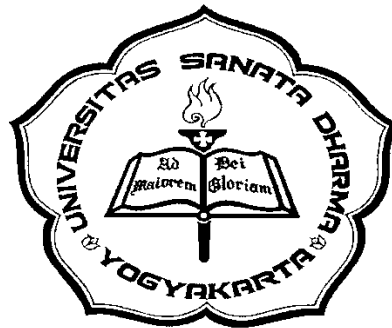


**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN  
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD**

**(Studi Kasus PT Kredo Segitiga Utama  
Cabang Yogyakarta)**

**S K R I P S I**

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



**Oleh:**

**Dewi Kristina**

**NIM : 052114078**

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

Skripsi

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

Studi Kasus PT Kredo Segitiga Utama  
Cabang Yogyakarta



Dosen Pembimbing

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

Tanggal: 30 Oktober 2009

# PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Studi Kasus PT Kredo Segitiga Utama  
Cabang Yogyakarta

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

**Dewi Kristina**

NIM : 052114078

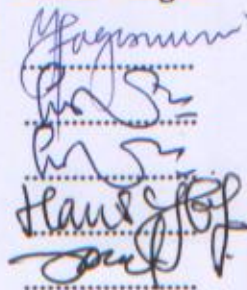
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal 20 Februari 2010  
dan dinyatakan memenuhi syarat

## 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	Ir. Drs. Hansiadi Yuli Hartanto, M.Si., Akt., QIA.
Anggota	Drs. Yusef Widya Karsana, M.Si., Akt., QIA.

### Tanda Tangan



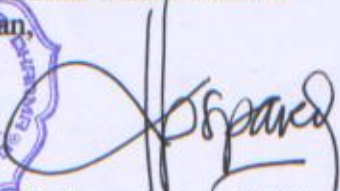
Yogyakarta, 27 Februari 2010

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan,



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

## HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN



**SKRIPSI INI KUPERSEMBAHKAN KEPADA:**

*Sang Juruselamat 'Jesus Christ'*

*Bapak dan Ibu Tercinta*

*Kedua Adikku Juni dan Mery*

*Ag. Henri Prabowo*

*Semua Keluarga Besarku*



**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:  
**Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard (**  
**Studi kasus pada PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta)**  
dan dimajukan untuk diuji pada tanggal 20 Februari 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 symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya akuseolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut diatas, baik 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, 27 Februari 2010

Yang membuat pernyataan,



Dewi Kristina

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

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

Nama : Dewi Kristina

Nomor Mahasiswa : 052114078

Demi kepentingan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya berjudul Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta) beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan demikian saya memberikan kepada perpustakaan Universitas Sanata Dharma untuk menyimpan, mengalihkan, dalam bentuk media lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data, mendistribusikan 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: 27 Februari 2010

Yang menyatakan,



Dewi Kristina

## KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul ” Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”. 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 kepada:

- a. Yesus Kristus yang senantiasa melimpahkan kasih, dan berkat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
- b. Romo Dr. Ir. Paulus Wiryono Priyotamtama, 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, M.Si., Akt., QIA selaku Dosen Pembimbing yang telah dengan sabar memberikan bimbingan, semangat, masukan, serta pengarahan selama penyusunan skripsi ini.

- f. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi yang telah memberikan pengajaran ilmu pengetahuan serta seluruh Staf dan Karyawan khususnya Fakultas Ekonomi dan Staf Perpustakaan Universitas Sanata Dharma yang telah membantu menyediakan buku-buku yang dibutuhkan penulis.
- g. Christina Sri Wulandari, S.E., selaku *Area Seles Manager* PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta yang memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian serta segenap karyawan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta yang banyak membantu dan memberikan pelayanan dengan ramah.
- h. Bapakku yang super hero (Sudadi) dan Ibuku yang tercinta (Suwarti), yang telah banyak memberikan pengorbanan, kasih sayang dan doa yang tulus hingga skripsi ini dapat penulis selesaikan.
- i. Adik-adikku yang tercinta Juni Miarti dan Mery Kurnia, yang selalu memberikan semangat serta dukungan sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi.
- j. Ag. Henri Prabowo yang selalu menyemangati dan sabar mendampingi penulis dalam menyelesaikan kuliah dan penyusunan skripsi.
- k. Sahabat-sahabatku (Vita, Mbak Santi, Mbak Evi, Jangkung, Yuli, Gembul, Sari, Novi, Jhon, Puput, Eta', Wina, Mas Gabuk, dan Santi).
- l. Teman-teman seperjuangan MPT terutama Arum, Tuttur, Vida, Ifon, dan Agus.

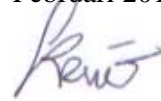


m. Teman-teman AKT'05, terutama kelas B yang telah memberikan dorongan terhadap penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi.

n. 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, 27 Februari 2010



Dewi Kristina

## 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 .....	x
HALAMAN DAFTAR TABEL .....	xiii
HALAMAN DAFTAR GRAFIK .....	xvi
HALAMAN DAFTAR GAMBAR.....	xvii
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN .....	xviii
ABSTRAK.....	xix
<i>ABSTRACT</i> .....	xx
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. Pengukuran Kinerja .....	7
	1. Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja .....	7
	2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja .....	9
	B. <i>Balanced Scorecard</i> .....	11
	1. Sejarah <i>Balanced Scorecard</i> .....	11
	2. Tolok Ukur <i>Balanced Scorecard</i> .....	12
	3. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	22
	4. Konsep Penting <i>Balanced Scorecard</i> .....	22
BAB III	METODE PENELITIAN .....	27
	A. Jenis Penelitian .....	27
	B. Waktu dan Tempat Penelitian .....	27
	C. Objek dan Subjek Penelitian .....	27
	D. Teknik Pengumpulan Data .....	27
	E. Jenis Data .....	28
	F. Populasi dan Sampel .....	28
	G. Uji Validitas dan Reliabilitas . .....	29
	H. Teknik Analisis Data .....	31
BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....	44
	A. Profil Perusahaan .....	44
	B. Visi dan Misi PT Kredo Segitiga Utama .....	47
	C. Struktur Organisasi .....	47
	D. Lokasi Perusahaan .....	51

	E. Produk yang Dijual .....	51
	F. Sistem Penggajian .....	52
	G. Personalia .....	52
	H. Sistem Pemasaran .....	53
BAB V	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....	55
	A. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian .....	55
	B. Analisis Data Penelitian .....	63
BAB VI	PENUTUP .....	105
	A. Kesimpulan .....	105
	B. Keterbatasan .....	108
	C. Saran .....	108
	DAFTAR PUSTAKA .....	109
	LAMPIRAN .....	111

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1: Contoh Perbandingan Perspektif BSC dengan Perspektif pada PT Kredo Segitiga Utama Cabang Yogyakarta .....	43
Tabel 2: Analisis Uji Validitas Variabel Komunikasi .....	56
Tabel 3: Analisis Uji Validitas Variabel Penghargaan.....	57
Tabel 4: Analisis Uji Validitas Variabel Pendukung .....	57
Tabel 5: Analisis Uji Validitas Variabel Harga.....	58
Tabel 6: Analisis Uji Validitas Variabel Mutu.....	59
Tabel 7: Analisis Uji Validitas Variabel Waktu .....	59
Tabel 8: <i>Reliability Statistics</i> Variabel Komunikasi .....	61
Tabel 9: <i>Reliability Statistics</i> Variabel Penghargaan .....	61
Tabel 10: <i>Reliability Statistics</i> Variabel Pendukung.....	62
Tabel 11: <i>Reliability Statistics</i> Variabel Harga .....	62
Tabel 12: <i>Reliability Statistics</i> Variabel Mutu / Kualitas .....	62
Tabel 13: <i>Reliability Statistics</i> Variabel Waktu .....	63
Tabel 14: Daftar Laba Kotor dan Penjualan Bersih PT kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta Tahun 2006 - 2008 .....	64
Tabel 15: Trend Rasio <i>Gross Profit Margin</i> PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta Tahun 2006 – 2008.....	66
Tabel 16: Daftar Laba Bersih Setelah Pajak dan Penjualan Bersih PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta Tahun 2006 - 2008 .....	68
Tabel 17: Trend Rasio <i>Profit Margin</i> PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta Tahun 2006 – 2008 .....	69

Tabel 18: Daftar HPP, Biaya Operasi, dan Penjualan Bersih PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta Tahun 2006 – 2008 ...	72
Tabel 19: Trend <i>Operating Ratio</i> PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta Tahun 2006 – 2008 .....	74
Tabel 20: Retensi Pelanggan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008 .....	77
Tabel 21: Trend Retensi Pelanggan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008 .....	78
Tabel 22: Akuisisi Pelanggan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008 .....	80
Tabel 23: Trend Akuisisi Pelanggan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008 .....	80
Tabel 24: Laba Bersih PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008 .....	82
Tabel 25: Data Responden (Pelanggan) Berdasarkan Jenis Kelamin .....	83
Tabel 26: Data Responden (Pelanggan) Berdasarkan Pekerjaan .....	83
Tabel 27: Data Responden (Pelanggan) Berdasarkan Umur .....	84
Tabel 28: Kepuasan Pelanggan .....	85
Tabel 29: Hasil <i>Ideal</i> Rata-rata dan <i>Belief</i> Rata-rata Setiap Atribut serta Bobot Kepentingan .....	86
Tabel 30: Data Urutan Tingkat Kepentingan .....	88
Tabel 31: Tabel Hasil Peringkat Kepentingan .....	88
Tabel 32: Perbandingan Proses Bisnis Internal pada BSC dengan Proses Bisnis Internal PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta.....	90
Tabel 33: Data Responden (Karyawan) Berdasarkan Jenis Kelamin .....	93
Tabel 34: Data Responden (Karyawan) Berdasarkan Pekerjaan .....	94
Tabel 35: Data Responden (Karyawan) Berdasarkan Umur .....	94

Tabel 36: Kepuasan Karyawan .....	96
Tabel 37: Hasil <i>Ideal</i> Rata-rata dan <i>Belief</i> Setiap Atribut serta Bobot Kepentingan .....	97
Tabel 38: Data Urutan Tingkat Kepentingan .....	99
Tabel 39: Tabel Hasil Peringkat Kepentingan .....	99
Tabel 40: Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja.....	101

