatihan yang dilakukan bermanfaat untuk pemenuhan kompetensi karyawan.					
5	Kompetensi karyawan yang ada sudah sesuai dengan standar kompetensi.					

**B. Atribut Kemampuan Sistem Informasi**

No	Pertanyaan	Kondisi yang sesungguhnya ( <i>belief</i> )				
		STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Sistem informasi yang ada sudah mengakomodir kebutuhan data.					
2	Data yang diperoleh dari system informasi sudah akurat.					

**C. Atribut Motivasi, Pemberian, dan Pembatasan Wewenang**

	Pertanyaan	Kondisi yang sesungguhnya ( <i>belief</i> )				
		STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.					
2	Karyawan diberi kesempatan untuk menyampaikan saran dan pendapat.					
3	Hubungan antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik.					
4	Karyawan diberikan tugas, tanggung jawab & wewenang sesuai dengan jabatannya.					
5	Sudah ada standar yang baku sebagai pedoman dalam bekerja.					

Menentukan ukuran dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang ada dibawah ini yang menurut saudara paling penting terhadap kondisi pelayanan saat ini.

*Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan*

Berilah nomor 1-3 yang menurut saudara paling penting dari ketiga atribut di atas.

Atribut	Prioritas
Kemampuan karyawan	
Kemampuan system informasi	
Motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang	

**Terima Kasih**

## PEDOMAN WAWANCARA

### BALANCED SCORECARD

#### A. Perspektif Pelanggan

- **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 volume penjualan?

- **Retensi Pelanggan**

- 1) Sampai saat ini berapa jumlah pelanggan yang perusahaan miliki?
- 2) Usaha-usaha apa saja yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan para pelanggan agar tetap menggunakan produk atau jasa perusahaan?
- 3) Kebijakan atau tindakan apa saja yang diambil perusahaan untuk mengatasi persaingan?
- 4) Bagaimana cara perusahaan untuk menciptakan hubungan baik dengan pelanggan?

- **Akuisisi Pelanggan**

- 1) Apakah tahun ini perusahaan mendapatkan penambahan pelanggan baru dan berapa banyak jumlah pelanggan baru yang menggunakan produk atau jasa perusahaan?
- 2) Usaha apa saja yang dilakukan perusahaan untuk menarik para pelanggan agar menggunakan produk atau jasa perusahaan?
- 3) Apakah dengan meningkatnya jumlah pelanggan diikuti dengan meningkatnya pertumbuhan bisnis?
- 4) Bila jumlah pelanggan meningkat apakah income perusahaan mengalami peningkatan dan (jika ya) apakah pertumbuhan income tersebut mempunyai pengaruh terhadap perusahaan?

- **Profitabilitas Pelanggan**

- 1) Apakah perusahaan dapat secara berkelanjutan menciptakan dan meningkatkan value ( nilai) bagi pelanggan?
- 2) Kebijakan seperti apa yang diambil oleh perusahaan bagi pelanggan lama yang kurang menguntungkan?
- 3) Berapa besar tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani?

## **B. Perspektif Proses Bisnis Internal**

- 1) Apakah perusahaan membuat kebijakan-kebijakan tertentu dalam rangka memuaskan pelanggan?
- 2) Berupa apa kebijakan-kebijakan tersebut?
- 3) Apakah kebijakan-kebijakan tersebut member 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 yang lebih baik lagi?

- **Proses Inovasi**

- 1) Apakah perusahaan meneliti apa yang menjadi kebutuhan pelanggan?
- 2) Usaha apa yang dilakukan perusahaan setelah mengetahui kebutuhan pelanggan?
- 3) Apakah tiap tahun perusahaan mengeluarkan tambahan atau perbaikan untuk produk atau jasa yang ditawarkan kepada pelanggannya?
- 4) Apakah perusahaan mampu mengidentifikasi apa yang menjadi kebutuhan pelanggan di masa yang akan datang?

- **Proses Operasi**

- 1) Apakah pelanggan melakukan pesanan untuk memperoleh produk atau jasa dari perusahaan?
- 2) Berapa lama perusahaan menyampaikan pesanan sampai diterima oleh pelanggan?
- 3) Cara seperti apa yang digunakan oleh perusahaan dalam menyampaikan produk atau jasa?