## DAFTAR GRAFIK

	Halaman
Grafik 1 : Trend Rasio <i>Gross Profit Margin</i> PT Kredo Segitiga Utama cabang Yoyakarta Tahun 2006 – 2008 .....	67
Grafik 2 : Trend Rasio <i>Profit Margin</i> PT Kredo Segitiga Utama cabang Yoyakarta Tahun 2006 – 2008 .....	70
Grafik 3 : Trend <i>Operating Ratio</i> PT Kredo Segitiga Utama cabang Yoyakarta Tahun 2006 – 2008 .....	75
Grafik 4 : Trend Retensi Pelanggan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yoyakarta Tahun 2006 – 2008 .....	79
Grafik 4 : Trend Akuisisi Pelanggan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yoyakarta Tahun 2006 – 2008 .....	81



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar I : Perspektif Pelanggan Inti .....	16
Gambar II : Perspektif Proses Bisnis Internal, Proses Inovasi .....	18
Gambar III : <i>Cause and Effect Relationship</i> .....	23
Gambar IV : Proses Pembelajaran <i>Loop</i> Ganda .....	25
Gambar V : Susunan Organisasi PT Kredo Segitga Utama cabang Yogyakarta .....	48

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1: Laporan Keuangan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008 .....	111
Lampiran 2: Instrumen Penelitian (Kuesioner dan Pedoman Wawancara) ..	121
Lampiran 3: Hasil Pengisian Kuesioner .....	135
Lampiran 4: Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Kuesioner .....	139
Lampiran 5: Surat Izin Penelitian .....	146

## ABSTRAK

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN  
*BALANCED SCORECARD*  
Studi Kasus pada PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta

Dewi Kristina  
NIM: 052114078  
Universitas Sanata Dharma  
Yogyakarta  
2010

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Kinerja PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta diukur dari empat perspektif *Balanced Scorecard*: 1) perspektif keuangan, 2) perspektif pelanggan, 3) perspektif proses bisnis internal, 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus pada PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan analisis rasio keuangan seperti *Gross Profit Margin*, *Net Profit Margin*, dan *Operating Ratio* (perspektif keuangan), analisis *Multiattribute Attitude Model* dan prioritas kepentingan untuk perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, sedangkan perspektif proses bisnis internal menggunakan analisis deskriptif.

Hasil dari analisis data menunjukkan bahwa kinerja PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta ditinjau dari: (1) perspektif keuangan adalah kurang baik (rasio GPM mengalami fluktuasi, rasio NPM mengalami penurunan, dan OR mengalami peningkatan); (2) perspektif pelanggan adalah cukup baik (akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan mengalami fluktuasi dan kepuasan pelanggan sangat baik (MAM=53,32)); (3) perspektif proses bisnis internal adalah baik (meliputi proses inovasi, operasi, dan pelayanan purna jual); (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah baik (kemampuan karyawan meningkat, kemampuan sistem informasi mudah diakses, serta motivasi pembelajaran dan pensejajaran sangat membantu karyawan; dan karyawan merasa sangat puas (MAM=62,78) terhadap atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan).

## **ABSTRACT**

### **PERFORMANCE MEASUREMENT OF COMPANY BY APPROXIMATION BALANCED SCORECARD A Case Study at PT Kredo Segitiga Utama Branch Yogyakarta**

Dewi Kristina  
NIM: 052114078  
Sanata Dharma University  
Yogyakarta  
2010

The objective of this research was to measure the performance of PT Kredo Segitiga Utama Branch Yogyakarta based on Balanced Scorecard method. The Performance of PT Kredo Segitiga Utama Branch Yogyakarta was measured from four perspectives: (1) financial perspective, 2) customer perspective, 3) internal business processes perspective, 4) employees and organizations capacity perspective.

The type of this research was a case study at PT Kredo Segitiga Utama Branch Yogyakarta. The techniques of data collection were interviews, questionnaire, and documentation. The data analyses used were financial ratio analysis for example Gross Profit Margin, Net Profit Margin, and Operating Ratio (financial perspective); Multiattribute Attitude Model and interest priority analysis for customer perspective and employees and organizations capacity perspective, while the internal business processes perspective was based on the descriptive analysis.

The result of the data analysis showed that PT Kredo Segitiga Utama Branch Yogyakarta performance as seen from: (1) financial perspective was not good (GPM ratio was fluctuative, NPM ratio decreased, and OR increased); (2) the customer perspective was good enough (customer retention and customer acquisition was fluctuative, and the customer satisfaction reached were very good result (MAM=53,22); (3) internal business processes perspective was good (consisting of measurement of process of innovation, operation, and after sale service); (4) employees and organizations capacity perspective was good (employee capabilities increased, information system capabilities was easy to be accessed, motivation, learning and growth was very helpful for employees, and the employees were very satisfied (MAM= 62,78 for the attributes on communication, appreciation, and support of the company).

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Era teknologi informasi memaksa perusahaan mencari dan memanfaatkan cara-cara baru untuk memenangkan persaingan. Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan adalah melalui perbaikan kinerja. Perbaikan kinerja hanya dapat dilakukan jika sebelumnya telah diketahui tingkat kinerja perusahaan.

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja.

Alat analisis yang dapat mengetahui tingkat kinerja perusahaan adalah analisis *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* dapat diartikan sebagai seperangkat ukuran yang dapat memberikan gambaran terhadap manajer puncak tentang bisnis secara singkat namun komprehensif. *Balanced Scorecard* meliputi ukuran-ukuran keuangan yang menyatakan hasil tindakan yang telah dilaksanakan, atas kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi dan perbaikan-perbaikan serta ukuran-ukuran aktivitas operasional yang memicu kinerja keuangan masa depan. Perusahaan tidak dapat mengandalkan data *tangible assets*

saja. *Intangible assets*, seperti pengetahuan karyawan, hubungan pelanggan dan pemasok, serta peningkatan budaya telah menjadi kunci dalam penilaian ekonomi.

*The Balanced Scorecard* diciptakan sebagai alat yang dapat membuktikan dan efektif dalam menghasilkan, menggambarkan, dan mengubah *intangible assets* menjadi nilai yang riil bagi semua pihak yang berkepentingan di perusahaan. *Balanced Scorecard* diciptakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton untuk menerjemahkan strategi dan visi perusahaan ke dalam sasaran-sasaran yang dapat diukur. Sasaran yang dapat diukur tersebut adalah: sasaran unjuk karya, pengukuran, target, dan inisiatif dalam empat perspektif yang seimbang yaitu:

1. Perspektif Keuangan (*Financial*)
2. Perspektif Pelanggan (*customer*)
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*)
4. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*)

Pertimbangan sasaran finansial serupa dengan sistem tradisional manajemen dan akuntansi. Satu perbaikan penting dari BSC terletak pada fokusnya mendorong nilai bagi profitabilitas masa depan perusahaan. Perspektif pasar bertujuan mengidentifikasi segmen pelanggan dan pasar relevan yang berkontribusi pada sasaran finansial. Dalam istilah manajemen berbasis pasar dari perusahaan, dimensi ini mampu mencapai proses-proses dan produk internal yang sejalan dengan keperluan pasar. Dalam dimensi *internal processes*, perusahaan harus mengidentifikasi dan menstrukturkan secara efisien proses-proses pendorong nilai internal yang vital terkait dengan sasaran pelanggan dan

pemegang saham. *Perspektif organizational development* akhirnya mencoba menggambarkan semua aspek yang terkait dengan staf dan organisasional yang vital pada proses *reengineering* organisasi.

*Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi, dan strategi itu sendiri, menurut Kaplan & Norton, diartikan sebagai “*pemilihan segmen pasar dan pelanggan yang akan dilayani (oleh unit bisnis), pengidentifikasian proses internal dan bisnis yang harus diunggulkan guna memberi nilai kepada pelanggan dalam segmen pasar sasarnya, dan memilih kemampuan individual dan organisasional yang dibutuhkan untuk tujuan internal, pelanggan dan keuangan*”.

Menurut Evans (2002), ada empat faktor penghambat dalam implementasi rencana-rencana bisnis strategis sehingga rencana-rencana bisnis strategis yang telah dirancang sedemikian rupa senantiasa mengalami kegagalan. Keempat faktor tersebut, yaitu :

1. Hambatan Visi (*Vision Barrier*), berkaitan dengan tidak banyak orang dalam organisasi yang memahami strategi organisasi mereka.
2. Hambatan Orang (*People Barrier*), banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi.
3. Hambatan Sumber Daya (*Resource Barrier*), waktu, energi dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal penting (kritis) dalam organisasi. Misalkan, anggaran tidak dikaitkan dengan strategi bisnis, sehingga menghasilkan pemborosan sumber daya.

4. Hambatan Manajemen (*Management Barrier*), manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk strategi organisasi dan terlalu banyak waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah: bagaimana kinerja PT Kredo Segitiga Utama, cabang Yogyakarta apabila diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?

## **C. Batasan Masalah**

Dalam penelitian ini penulis membatasi masalah untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif keuangan hanya pada laporan laba-rugi, dengan menggunakan rasio *Gross Profit Margin*, *Operating Ratio*, dan *Net Profit Margin*.

## **D. Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui bagaimana kondisi kinerja PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta apabila diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

## **E. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Perusahaan



Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan untuk mengetahui kinerja dari kegiatan dan kebijakan yang telah terjadi serta memberikan pandangan bagi perusahaan tentang hal apa saja yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja.

## 2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi masukan informasi untuk penelitian lebih lanjut, yang berkaitan dengan pengukuran kinerja perusahaan dan dapat menambah referensi kepustakaan Universitas Sanata Dharma.

## 3. Bagi Penulis

Penulis dapat menerapkan ilmu yang diperoleh selama perkuliahan guna mendapatkan pengalaman, wawasan, dan belajar menganalisis suatu masalah dan kemudian membuat keputusan.

## F. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada skripsi ini adalah sebagai berikut:

### BAB I : Pendahuluan

Membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### BAB II : Landasan Teori

Membahas tentang pengertian kinerja dan penilaian kinerja, tujuan dan manfaat penilaian kinerja, sejarah *Balanced*

*Scorecard*, tolok ukur *Balanced Scorecard*, keunggulan *Balanced Scorecard*, dan konsep penting *Balanced Scorecard*.

BAB III : Metoda Penelitian

Membahas tentang jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, objek dan subjek penelitian, teknik pengumpulan data, jenis data, populasi dan sampel, pengujian kuesioner, dan teknik analisis data.