- **Layanan Purna Jual**

- 1) Apakah perusahaan memberikan layanan setelah penjualan?
- 2) Apa bentuk dari layanan tersebut?
- 3) Apakah perusahaan merasa layanan tersebut sudah maksimal untuk memenuhi kepuasan pelanggan?

### C. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- **Kemampuan Pekerja**

- 1) Berapa jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan sekarang?
- 2) Bagaimana system perekrutan karyawan?
- 3) Apakah perusahaan membuat kebijakan dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan?
- 4) Bagaimana cara perusahaan untuk 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**

- 1) Apakah perusahaan memberikan pelatihan ulang bagi karyawannya?
- 2) Apakah informasi yang disampaikan dari pihak perusahaan kepada para karyawannya dapat dilaksanakan dengan baik?
- 3) Usaha seperti apa yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan informasi yang handal?

- **Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan**

- 1) Apakah karyawan yang memiliki kinerja yang baik (berprestasi) mendapat penghargaan dari perusahaan?
- 2) Apa bentuk dari penghargaan tersebut?
- 3) Apakah perusahaan memberikan jaminan social untuk masa depan karyawan serta tunjangan bagim karyawan?
- 4) Bagaimana system pengajian yang ditetapkan oleh perusahaan?



**Data Jumlah Pelanggan PT. Aseli Dagadu Djokdja  
Tahun 2006-2008**

Tahun	Pelanggan Lama	Total Pelanggan
2005	220651	
2006	220303	220385
2007	220355	220401
2008	220324	236126

Mengetahui  
PT. Aseli Dagadu Djokdja

Hadi Sulistiyo  
HRM-GA Manajer



**Data Jumlah Karyawan PT. Aseli Dagadu Djokdja  
Tahun 2006-2008**

Tahun	Karyawan Lama	Total Karyawan
2005	82	
2006	98	105
2007	106	119
2008	120	128

Mengetahui  
PT. Aseli Dagadu Djokdja

Hadi Sulistiyo  
HRM-GA Manajer



**Data Development Produk PT. Aseli Dagadu Djokdja selama 3 tahun  
(2007-2009)**

<b>Tahun 2007 (10 item)</b>	<b>Tahun 2008 (19 item)</b>	<b>Tahun 2009 (25 item)</b>
Jaket (1 model)	Jaket (1 model)	Sweater (1 model)
Polo (1 model)	Polo (2 model)	Fise (2 model)
Ladies (6 model)	Ladies (10 model)	Ladies (16 model)
Bocah (2 model)	Sweater (1 model)	Male (3 model)
	Male (5 model)	Bocah: Polo (2 model) Oblong (1 model)

Mengetahui

PT. Aseli Dagadu Djokdja

Hadi Sulistiyo

HRM-GA Manajer

LAMPIRAN 3  
HASIL PENGISIAN KUESIONER

### Data Belief Kepuasan Pelanggan

responden	atribut harga				atribut mutu/kualitas								atribut waktu	
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
6	4	5	5	4	4	4	3	5	4	4	3	3	4	4
7	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	3	4	2	2	4	1	2	4	4	1	3	3	4
9	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5
10	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4
11	4	3	5	5	4	4	3	2	2	4	5	4	3	3
12	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
13	4	4	4	3	4	4	3	0	4	4	3	3	4	4
14	4	3	4	3	2	4	4	4	2	5	4	3	4	3
15	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
16	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
17	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
18	2	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
19	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
21	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
22	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	3	4	2	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3
25	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3
26	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4
27	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
28	4	1	4	2	4	4	3	0	4	4	2	3	4	4
29	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
30	4	4	3	3	4	5	4	5	4	4	2	2	3	4
31	4	3	4	2	5	5	3	5	4	5	3	3	3	4
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5

34	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4
35	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
36	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4
37	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4
39	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
40	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
41	2	2	4	2	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4
42	3	3	3	4	4	4	4		4	4	3	3	3	4
43	4	3	4	3	5	4	3	4	3	4	3	4	3	3
44	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4
45	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	2	2	2
46	4	2	4	5	5	5	5	4	4	4	1	3	3	3
47	5	4	5	2	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4
48	4	2	4	1	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4
49	3	3	4	3	2	5	5	2	5	5	3	3	2	5
50	4	2	5	1	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5

### Data Belief Kepuasan Karyawan

responden	atribut komunikasi						atribut penghargaan					atribut pendukung					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6
1	4	4	4	3	1	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	1	3
2	4	4	4	4	2	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4
3	4	5	4	4	2	2	5	4	2	4	5	4	4	5	4	2	4
4	5	5	5	5	2	1	3	3	2	3	5	4	4	4	5	2	5
5	5	4	5	4	2	2	4	3	1	3	4	4	4	4	3	1	4
6	3	4	5	3	1	2	4	3	1	3	4	4	4	5	3	2	4
7	4	4	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	4
8	4	4	4	4	2	2	4	4	1	3	3	4	2	5	2	1	4
9	5	5	5	5	1	2	4	4	5	5	5	4	4	5	5	2	4
10	4	5	5	5	2	1	3	4	5	3	4	4	4	4	4	2	3
11	4	5	4	4	2	1	3	3	4	4	5	4	5	4	4	2	3
12	4	5	4	4	2	1	3	3	4	4	5	4	5	4	4	2	3
13	4	4	5	4	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4
14	4	4	4	3	2	2	4	5	5	4	4	5	4	5	3	1	5
15	4	4	5	4	2	2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	2	3
16	3	4	4	4	1	2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	2	4
17	4	4	4	4	2	2	2	4	5	5	5	2	4	3	4	2	4
18	4	4	4	2	1	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4
19	4	4	5	5	2	2	4	4	5	5	5	5	4	5	5	2	5
20	1	4	4	2	1	1	1	4	5	5	5	2	4	4	3	1	1
21	4	4	5	5	2	2	4	4	4	4	5	3	4	4	4	1	4
22	4	5	5	4	2	2	5	5	5	4	5	3	5	4	5	1	4
23	4	5	4	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3
24	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5
25	5	4	5	5	2	2	5	5	4	4	5	5	4	4	4	2	4
26	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
27	4	4	5	4	2	2	5	5	5	5	5	4	5	4	4	2	4
28	4	4	5	4	2	2	5	5	5	5	5	4	5	4	4	2	4
29	4	4	5	4	2	2	5	5	5	3	5	5	4	4	4	2	4
30	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4
31	4	4	5	4	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
32	4	5	4	2	1	1	1	5	5	3	5	4	4	4	3	1	4



**Data *Belief* Kepuasan Manajer**

<b>No.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>1</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
<b>2</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
<b>3</b>	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
<b>4</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
<b>5</b>	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3

LAMPIRAN 4  
HASIL PENGUJIAN  
VALIDITAS DAN RELIABILITAS KUESIONER

## Belief\_Pelanggan

### 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
,814	14

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
butir1	3,74	,723	50
butir2	3,50	,953	50
butir3	4,00	,639	50
butir4	3,60	1,088	50
butir5	4,06	,712	50
butir6	4,18	,482	50
butir7	3,88	,718	50
butir8	3,76	1,170	50
butir9	4,06	,512	50
butir10	4,16	,510	50
butir11	3,62	1,008	50
butir12	3,64	,802	50
butir13	3,74	,664	50
butir14	4,50	,580	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	50,70	31,520	,403	,806
butir2	50,94	28,017	,633	,786
butir3	50,44	31,884	,419	,805
butir4	50,84	28,178	,515	,798
butir5	50,38	32,036	,344	,809
butir6	50,26	32,931	,389	,808
butir7	50,56	31,231	,444	,803
butir8	50,68	29,202	,375	,815
butir9	50,38	33,220	,311	,811
butir10	50,28	32,696	,405	,807
butir11	50,82	27,457	,648	,784
butir12	50,80	29,061	,649	,787
butir13	50,70	31,969	,386	,807
butir14	49,94	32,956	,303	,812