BAB IV : Gambaran Umum Perusahaan

Membahas tentang sejarah perusahaan, struktur organisasi, visi dan misi perusahaan, lokasi perusahaan, produk yang dijual, Sistem Penggajian, personalia, dan Sistem Pemasaran.

BAB V : Analisis Data dan Pembahasan

Membahas tentang hasil pengujian validitas dan reliabilitas kuesioner, hasil penelitian dan analisis data dari pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan dari PT Kredo Segitiga Utama.

BAB VI : Penutup

Mengemukakan tentang kesimpulan yang dilandasi penelitian, keterbatasan dalam penelitian, serta saran-saran yang diberikan penulis kepada perusahaan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. PENGUKURAN KINERJA**

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

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996). Adapun kinerja menurut Mulyadi (2001) adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (*Companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan dan Norton, 1996; Lingle dan Schiemann, 1996; Brandon & Drtina, 1997 dalam Yurniwati, 2002). Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung indikator kinerja, yaitu:

- a. Memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan.
- b. Menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesankan pelanggan.

- c. Memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan.
- d. Menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Penilaian kinerja perusahaan dapat diukur dengan ukuran keuangan dan non keuangan. Ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan dimasa lalu dan ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran non keuangan tentang kepuasan *customer*, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/ intern serta produktivitas dan komitmen personel yang akan menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang.

Ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi diluar non keuangan. Peningkatan *financial returns* yang ditunjukkan dengan ukuran ROE merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional seperti:

- a. Meningkatnya kepercayaan *customer* terhadap produk yang dihasilkan perusahaan,
- b. Meningkatnya produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa,
- c. Meningkatnya produktivitas dan komitmen personel.

Jadi, jika manajemen puncak berkehendak untuk melipatgandakan kinerja keuangan perusahaannya, maka fokus perhatian seharusnya ditujukan untuk memotivasi personel dalam melipatgandakan kinerja di perspektif non keuangan atau operasional, karena disitulah terdapat pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) kinerja keuangan berjangka panjang.

## 2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 1999). Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program dan anggaran organisasi. Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi (Laela, 1999 dalam Yurniwati, 2002 ). Adapun tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dari ukuran kinerja pada setiap perspektif adalah (Gunawan, 2000):

### a. Perspektif Keuangan

Terwujudnya tanggung jawab ekonomi melalui penerapan pengetahuan manajemen dalam pengolahan bisnis dan peningkatan produktivitas yang dikuasai personil.

### b. Perspektif Pelanggan

Terwujudnya tanggung jawab sosial sehingga perusahaan dikenal secara luas sebagai perusahaan yang akrab dengan lingkungan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Terwujudnya pelipatgandaan kinerja seluruh personil perusahaan melalui implementasi.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Terwujudnya keunggulan jangka panjang perusahaan lingkungan bisnis global melalui pengembangan dan pemfokusan potensi sumber daya manusia.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (1999), penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

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

## **B. BALANCED SCORECARD**

### **1. Sejarah Balanced Scorecard**

*Balanced Scorecard* (BSC), sebagaimana dituturkan oleh penciptanya yaitu Robert S. Kaplan dan David P. Norton (Kaplan dan Norton, 1996), bermula dari suatu penelitian satu tahun pada dua belas perusahaan. Penelitian ini berjudul “*Measuring Performance in Organization of the Future*”. Studi ini dimotivasi oleh keyakinan bahwa model pengukuran kinerja perusahaan melalui akuntansi / finansial tidak lagi memadai dan bahkan bisa menghambat kemampuan perusahaan menciptakan nilai ekonomis di masa yang akan datang. Temuan-temuan dari hasil studi ini diringkas dalam suatu artikel “*Measures That Drive Performance*” di Harvard Business Review (HBR) edisi Januari-Februari 1992 (Kaplan dan Norton, 1992).

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasinya. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor ini dapat juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai atau yang diwujudkan personel di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Pada awalnya, *balanced scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an eksekutif hanya diukur kinerjanya dari aspek keuangan, akibatnya fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan dan kecenderungan mengabaikan kinerja nonkeuangan.

## **2. Tolok Ukur Balanced Scorecard**

### **a. Perspektif Keuangan (finansial)**

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya.

Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap:

#### **1) *Growth* (Berkembang)**

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Dalam tahap ini perusahaan beroperasi dalam *cash flow* yang negatif dan tingkat pengembalian yang rendah. Investasi yang dilakukan oleh perusahaan pada tahap ini relatif besar dengan biaya yang besar. Hal ini disebabkan produk



atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan mempunyai pasar yang masih sangat terbatas. Pada tahap ini lebih ditekankan pada pertumbuhan penjualan dengan cara mencari pasar dan konsumen baru.

## 2) *Sustain Stage* (Bertahan).

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap yang mencerminkan bahwa perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin.

Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

## 3) *Harvest* (Panen).

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), adalah suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap

ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan pada tahap *harvest* ini adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu.

b. Perspektif Pelanggan

Pada masa lalu seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memperhatikan kebutuhan konsumen. Sekarang strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal. Jika suatu unit bisnis ini mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya.

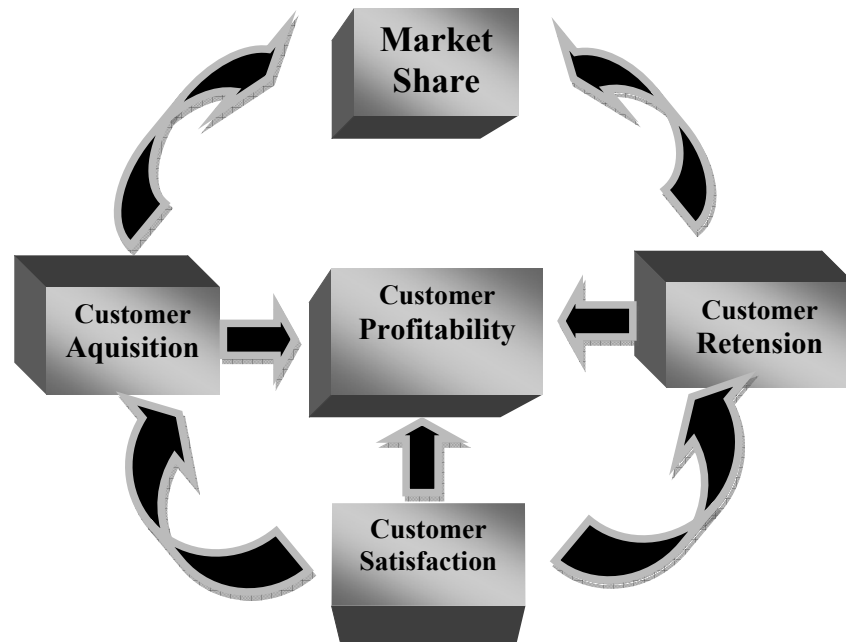
Kinerja produk yang dihasilkan perusahaan minimal harus sama dengan apa yang dipersepsikan oleh pelanggan. Kualitas produk yang kurang menyebabkan konsumen akan pindah ke produk lain, kualitas produk yang tinggi akan menyebabkan perusahaan akan rugi karena kehilangan potensi laba yang tinggi dan sebaliknya konsumen merasa beruntung karena mendapatkan produk kualitas tinggi dengan harga standar.

Tolok ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok (Soejipto, 1997), yaitu:

1) Kelompok Inti

- a) Pangsa pasar (*Market Share*), mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
- b) Tingkat perolehan para pelanggan baru (*Customer Aquisition*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
- c) Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama (*Customer Retention*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
- d) Tingkat kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*), mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
- e) Tingkat profitabilitas pelanggan (*Customer Profitability*), mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan. Pendapat lain menyatakan bahwa profitabilitas pelanggan mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan

untuk mendukung pelanggan tersebut (Kaplan dan Norton, 1996: 67).



Gambar I: Perspektif Pelanggan Inti

Sumber : Kaplan and Norton, *Translating Strategy into Action Balanced Scorecard Boston*: Harvard Business School Press, 1996.

## 2) Kelompok Penunjang.

### a) Atribut-atribut produk (fungsi, harga dan mutu)

Tolok ukur atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi.

b) Hubungan dengan pelanggan

Tolok ukur yang termasuk dalam kelompok ini adalah, tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramuniaga serta fasilitas penjualan.

c) Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggannya dan masyarakat konsumen.

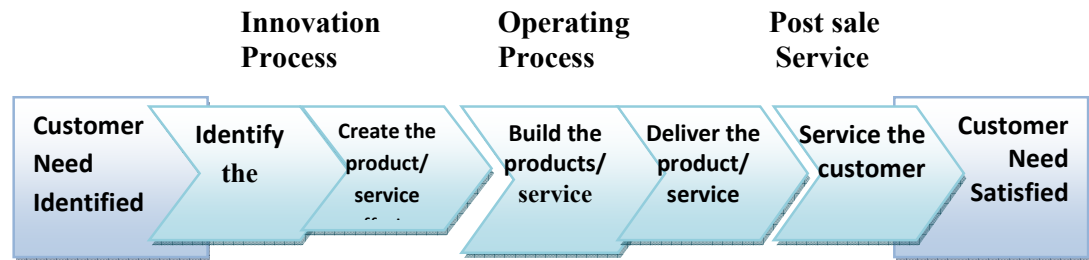
c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam proses bisnis internal manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham (Kaplan dan Norton 1996). Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

1) Inovasi.

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan

perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.



Gambar II: Perspektif Proses Bisnis Internal – Proses Inovasi

Sumber : Kaplan and Norton, *Translating Strategy into Action Balanced Scorecard* Boston: Harvard Business School Press, 1996.

## 2) Proses Operasi

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan antara lain *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE), tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

## 3) Proses Penyampaian Produk atau Jasa pada Pelanggan

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang, dan perbaikan pembayaran.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya.

Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employes*.

Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah (Kaplan dan Norton, 1996):

## 1) Karyawan

Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan, produktivitas kerja karyawan dan retensi karyawan.

### a) Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan kini dipandang penting di beberapa perusahaan, karena merupakan prakondisi untuk peningkatan produktivitas, daya tanggap dan pelayanan kepada pelanggan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan.

### b) Produktivitas kerja

Produktivitas kerja karyawan merupakan hasil dari pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Di dalam menilai produktivitas kerja setiap karyawan dibutuhkan pemantauan secara terus menerus.