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
54,44	35,313	5,942	14

## Belief\_Karyawan

### Reliability 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
,837	17

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
butir1	4,04	,669	50
butir2	4,34	,479	50
butir3	4,44	,501	50
butir4	3,90	,789	50
butir5	1,74	,443	50
butir6	1,78	,418	50
butir7	3,88	,940	50
butir8	4,06	,652	50
butir9	3,96	1,106	50
butir10	3,98	,769	50
butir11	4,46	,579	50
butir12	4,00	,639	50
butir13	4,12	,521	50
butir14	4,18	,482	50
butir15	3,94	,682	50
butir16	1,72	,454	50
butir17	3,80	,728	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	58,30	31,561	,442	,829
butir2	58,00	33,429	,302	,835
butir3	57,90	32,418	,466	,828
butir4	58,44	30,129	,529	,823
butir5	60,60	33,633	,292	,835
butir6	60,56	33,517	,338	,834
butir7	58,46	29,233	,513	,826
butir8	58,28	31,349	,487	,826
butir9	58,38	30,077	,332	,844
butir10	58,36	30,847	,456	,828
butir11	57,88	31,740	,499	,826
butir12	58,34	31,045	,545	,823
butir13	58,22	31,808	,554	,824
butir14	58,16	32,709	,434	,830
butir15	58,40	29,796	,680	,815
butir16	60,62	33,138	,381	,832
butir17	58,54	31,029	,465	,827

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
62,34	35,331	5,944	17

**Belief\_Manajer****Case Processing Summary**

		<i>N</i>	<i>%</i>
<i>Cases</i>	<i>Valid</i>	5	100.0
	<i>Excluded<sup>a</sup></i>	0	.0
	<i>Total</i>	5	100.0

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

**Reliability Statistics**

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.988	12

**Item Statistics**

	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>N</i>
Q1	3.20	.837	5
Q2	3.40	.894	5
Q3	3.40	.894	5
Q4	3.40	.894	5
Q5	3.20	.837	5
Q6	3.40	.894	5
Q7	3.40	.894	5
Q8	3.60	.548	5
Q9	4.20	.837	5
Q10	4.20	.837	5
Q11	3.60	.548	5
Q12	3.60	.548	5

*Item-Total Statistics*

	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
Q1	39.40	68.300	.926	.987
Q2	39.20	66.700	.979	.986
Q3	39.20	66.700	.979	.986
Q4	39.20	66.700	.979	.986
Q5	39.40	68.300	.926	.987
Q6	39.20	66.700	.979	.986
Q7	39.20	66.700	.979	.986
Q8	39.00	73.000	.908	.988
Q9	38.40	68.300	.926	.987
Q10	38.40	68.300	.926	.987
Q11	39.00	73.000	.908	.988
Q12	39.00	73.000	.908	.988

*Scale Statistics*

<i>Mean</i>	<i>Variance</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>N of Items</i>
42.60	81.800	9.044	12

**TABEL r PRODUCT MOMENT (TWO TAILED TEST)**

<b>df</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>df</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>df</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>df</b>	<b><math>\sigma</math></b>
	<b>5%</b>		<b>5%</b>		<b>5%</b>		<b>5%</b>
<b>1</b>	0,997	<b>26</b>	0,374	<b>51</b>	0,271	<b>76</b>	0,223
<b>2</b>	0,950	<b>27</b>	0,367	<b>52</b>	0,268	<b>77</b>	0,221
<b>3</b>	0,878	<b>28</b>	0,361	<b>53</b>	0,266	<b>78</b>	0,220
<b>4</b>	0,811	<b>29</b>	0,355	<b>54</b>	0,263	<b>79</b>	0,219
<b>5</b>	0,775	<b>30</b>	0,349	<b>55</b>	0,261	<b>80</b>	0,217
<b>6</b>	0,707	<b>31</b>	0,344	<b>56</b>	0,257	<b>81</b>	0,216
<b>7</b>	0,666	<b>32</b>	0,339	<b>57</b>	0,256	<b>82</b>	0,215
<b>8</b>	0,632	<b>33</b>	0,334	<b>58</b>	0,254	<b>83</b>	0,213
<b>9</b>	0,602	<b>34</b>	0,329	<b>59</b>	0,252	<b>84</b>	0,212
<b>10</b>	0,576	<b>35</b>	0,325	<b>60</b>	0,250	<b>85</b>	0,211
<b>11</b>	0,553	<b>36</b>	0,320	<b>61</b>	0,248	<b>86</b>	0,210
<b>12</b>	0,532	<b>37</b>	0,316	<b>62</b>	0,246	<b>87</b>	0,208
<b>13</b>	0,514	<b>38</b>	0,312	<b>63</b>	0,244	<b>88</b>	0,207
<b>14</b>	0,497	<b>39</b>	0,308	<b>64</b>	0,242	<b>89</b>	0,206
<b>15</b>	0,482	<b>40</b>	0,304	<b>65</b>	0,240	<b>90</b>	0,205
<b>16</b>	0,468	<b>41</b>	0,301	<b>66</b>	0,239	<b>91</b>	0,204
<b>17</b>	0,456	<b>42</b>	0,297	<b>67</b>	0,237	<b>92</b>	0,203
<b>18</b>	0,444	<b>43</b>	0,294	<b>68</b>	0,235	<b>93</b>	0,202
<b>19</b>	0,433	<b>44</b>	0,291	<b>69</b>	0,234	<b>94</b>	0,201
<b>20</b>	0,423	<b>45</b>	0,288	<b>70</b>	0,232	<b>95</b>	0,200
<b>21</b>	0,413	<b>46</b>	0,285	<b>71</b>	0,230	<b>96</b>	0,199
<b>22</b>	0,404	<b>47</b>	0,282	<b>72</b>	0,229	<b>97</b>	0,198
<b>23</b>	0,396	<b>48</b>	0,279	<b>73</b>	0,227	<b>98</b>	0,197
<b>24</b>	0,388	<b>49</b>	0,276	<b>74</b>	0,226	<b>99</b>	0,196
<b>25</b>	0,381	<b>50</b>	0,273	<b>75</b>	0,224	<b>100</b>	0,195