### c) Retensi karyawan

Merupakan “kebetahan” karyawan bekerja di perusahaan yang dimaksud dalam jangka waktu yang cukup lama. Teori yang mendasari ukuran ini adalah perusahaan



yang melakukan investasi jangka panjang bagi para karyawannya, sehingga tidak mau kehilangan *capital* (karyawan) intelektual dalam usahanya. Retensi karyawan biasanya diukur dari presentasi *turn over* atau keluar masuknya karyawan.

## 2) Kemampuan Sistem Informasi

Informasi memiliki peranan penting agar para manajer bertanggungjawab terhadap hasil. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolok ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapatkan informasi tersebut.

## 3) Motivasi, Pemberdayaan dan Pensejajaran

Keberhasilan aspek ini bisa dilihat dari jumlah saran yang diimplementasikan dan tingkat kemampuan karyawan untuk mengetahui visi dan misi yang diemban oleh perusahaan.

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

Keunggulan *balanced scorecard* adalah (Jeno, 1997):

- a. *Balanced scorecard* tidak hanya berfokus pada laporan keuangan semata, tetapi juga memperhatikan sejumlah ukuran yang berkaitan

dengan pelanggan, proses bisnis internal, serta karyawan untuk mencapai laba jangka panjang.

- b. *Balanced scorecard* menyatakan berbagai elemen persaingan bisnis yang harus diperhatikan perusahaan dalam suatu laporan manajemen yang lengkap.
- c. *Balanced scorecard* memberi gambaran operasi perusahaan secara menyeluruh sehingga perbaikan yang dilakukan disatu aspek tidak merugikan aspek yang lain.

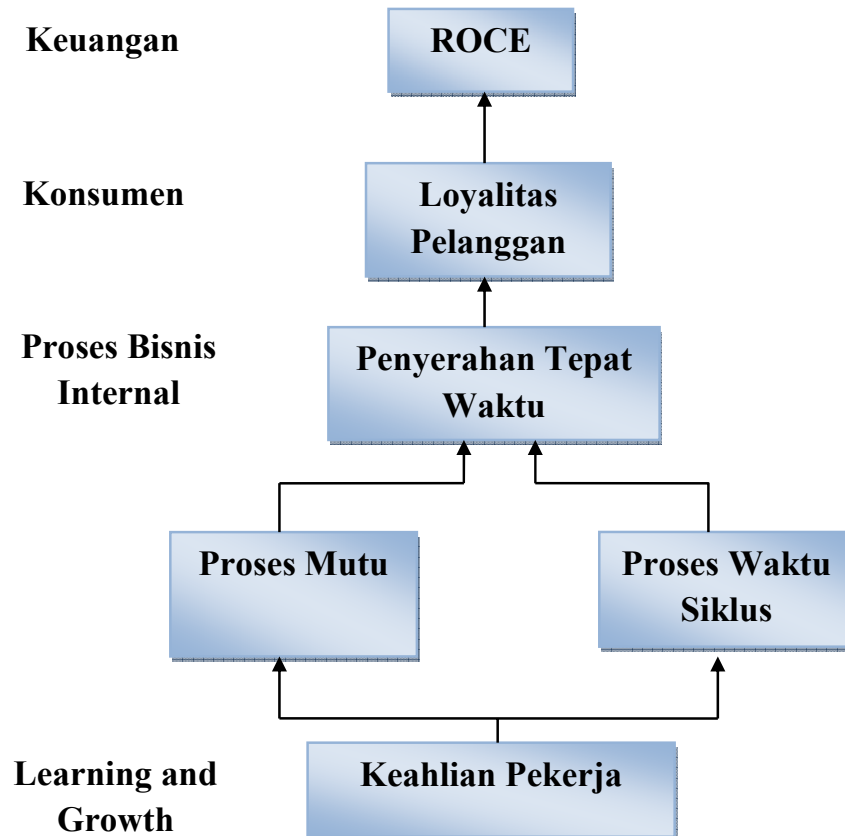
#### **4 Konsep Penting Balanced Scorecard**

- a. Menambahkan 3 perspektif tambahan pada perspektif finansial yang telah ada.
- b. Penggunaan indikator *leading* dan *lagging*.

Indikator *lagging* adalah pengukuran yang menjelaskan sesuatu telah terjadi, karena itu jika perusahaan bereaksi pada pengukuran itu akan menjadi terlambat. Contohnya adalah ukuran finansial itu sendiri. Indikator *leading* sebaliknya menceritakan sesuatu mengenai masa depan. Contohnya jika perusahaan memperbaiki indeks kepuasan pelanggannya, maka perusahaan akan dalam jalur yang benar mendapatkan penjualan tahunan yang lebih baik.

- c. Hubungan sebab-akibat.

Jika kita memiliki sejumlah indikator yang terkait dalam cara dimana kinerja sekarang satu indikator menjadi indikasi kinerja yang baik di masa depan dari indikator yang lain, maka kita telah membangun peta hubungan sebab-akibat.



**Gambar III. Cause and Effect Relationship**

Sumber: *Translating Strategy into Action Balanced Scorecard*  
 Boston: Harvard Business School Press Kaplan dan Norton, 1996.

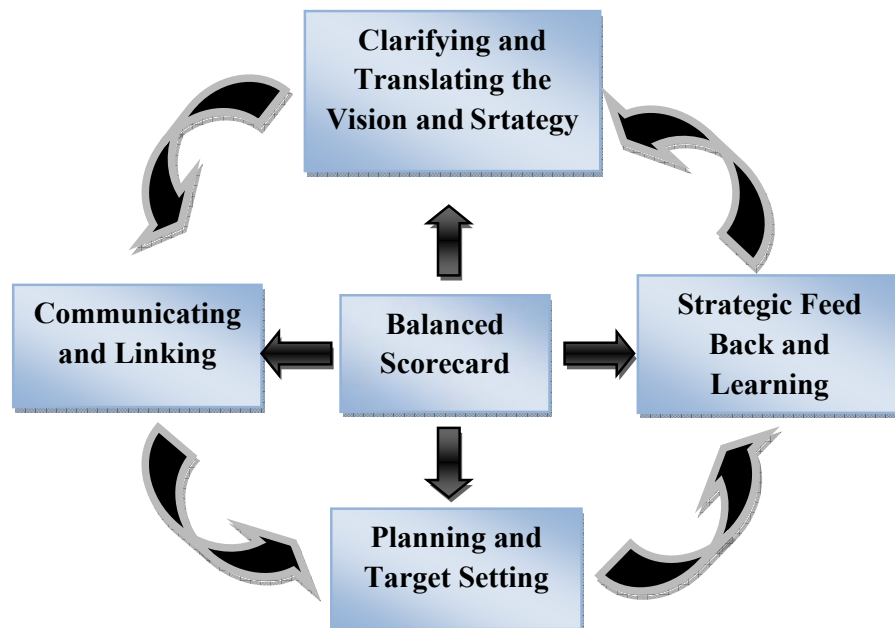
ROCE (*Return On Capital Employed*) merupakan pengukuran *scorecard* dalam perspektif keuangan. Ukuran ini merupakan hasil dari penjualan yang terus berkembang dan berulang dari konsumen yang ada dan mencerminkan tingginya tingkat loyalitas di antara konsumen.

- d. Penerapan BSC secara berjenjang di seluruh organisasi.

Umumnya perusahaan multinasional dengan beberapa unit bisnis pertama-tama akan menciptakan BSC bagi tingkat perusahaan kemudian membangun kartu nilai tingkat unit bisnis di tingkat anak perusahaan. SBU (*Strategic Business Unit*) akan mengambil sasaran (dan bahkan indikator) *scorecard* perusahaan sebagai awal pertimbangan dan mengerti bagaimana mereka memberi sumbangan pada target perusahaan.

- e. Pembelajaran ‘*double loop learning*’.

Perusahaan yang telah mengembangkan BSC dapat menggunakannya untuk mengontrol kesuksesan strategi awal (*single loop learning*) sebagai dasar pertimbangan ketika strategi tersebut ditantang oleh informasi baru yang diperoleh dari lingkungan bisnis (*double loop learning*).



Gambar IV: Proses Pembelajaran Loop Ganda

Sumber: Kaplan and Norton, *Translating Strategy into Action Balanced Scorecard* Boston: Harvard Business School Press, 1996.

1) Menjelaskan dan menerjemahkan visi dan strategi

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa mendatang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi.

2) Komunikasi dan hubungan

*Balanced scorecard* memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen oleh karena tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik.

3) Rencana bisnis

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka.

4) Umpan balik dan pembelajaran

Proses keempat ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan dapat melakukan *monitoring* terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek, dari tiga pespektif yang ada yaitu:

konsumen, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Penelitian yang dilakukan termasuk jenis penelitian studi kasus pada PT Kredo Segitiga Utama, cabang Yogyakarta.

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

##### 1. Waktu penelitian

Penelitian ini dilakukan pada bulan Juni dan Juli tahun 2009.

##### 2. Tempat Penelitian

Tempat penelitian dilakukan pada PT Kredo Segitiga Utama, cabang Yogyakarta.

#### **C. Objek dan Subjek Penelitian**

1. Objek penelitian berupa laporan penjualan tahunan perusahaan dari tahun 2006 sampai tahun 2008.

2. Subjek penelitian pada manajer, karyawan, dan konsumen.

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

##### 1. Teknik dokumentasi

Merupakan teknik pengumpulan data dengan cara melihat dan mempelajari arsip-arsip atau catatan perusahaan yang memuat seluruh data perusahaan seperti struktur organisasi, jumlah pelanggan, jumlah dan jenis produk yang dihasilkan dan laporan keuangan.

## 2. Teknik wawancara

Pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung mengenai keadaan perusahaan dan laporan keuangan pada manajer.

## 3. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data dengan menyusun daftar pertanyaan tertulis mengenai indikator-indikator yang terdapat dalam *balanced scorecard*.

### **E. Jenis Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa hasil dari wawancara kepada manajer serta kuesioner kepada pelanggan dan karyawan dan data sekunder seperti laporan penjualan tahunan PT Kredo Segitiga Utama itu sendiri.

### **F. Populasi dan Sampel**

#### 1. Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari objek penelitian yang hendak diduga (Djarwanto dan Subagyo, 2000). Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan populasi adalah semua cabang PT Kredo Segitiga Utama di seluruh Indonesia.

#### 2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang dipilih dan dianggap mewakili dari keseluruhan populasi. Penulis mengambil sampel penelitian pada PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta.



## G. Uji Validitas dan Reliabilitas

Ketelitian hasil suatu penelitian ditentukan oleh validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data. Validitas menunjukkan tingkat sejauh mana suatu alat pengukur, mengukur apa yang ingin diukur. Reliabilitas adalah suatu ukuran konsistensi instrumen secara keseluruhan dalam mengukur gejala yang sama. Perhitungan uji validitas dan reliabilitas penelitian menggunakan program komputer SPSS versi 13.0.

### a. Uji Validitas

Sugiyono (2006) menyatakan bahwa uji validitas merupakan suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian. Rumus yang digunakan dalam uji validitas adalah rumus *product moment*:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2][N \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y

X = Variabel X

N = Jumlah responden

Y = Variabel Y

Apabila  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  kritis *product moment* sebesar 0,3, maka kuesioner sebagai alat ukur dapat dikatakan valid dan memiliki validitas konstruksi yang baik.

### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Singarimbun, 1989). Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran relatif konsisten dari waktu ke waktu. Pengujian ini dimaksudkan untuk menjamin instrumen yang digunakan merupakan sebuah instrumen yang handal, konsistensi, dan stabil sehingga bila digunakan berkali-kali akan menghasilkan data yang sama. Reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan rumus Alpha (Cronbach's) sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_{b^2}}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

$r_{11}$  = Reliabilitas kuesioner

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_{b^2}$  = Jumlah varian butir

$\sigma_1$  = Varian total

Uji reliabilitas dilakukan pada kriteria 0,60, artinya instrumen dapat dikatakan reliabel bila nilai *alpha* lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2002 dalam Juliandi). Interpretasi mengenai besarnya koefisien reliabilitas adalah sebagai berikut:

- 1) Jika alpha sebesar 0,00 - 0,20 maka kuesioner tersebut dinyatakan kurang reliabel.
- 2) Jika alpha sebesar 0,20 - 0,40 maka kuesioner tersebut dinyatakan agak reliabel.
- 3) Jika alpha sebesar 0,40 - 0,60 maka kuesioner tersebut dinyatakan cukup reliabel.
- 4) Jika alpha sebesar 0,60 - 0,80 maka kuesioner tersebut dinyatakan reliabel.
- 5) Jika alpha sebesar 0,80 - 1,00 maka kuesioner tersebut dinyatakan sangat reliabel.

#### **H. Teknik Analisis Data**

Langkah-langkah yang dilakukan dalam teknik analisis data untuk menjawab rumusan masalah adalah:

1. Perspektif Keuangan

Dengan menggunakan data laporan penjualan tahunan ( mulai tahun 2006 sampai tahun 2008) dan kemudian disusun laporan rugi-laba sebagai dasar perhitungan dalam penilaian kinerja perusahaan dari aspek keuangan, rasio keuangan yang bisa dipakai berdasarkan data laporan keuangan yang tersedia antara lain adalah:

- a. *Gross Profit Margin* ( Marjin Laba Kotor)

Margin laba kotor adalah perbandingan antara laba kotor ( penjualan - harga pokok penjualan) dengan penjualan bersih.

Marjin laba kotor dihitung dengan menggunakan rumus:

$$GPM = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

b. *Net Profit Margin* ( Marjin Laba Bersih)

Marjin laba bersih adalah perbandingan antara laba usaha ( penjualan – harga pokok penjualan – biaya administrasi dan umum) dengan penjualan bersih. Tujuannya adalah untuk menunjukkan seberapa besar perusahaan mampu mengelola semua biaya operasional secara efektif. Jika hasil perhitungan dari ratio NPM ini semakin tinggi, maka indikasinya adalah kinerja operasi perusahaan semakin efisien.

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penjualan neto}} \times 100\%$$

c. *Operating Ratio*

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

$$OR = \frac{HPP + \text{Biaya Operasi}}{\text{Penjualan neto}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, ada tiga ukuran yang akan dinilai yaitu:

- a. Pengukuran pangsa pasar, bisa dilihat melalui adanya peningkatan daerah pemasaran produk perusahaan. Untuk mengetahui perkembangan pangsa pasar PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta selama tahun 2006 sampai dengan tahun 2008, peneliti membandingkan antara jumlah penjualan perusahaan pada tahun yang bersangkutan dengan total penjualan produk sejenis se-DIY.
- b. Retensi pelanggan. Penilaian ini digunakan sebagai sarana untuk melihat seberapa besar perusahaan mampu mempertahankan pelanggan lama. Untuk mengetahui tingkat retensi pelanggan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta, peneliti menggunakan data pelanggan dengan cara membandingkan antara pelanggan lama dengan jumlah pelanggan perusahaan pada tahun yang bersangkutan.
- c. Akuisisi pelanggan, mengukur seberapa besar perusahaan mampu menarik pelanggan baru. Untuk mengetahui tingkat akuisisi pelanggan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta, peneliti menggunakan data pelanggan dengan cara membandingkan selisih antara pelanggan lama dengan jumlah pelanggan dibandingkan dengan jumlah pelanggan pada tahun yang bersangkutan.

d. *Customer Satisfaction*

Alat yang akan digunakan dalam menilai tingkat kepuasan konsumen yaitu dengan kuesioner yang akan dibagikan kepada konsumen. Hasil yang diperoleh dari kuesioner tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis MAM (*Multiattribut Attitude Model*):

1) Membuat Multiattribut Attitude Model

$$Ab = \sum_{i=1}^n w_i [I_i - X_i]$$

Keterangan:

Ab = Sikap manajer keseluruhan terhadap suatu objek

W<sub>i</sub> = Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

I<sub>i</sub> = Nilai ideal rata-rata pelanggan pada atribut i

X<sub>i</sub> = Nilai belief rata-rata pelanggan pada atribut i

n = Jumlah atribut yang diteliti

2) Menentukan W<sub>i</sub> dengan rumus:

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

3) Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Kemudian diberi nilai dari 1 sampai ke-n dengan urutan berikutnya diberi nilai lebih tinggi sebanyak ke-n dan seterusnya.

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

No.	Keterangan	Skor
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

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

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

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

Kemudian nilai ideal dan *belief* rata-rata:

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

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

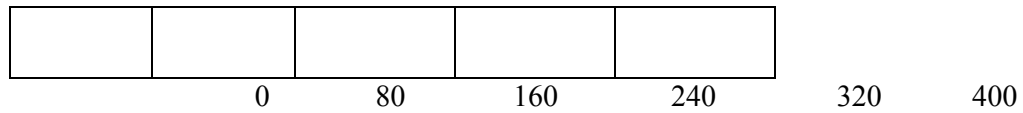
- 6) Memasukkan data dalam tabel

$$\text{Rumus skala Likert} = (\text{sikap} - 1) \times 100$$

$$\text{Rumus skala Likert} = (\text{sikap} - 1) \times 100$$

$$= (5-1) \times 100$$

$$= 400$$



Keterangan:

0 – 80 = Sangat Puas

80 – 160 = Puas

160 – 240 = Ragu-Ragu

240 – 320 = Tidak Puas

320 – 400 = Sangat Tidak Puas

Hasil perhitungan skala sikap diatas secara keseluruhan dapat diartikan bahwa, jika skala kecil atau mendekati nol maka perspektif pelanggan secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan kinerja dari perspektif pelanggan terpenuhi, begitu pula sebaliknya.

### **Analisis prioritas kepentingan**

Analisis ini digunakan untuk mengetahui atribut-atribut yang paling menentukan sikap pelanggan dalam menggunakan produk/jasa perusahaan. Dalam kuesioner, jawaban responden diberi peringkat sebagai berikut:

Urutan tingkat kepentingan : 1 + 2 + 3 = 6

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



Jawaban responden dari setiap atribut dikalikan dengan bobot yang diberikan dari setiap atribut, kemudian dijumlahkan. Hasil dari perkalian tiap atribut menentukan ukuran-ukuran kepentingan. Hasil yang paling besar merupakan atribut yang menjadi prioritas utama pelanggan dalam menggunakan suatu produk/jasa perusahaan.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dengan melakukan wawancara pada pihak manajemen terkait terhadap kebijakan-kebijakan baru yang dibuat, khususnya proses inovasi, proses operasi dan pelayanan purna jual. Untuk mengetahui kinerja PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta dari perspektif proses bisnis internal, peneliti melakukan wawancara dengan manajer. Hasil dari wawancara tersebut kemudian dibandingkan dengan kriteria yang ada pada *balanced scorecard*.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk mengetahui kinerja PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, peneliti melakukan wawancara kepada kepala bagian teknis guna mendapatkan data mengenai kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, motivasi, pemberdayaan dan pensejajaran, serta pembagian kuesioner kepada karyawan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan.

Hasil yang diperoleh dari kuesioner tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis MAM (*Multiattribut Attitude Model*):

- a. Membuat Multiattribut Attitude Model

$$A_b = \sum_{i=1}^n w_i [I_i - X_i]$$

Keterangan:

$A_b$  = Sikap manajer keseluruhan terhadap suatu objek

$w_i$  = Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut  $i$

$I_i$  = Nilai ideal rata-rata karyawan pada atribut  $i$

$X_i$  = Nilai belief rata-rata karyawan pada atribut  $i$

$n$  = Jumlah atribut yang diteliti

- b. Menentukan  $w_i$  dengan rumus:

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

- c. Menentukan  $n$  dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Kemudian diberi nilai dari 1 sampai ke- $n$  dengan urutan berikutnya diberi nilai lebih tinggi sebanyak ke- $n$  dan seterusnya.

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

No.	Keterangan	Skor
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

- e. Mencari nilai ideal rata-rata dan nilai *belief* rata-rata

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

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

Kemudian nilai ideal dan *belief* rata-rata:

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

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

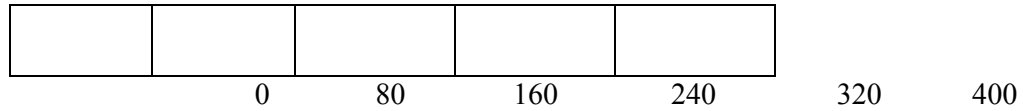
- f. Memasukkan data dalam tabel

$$\text{Rumus skala Likert} = (\text{sikap} - 1) \times 100$$

$$\text{Rumus skala Likert} = (\text{sikap} - 1) \times 100$$

$$= (5-1) \times 100$$

$$= 400$$



Keterangan:

0 – 80 = Sangat Puas

80 – 160 = Puas

160 – 240 = Ragu-Ragu

240 – 320 = Tidak Puas

320 – 400 = Sangat Tidak Puas

Hasil perhitungan skala sikap diatas secara keseluruhan dapat diartikan bahwa, jika skala kecil atau mendekati nol maka kepuasan karyawan secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (kepuasan karyawan) sudah baik, begitu pula sebaliknya.