LAMPIRAN 5  
SURAT IZIN PENELITIAN

**SURAT IJIN KEGIATAN**

No. : 019/Penelitian/GA/XI-09/UGD

Kepada Yth :  
**Security & Supervisor Gerai**  
**PT. Aseli Dagadu Djokdja**

Dengan hormat,

Dengan ini kami dari Bagian Umum memberikan ijin kepada

Nama : Rose Arum Sari  
Instansi : Univ. Sanata Dharma  
Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi  
N I M : 05 2114 043  
Keperluan/Aktifitas : Penelitian untuk Skripsi  
Area : Gerai UGD.  
Hari/tanggal : 24 November 2009 s/d 28 November 2009  
Jam : 10.00 s/d selesai

Mengenai waktu dapat ditinjau/ditarik kembali apabila dianggap perlu.  
Adapun kerusakan pada area kerja akibat dari kegiatan tersebut  
ditanggung oleh yang bersangkutan.

Demikian surat ijin ini agar dapat digunakan seperlunya dan terima kasih  
atas kerjasamanya.

Sonosewu, 24 November 2009

Hormat kami,

Diketahui oleh,

  
**Agus Suheri**

Kas. General Affair

  
**M. Armadien Fuad**

Marketing Officer

Disetujui oleh,

  
**Hadi Sulistivo**

HRM - GA Manager

CC : - Operation Manager  
- Koordinator Security



**DAGADU**<sup>®</sup>  
DJOKDJA

**DAGADU**<sup>®</sup>  
DJOKDJA

**Oblong**  
pedia

  
dayogegadunia<sup>®</sup>

**HRUK PAKUK**<sup>®</sup>

**Omus**  
muslim muda merdeka

### SURAT KETERANGAN PENELITIAN

No: 003/SIP/HRM/PT. ADD/III/2010

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hadi Sulistiyo  
Jabatan : HRM – GA Manager  
Perusahaan : PT. Aseli Dagadu Djokdja

Menerangkan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : Rose Arum Sari  
NIM : 052114043  
Jurusan : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Sanata Dharma Yogyakarta

Telah melakukan penelitian yang dilakukan di PT. Aseli Dagadu Djokdja guna menyusun skripsi dengan judul “Implementasi *Balanced Score Card* Sebagai Penilaian Kinerja (Studi Kasus: Pada PT Aseli Dagadu Djokdja)” yang dilakukan dari bulan September – Desember 2009.

Demikian surat keterangan ini kami berikan untuk dapat dipergunakan sebaik-baiknya.

Yogyakarta, 03 Maret 2010

Hormat kami,

  
**Hadi Sulistiyo**  
HRM – GA Manager

pt  
aseli  
dagadu  
djokdja