### **Analisis prioritas kepentingan**

Analisis ini digunakan untuk mengetahui atribut-atribut yang paling menentukan sikap karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Dalam kuesioner, jawaban responden diberi peringkat sebagai berikut:

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

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

Jawaban responden dari setiap atribut dikalikan dengan bobot yang diberikan dari setiap atribut, kemudian dijumlahkan. Hasil dari perkalian tiap atribut menentukan ukuran-ukuran kepentingan. Hasil yang paling besar merupakan atribut yang menjadi prioritas utama tingkat kepuasan kerjanya karyawan.

5. Setelah diperoleh hasil dari wawancara dan perhitungan kuesioner, maka langkah selanjutnya adalah menilai kinerja PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta secara keseluruhan berdasarkan masing-masing perspektif pada *Balanced Scorecard*.

**Tabel I. Contoh Perbandingan Perspektif BSC dengan Perspektif pada PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta**

No	Perspektif BSC	Kriteria		Keadaan PT Kredo	Ket
		Baik	Buruk		
1.	Perspektif Keuangan	Meningkatnya laba perusahaan	Menurunnya laba perusahaan		
2.	Perspektif Pelanggan				
	a. Pangsa Pasar	Meningkatnya jumlah konsumen	Menurunnya jumlah konsumen		
	b. Retensi Pelanggan	Mampu mempertahankan konsumen yang ada	Tidak Mampu mempertahankan konsumen yang ada		
	c. Akuisisi Pelanggan	Meningkatnya jumlah konsumen baru	Menurunnya jumlah konsumen baru		
	d. Profitabilitas Pelanggan	Meningkatnya laba bersih setelah pajak yang diperoleh	Menurunnya laba bersih setelah pajak yang diperoleh		
	e. Kepuasan Pelanggan	Mampu memberikan kepuasan terhadap atribut waktu, mutu, harga.	Tidak mampu memberikan kepuasan terhadap atribut waktu, mutu, harga.		

**Tabel I (Lanjutan). Contoh Perbandingan Perspektif BSC dengan Perspektif pada PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta**

No	Perspektif BSC	Kriteria		Keadaan PT Kredo	Ket
		Baik	Buruk		
3.	Perspektif Proses Bisnis Internal a. Proses Inovasi b. Proses Operasi c. Pelayanan Purna Jual	Jika perusahaan telah melakukan ketiga proses bisnis utama tersebut dengan baik	Jika perusahaan belum melakukan ketiga proses bisnis utama tersebut dengan baik		
4.	Perspektif Pertumbuhan dan Pensejajaran a. Kemampuan Karyawan b. Kemampuan Sistem Informasi c. Motivasi, Pemberdayaan dan Pensejajaran d. Kepuasan Karyawan	Jika perusahaan mampu memberikan kepuasan kerja dan meningkatkan kualitas karyawan  Jika sistem informasi yang diberikan oleh pihak perusahaan mampu memberikan informasi yang akurat  Manajer mendapat kepuasan untuk atribut kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang  Karyawan mendapat kepuasan untuk atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan	Jika perusahaan tidak mampu memberikan kepuasan kerja dan meningkatkan kualitas karyawan  Jika sistem informasi yang diberikan oleh pihak perusahaan tidak mampu memberikan informasi yang akurat  Manajer tidak mendapat kepuasan untuk atribut kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang  Karyawan tidak mendapat kepuasan untuk atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan		

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **A. Profil Perusahaan**

PT Kredo Segitiga Utama adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang penjualan dan layanan isi ulang tinta dan toner printer yang berkualitas sama dengan produk-produk tinta dan toner original di pasaran, karena menggunakan bahan yang diimpor asli dari Amerika. Nama produk dari PT Kredo Segitiga Utama adalah ACACIANA. Produk-produk yang dirancang begitu lengkap sesuai dengan kebutuhan pelanggan dengan tujuan membantu para pemakai produk agar lebih cermat dalam pemakaian yang ekonomis dan dengan hasil yang memuaskan.

Diawali pada tahun 1997 pada masa ekonomi mulai terlibat dalam keadaan sulit sedangkan perkembangan teknologi yang tidak dapat dibendung, adalah tiga rekanan yang bergabung menjadi satu yaitu Bapak Antonius, Bapak Harsono, dan Bapak Michael bertekad menjalankan bisnis tinta isi ulang yang pada saat itu belum diketahui oleh khalayak umum khususnya para pemakai komputer.

Pemasaran produk ini dimulai dengan usaha yang cukup sederhana yaitu dengan pemasaran dari pintu ke pintu dengan sasaran perusahaan yang sudah memakai komputer dalam aktivitas kerjanya. Ada beberapa produk tinta lainnya yang dipasarkan oleh beberapa pihak lain dengan merk yang



berbeda, pada saat itu nama tinta yang dipasarkan oleh tiga rekanan tersebut adalah SMART INK.

Hasil pemasaran cukup baik dan mendapatkan tanggapan dan antusias dari para pelanggan. Akan tetapi proses pengisian tinta SMART INK masih sering terjadi kegagalan, sehingga hasil cetak masih belum maksimal. Hal ini tidak menjadi kendala yang berarti bagi pelanggan yang masih tetap setia memakai produk ini.

Belajar dari pengalaman dan dengan mengadakan penelitian serta observasi terus menerus, akhirnya berdirilah pusat pelatihan (*training center*) dan laboratorium untuk mengoptimalkan tenaga sumber daya manusia yang direkrut, sehingga diperoleh tenaga yang profesional untuk lebih meningkatkan mutu produk dan pelayanan yang lebih baik lagi. Keberuntungan mulai memihak ketika menemukan cara pengisian pada printer EPSON dan hasil pengisian ulang SMART INK pada printer jenis tersebut memiliki hasil yang sempurna dan kepercayaan pelanggan akan produk ini mulai meningkat.

Dua tahun berjalan sampai dengan tahun 1999 walaupun di dalam gejolak perekonomian yang mengalami krisis moneter usaha ACACIA tidak terpengaruh dengan keadaan ekonomi yang kacau, dimana nilai tukar US Dolar sangat tinggi sehingga harga tinta original menjadi sangat mahal, banyak pemakai komputer yang beralih ke tinta isi ulang ACACIA. Kesan monopoli pasar terjadi di Mangga Dua Mall, ACACIA menjadi satu-satunya Refill Center yang berjaya pada saat itu dan seiring aktivitas usaha yang

makin tinggi pada waktu yang bersamaan berdirilah outlet baru di lantai lima Mangga Dua Mall, Jakarta.

Pada tahun 2001 bertambah lagi outlet di Jakarta dengan merk ACACIA di Mall Ambassador Kuningan Jakarta, tetapi usaha untuk mendapatkan hak paten pada merk dagang ACACIA tidak mendapatkan hasil. Usulan tersebut dilanjutkan dengan mengajukan hak paten dengan merk dagang ACACIANA, dan akhirnya pada tanggal 5 Oktober 2001 mendapatkan hak paten.

Dengan dikukuhkan sebagai hak merk dagang yang sah dan telah dipatenkan, maka semua pihak sepakat memutuskan untuk memakai merk produk tinta yang dijual di outlet dengan nama ACACIANA. Tanpa ingin melupakan usaha refill center yang pertama kali dibuka yaitu ACACIA, semua sepakat untuk tidak merubah satu-satunya outlet itu sebagai salah satu memori historikal dari permulaan usaha tiga rekanan yang sampai saat ini masih tetap berjalan dan terletak di lantai lima Mall Mangga Dua yang akhirnya juga mendapatkan ijin paten merk dagangnya.

Outlet ACACIANA di Jakarta mulai bertambah dengan dibukanya beberapa cabang di antaranya terletak di Kelapa Gading trade Center, Jl. Gading Raya dan stand Jembatan Dusit Mangga Dua Mall. Begitu juga perkembangan di daerah-daerah tetap menjadi perhatian umum, selain berusaha untuk memberikan kualitas produk yang lebih baik, tetapi juga memenuhi kemudahan pada akses pemasaran produk. Mengingat potensi pasar di luar kota cukup besar, maka terpikirlah untuk mencoba membuka

ACACIANA di Bandung kemudian disusul dengan outlet yang ada di Yogyakarta dan Makasar pada tahun 2002. Kemudian terus berkembang hingga kini ACACIANA Refill Center memiliki sedikitnya 157 outlet yang tersebar di beberapa kota di Indonesia dengan dibantu lebih dari 3.925 orang sumber daya manusia yang profesional dan berpengalaman. Perjalanan ACACIANA yang tidak terasa telah berjalan 13 tahun hingga kini tetap memacu semangatnya untuk lebih mengembangkan jaringan usaha tanpa melupakan misi dan visi yaitu menjadikan ACACIANA Refill Center sebagai suatu sarana penyedia perlengkapan komputer yang terintegrasi.

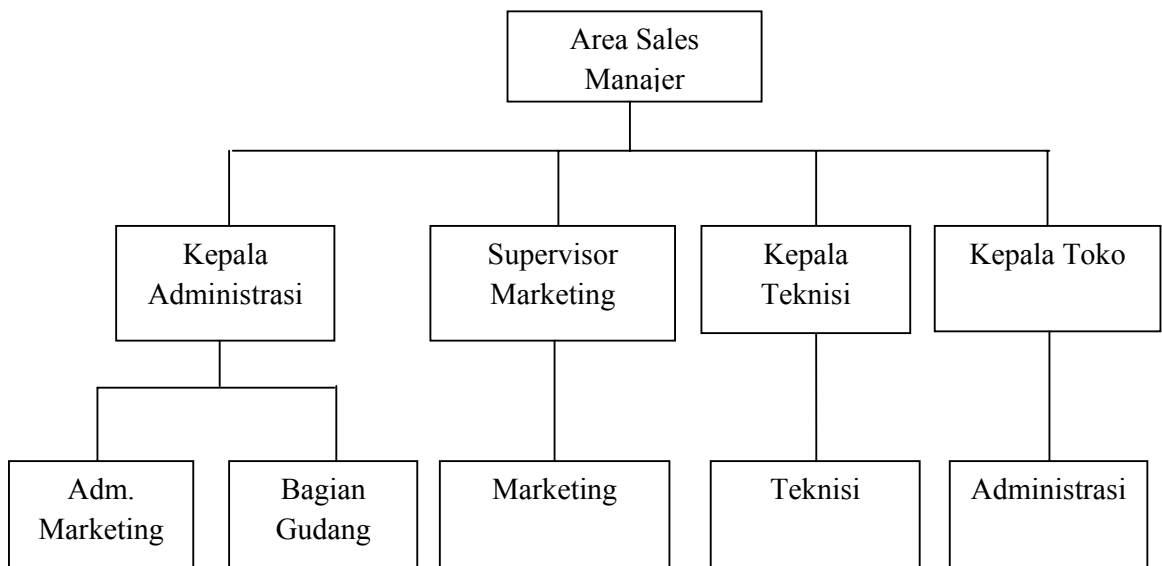
#### **B. Visi dan Misi PT Kredo Segitiga Utama**

Untuk mengetahui visi dan misi PT Kredo Segitiga Utama penulis mengadakan wawancara kepada pimpinan manajer PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta. Menurut manajer PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta visi perusahaan adalah menjadikan ACACIANA Refill Center sebagai suatu sarana penyedia perlengkapan komputer yang terintegrasi. Dalam rangka mewujudkan visi yang diharapkan akan terwujud di masa yang akan datang, PT Kredo Segitiga Utama melakukan usaha-usaha konkrit yang kemudian menjadi misi PT Kredo Segitiga Utama yaitu "*Trust in Quality*".

#### **C. Struktur Organisasi**

Agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka perlu adanya pembagian tugas dan wewenang. Pembagian tugas dan wewenang dalam suatu perusahaan dapat dilihat dari struktur organisasi yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Adanya struktur organisasi yang jelas, berarti bahwa

tugas dan wewenang dalam perusahaan dapat diketahui, sehingga setiap orang yang terlibat di dalam perusahaan tersebut dapat mengetahui apa yang seharusnya dikerjakan dan kepada siapa suatu hal dapat dimintakan pertanggungjawaban.



Gambar V: Susunan Organisasi PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta

### 1. Area Sales Manager

Jabatan tertinggi pada setiap cabang refill center ACACIANA di beberapa kota di Indonesia. Tugas dan tanggung jawab ASM (*Area Sales Manager*) secara keseluruhan adalah:

- a. Membuat laporan keseluruhan bulanan-tahunan untuk setiap cabang yang dibawahinya.
- b. Memperluas relasi market di lapangan, membuat jadwal *briefing* dan *technical meeting* kepada kepala bagian.

- c. Mengopnem stok barang per akhir bulan di refill center ataupun di gudang.

## 2. *Supervisor Marketing*

Tugas dan tanggung jawab:

- a. Mengawasi kinerja *marketing*
- b. Membuat laporan penjualan *marketing*, serta
- c. Membuat jadwal *breffing* dan *technical meeting* kepada *marketing*.

## 3. Kepala Administrasi

Tugas dan tanggung jawab:

- a. Mengawasi dan mengontrol pengeluaran keuangan perusahaan
- b. Berwenang memberikan kas kepada refill center, dan
- c. Bertanggung jawab penuh terhadap keuangan perusahaan.

## 4. *Marketing*

Tugas dan tanggung jawab:

- a. Memasarkan produk ke lapangan
- b. Mengikuti *breffing* dan *technical meeting* yang sudah dijadwalkan
- c. Mencari *market* baru

## 5. Administrasi Marketing

Tugas dan tanggung jawab:

- a. Membuat faktur / nota penjualan kepada *marketing* dan refill center
- b. Membuat laporan penjualan *marketing*
- c. Membuat laporan tentang input /output cabang.

## 6. Bagian Gudang

Tugas dan tanggung jawab:

- a. Membuat laporan stok barang gudang
- b. Bertanggungjawab penuh terhadap gudang, serta
- c. Membuat laporan pengeluaran dan pemasukan barang.

## 7. Kepala Toko

Tugas dan tanggung jawab:

- a. Mengawasi langsung kinerja refill center
- b. Mencari relasi baru (konsumen)
- c. Mengontrol laporan penjualan refill center.

## 8. Administrasi refill center

Tugas dan tanggung jawab:

- a. Membuat laporan penjualan refill center
- b. Membantu mengontrol biaya pengeluaran refill center
- c. Membuat nota penjualan konsumen
- d. Mengambil alih sementara tentang semua kegiatan refill center jika kepala toko berhalangan masuk.

## 9. Kepala Teknisi

Tugas dan tanggung jawab:

- a. Memberikan pengarahan kepada semua teknisi di masing-masing kantor cabang
- b. Sebagai perantara dari setiap keluhan/ masalah bagian teknisi di kantor cabang dengan kepala teknisi pusat.

- c. Mengontrol setiap perkembangan teknisi.

#### 10. Teknisi

Tugas dan tanggung jawab:

- a. Memberikan pelayanan semaksimal mungkin bagi konsumen
- b. Bertanggungjawab atas pengisian tinta, bertanggungjawab atas kepuasan konsumen
- c. Memberikan saran dan solusi bila konsumen ada masalah dengan produk kepada kepala toko.

#### **D. Lokasi Perusahaan**

Kantor pusat PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta berlokasi di Jalan Solo Km. 7,5 dengan outlet yang tersebar di Yogyakarta.

1. Jl. Gejayan Mrican No. 8
2. Jl. Babarsari Raya Kompleks Yadara, Blok IV/5
3. Jl. Kaliurang, Km. 5 Berek

#### **E. Produk yang Dijual**

Ada beberapa jenis produk yang tersedia pada perusahaan ini, yakni antara lain:

##### 1. Tinta

Isi ulang printer yang biasanya menggunakan *system bubble jet* (menggunakan sistem gelembung udara).

##### 2. Toner

Isi ulang printer laser jet yang berupa bubuk / serbuk dari bahan serbuk besi yang biasanya digunakan pada mesin *foto copy* dan mesin register.

### 3. Photo Paper

Penyediaan kertas photo yang berkualitas dan beranekaragam jenis kertas photonya, dari kertas photo biasa sampai dengan kertas Canvas.

### 4. Infus

Salah satu asesoris tambahan pada printer yang fungsinya untuk mempermudah pengisian tinta dengan cara menggunakan alat bantu selang yang dimasukkan pada *cartridge printer* dan cocok untuk pengeprinan dalam kapasitas banyak.

### 5. Cartridge Compatible

*Cartridge non-original* yang diproduksi sendiri oleh perusahaan yang disesuaikan untuk berbagai macam printer dan mempunyai merk ACACIANA.

## **F. Sistem Penggajian**

Disesuaikan dengan status karyawan yaitu berdasarkan jabatan, masa kerja, dan kompetensi setiap masing-masing karyawan. Pelaksanaan penggajian dengan menggunakan sistem bulanan.

## **G. Personalia**

### 1. Tenaga Kerja

- a. PT Kredo Segitiga Utama seluruh Indonesia mempunyai karyawan kurang lebih 3.925 Personil.
- b. PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta mempunyai karyawan kurang lebih 35 personil.



## 2. Sistem Jam Kerja

### a. Kantor Cabang

Senin – Jumat : 09.00 – 15.00

Sabtu : 09.00 – 12.00

Minggu : Libur

Istirahat : 12.00 – 12.30

### b. Refill Center

Senin – Jumat : 09.00 – 17.00

Sabtu : 09.00 – 16.00

Minggu : Libur

Istirahat : 12.00 – 12.30

## H. Sistem Pemasaran

### 1. Produk

PT Kredo Segitiga Utama menjual beraneka macam produk antara lain isi ulang tinta, toner, photo paper, dan cartridge compatible. Produk yang dijual PT Kredo Segitiga Utama yang tersebar di seluruh Indonesia dengan merk ACACIANA bisa di beli di outlet-outlet Refill Center ACACIANA serta toko-toko lainnya yang bekerja sama dengan ACACIANA.

### 2. Harga

Untuk mendapatkan laba PT Kredo Segitiga Utama harus menjual produk dengan harga jual lebih tinggi dari harga belinya. Ada kebijakan

pada setiap pembelian dari pihak pelanggan yang jumlahnya banyak, sesuai atau di atas ketentuan akan mendapatkan potongan harga.

### 3. Distribusi

Untuk menyampaikan produknya ke tangan konsumen, PT Kredo Segitiga Utama menggunakan saluran distribusi langsung yaitu dari produsen ke konsumen tanpa melalui perantara.

### 4. Promosi

Kegiatan-kegiatan promosi yang dilakukan oleh PT Kredo Segitiga Utama meliputi:

- a. Pemberian potongan kepada pelanggan yang membeli dengan jumlah yang banyak.
- b. Mengikuti pameran yang setiap tahunnya diadakan di JEC (*Jogja Expo Center*) ataupun di Gedung Mandala Wanita Tama.

## **BAB V**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Untuk mengetahui kinerja PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta apabila diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, maka penulis mencoba untuk menganalisis data dari masing-masing perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*. Untuk mengukur kinerja keuangan data diperoleh dari perusahaan berupa laporan penjualan tahunan, dan kemudian di susun menjadi laporan laba / rugi. Sedangkan untuk mengukur kinerja non keuangan data diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada karyawan dan pelanggan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta, dan wawancara kepada pihak-pihak yang terkait.

#### **A. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Ketelitian hasil suatu penelitian ditentukan oleh validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data. Validitas menunjukkan tingkat sejauh mana suatu alat pengukur, mengukur apa yang ingin diukur. Reliabilitas adalah suatu ukuran konsistensi instrumen secara keseluruhan dalam mengukur gejala yang sama.

##### **1. Uji Validitas**

Sugiyono (2006) menyatakan bahwa uji validitas merupakan suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang

digunakan dalam suatu penelitian. Rumus yang digunakan dalam uji validitas adalah rumus *product moment*:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2][N \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y

X = Variabel X

N = Jumlah responden

Y = Variabel Y

Berdasarkan hasil dari pengolahan data dan perhitungan yang telah dilakukan (lihat lampiran IV) diperoleh hasil sebagai berikut:

a. Kuesioner Bagi Karyawan

1) Variabel Komunikasi

**Tabel 2. Analisis Uji Validitas Variabel Komunikasi**

No. Item	Nilai r hitung	Nilai r kritis	Keterangan
1	0,423	0,3	Valid
2	0,488	0,3	Valid
3	0,606	0,3	Valid
4	0,687	0,3	Valid
5	0,530	0,3	Valid
6	0,460	0,3	Valid

(Sumber : Data primer yang diolah)

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 2 diatas bahwa dari semua butir pertanyaan yang digunakan untuk mencari data mengenai variabel komunikasi karyawan kepada manajer dinyatakan valid, karena nilai koefisien r-hitung lebih besar dari nilai

koefisien r-kritis ( $r_{hitung} > r_{kritis}$ ) dengan demikian, maka dapat dilanjutkan analisis reliabilitas.

## 2) Variabel Penghargaan

**Tabel 3. Analisis Uji Validitas Variabel Penghargaan**

No. Item	Nilai r hitung	Nilai r kritis	Keterangan
1	0,476	0,3	Valid
2	0,601	0,3	Valid
3	0,381	0,3	Valid
4	0,496	0,3	Valid
5	0,499	0,3	Valid

(Sumber : Data primer yang diolah)

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 3 diatas bahwa dari semua butir pertanyaan mengenai variabel penghargaan dinyatakan valid, karena nilai koefisien r-hitung lebih besar dari nilai koefisien r-kritis ( $r_{hitung} > r_{kritis}$ ) dengan demikian, maka dapat dilanjutkan analisis reliabilitas.

## 3) Variabel Pendukung

**Tabel 4. Analisis Uji Validitas Variabel Pendukung**

No. Item	Nilai r hitung	Nilai r kritis	Keterangan
1	0,549	0,3	Valid
2	0,453	0,3	Valid
3	0,450	0,3	Valid
4	0,451	0,3	Valid
5	0,420	0,3	Valid
6	0,384	0,3	Valid

(Sumber : Data primer yang diolah)

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4 diatas bahwa dari semua butir pertanyaan yang digunakan untuk mencari data mengenai variabel pendukung karyawan kepada manajer dinyatakan

valid, karena nilai koefisien r-hitung lebih besar dari nilai koefisien r-kritis ( $r_{hitung} > r_{kritis}$ ) dengan demikian, maka dapat dilanjutkan analisis reliabilitas.

b. Kuesioner Bagi Pelanggan

1) Variabel Harga

**Tabel 5. Analisis Uji Validitas Variabel Harga**

No. Item	Nilai r hitung	Nilai r kritis	Keterangan
1	0,307	0,3	Valid
2	0,304	0,3	Valid
3	0,569	0,3	Valid
4	0,264	0,3	Gugur
5	0,640	0,3	Valid
6	0,485	0,3	Valid
7	0,517	0,3	Valid

(Sumber : Data primer yang diolah)

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 5 diatas, terdapat satu butir pertanyaan yang dinyatakan gugur, karena nilai koefisien r-hitung lebih kecil dari nilai koefisien r-kritis ( $r_{hitung} < r_{kritis}$ ). Sebelum dilanjutkan dengan analisis reliabilitas, maka butir pertanyaan yang dinyatakan gugur tidak dimasukkan kedalam data yang akan diuji reliabilitasnya.

## 2) Variabel Mutu / Kualitas

**Tabel 6. Analisis Uji Validitas Variabel Mutu**

No. Item	Nilai r hitung	Nilai r kritis	Keterangan
1	0,386	0,3	Valid
2	0,500	0,3	Valid
3	0,309	0,3	Valid
4	0,353	0,3	Valid
5	0,378	0,3	Valid
6	0,549	0,3	Valid
7	0,302	0,3	Valid
8	0,224	0,3	Gugur
9	0,438	0,3	Valid

(Sumber : Data primer yang diolah)

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 6 diatas maka, terdapat satu butir pertanyaan yang dinyatakan gugur, karena nilai koefisien r-hitung lebih kecil dari nilai koefisien r-kritis ( $r_{hitung} < r_{kritis}$ ). Sebelum dilanjutkan dengan analisis reliabilitas, maka butir pertanyaan yang dinyatakan gugur tidak dimasukkan kedalam data yang akan diuji reliabilitasnya.

## 3) Variabel Waktu

**Tabel 7. Analisis Uji Validitas Variabel Waktu**

No. Item	Nilai r hitung	Nilai r kritis	Keterangan
1	0,716	0,3	Valid
2	0,617	0,3	Valid

(Sumber : Data primer yang diolah)

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 7 diatas maka, semua item pertanyaan mengenai variabel waktu dinyatakan valid, karena nilai koefisien r-hitung lebih besar dari nilai koefisien r-kritis

( $r_{hitung} > r_{kritis}$ ) dengan demikian, maka dapat dilanjutkan analisis reliabilitas.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Singarimbun, 1989). Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran relatif konsisten dari waktu ke waktu. Pengujian ini dimaksudkan untuk menjamin instrumen yang digunakan merupakan sebuah instrumen yang handal, konsistensi, dan stabil sehingga bila digunakan berkali-kali akan menghasilkan data yang sama. Reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan rumus Alpha (Cronbach's) sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_{b^2}}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

$r_{11}$  = Reliabilitas kuesioner

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_{b^2}$  = Jumlah varian butir

$\sigma_1$  = Varian total



Uji reliabilitas dilakukan dengan cara membandingkan nilai *alpha* dengan kriteria 0,60 , artinya instrumen dapat dikatakan reliabel bila nilai *alpha* lebih besar dari 0,60.

Berdasarkan hasil dari pengolahan data dan perhitungan yang telah dilakukan (lihat lampiran IV) diperoleh hasil sebagai berikut:

a. Kuesioner Bagi Karyawan

1) Variabel Komunikasi

Tabel 8. Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,778	6

Pada tabel *reliability statistics* diatas bahwa nilai *alpha cronbach* adalah 0,778, sedangkan tingkat reliabilitas menggunakan kriteria sebesar 0,60, karena nilai *alpha cronbach's* lebih besar dari 0,60 atau  $> 0,60$  s.d 0,80 dikatakan reliabel.

2) Variabel Penghargaan

Tabel 9. Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,712	5

Pada tabel *reliability statistics* diatas bahwa nilai *alpha cronbach* adalah 0,712, sedangkan tingkat reliabilitas menggunakan kriteria sebesar 0,60, karena nilai *alpha*

*cronbach's* lebih besar dari 0,60 atau  $> 0,60$  s.d 0,80 dikatakan reliabel.

### 3) Variabel Pendukung

Tabel 10. Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,715	6

Pada tabel *reliability statistics* diatas bahwa nilai *alpha cronbach* adalah 0,715, sedangkan tingkat reliabilitas menggunakan kriteria sebesar 0,60, karena nilai *alpha cronbach's* lebih besar dari 0,60 atau  $> 0,60$  s.d 0,80 dikatakan reliabel.

#### b. Kuesioner Bagi Pelanggan

##### 1) Variabel Harga

Tabel 11. Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,732	6

Pada tabel *reliability statistics* diatas bahwa nilai *alpha cronbach* adalah 0,730, sedangkan tingkat reliabilitas menggunakan kriteria sebesar 0,60, karena nilai *alpha cronbach's* lebih besar dari 0,60 atau  $> 0,60$  s.d 0,80 dikatakan reliabel.

##### 2) Variabel Mutu / Kualitas

Tabel 12. Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,710	8

Pada tabel *reliability statistics* diatas bahwa nilai *alpha cronbach* adalah 0,710, sedangkan tingkat reliabilitas menggunakan kriteria sebesar 0,60, karena nilai *alpha cronbach's* lebih besar dari 0,60 atau  $> 0,60$  s.d 0,80 dikatakan reliabel.

### 3) Variabel Waktu

Tabel 13. Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,843	2

Pada tabel *reliability statistics* diatas bahwa nilai *alpha cronbach* adalah 0,843, sedangkan tingkat reliabilitas menggunakan kriteria sebesar 0,60, karena nilai *alpha cronbach's* lebih besar dari 0,60 atau  $> 0,80$  s.d 1,00 dikatakan sangat reliabel.

## B. Analisis Data Penelitian

### 1. Perspektif Keuangan

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari laporan penjualan tahunan serta data lainnya yang kemudian disusun menjadi laporan laba/ rugi PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta. Analisis laporan keuangan yang digunakan oleh penulis adalah analisis ratio.

Analisis ratio laporan keuangan digunakan dengan cara membandingkan ratio keuangan tahun berikutnya dengan tahun sebelumnya.

**a. *Gross Profit Margin* ( *Marjin Laba Kotor* )**

Margin laba kotor adalah perbandingan antara laba kotor ( penjualan – harga pokok penjualan) dengan penjualan bersih. *Gross profit margin* digunakan untuk mengetahui seberapa besar perusahaan dapat mengontrol biaya penjualan. Semakin besar rasio *gross profit margin*, berarti semakin besar perolehan laba kotor perusahaan dan semakin efisien pula kinerja. *Gross profit margin* dengan menggunakan rumus:

$$\text{Gross profit margin} = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

Laba kotor disini adalah penjualan bersih dikurangi dengan harga pokok penjualan dan penjualan neto disini maksudnya adalah penjualan dikurangi dengan biaya angkut penjualan.

**Tabel 14. Daftar Laba Kotor dan Penjualan Bersih PT Kredo Segitiga Utama, cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008**

Tahun	Laba Kotor	Penjualan Bersih
2006	374.349.300	1.161.360.000
2007	457.346.500	1.353.245.000
2008	460.581.450	1.396.855.000

1) Perhitungan *Gross Profit Margin*

*Gross Profit Margin* PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta tahun 2006-2008 adalah:

$$374.349.300$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2006} &= \frac{\quad}{1.161.360.000} \times 100\% \\ &= 32,23\% \text{ berarti pada Rp 1,00 penjualan membutuhkan} \\ &\quad \text{biaya penjualan sebesar Rp 0,3223} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2007} &= \frac{457.346.500}{1.353.245.000} \times 100\% \\ &= 33,80\% \text{ berarti pada Rp 1,00 penjualan membutuhkan} \\ &\quad \text{biaya penjualan sebesar Rp 0,3380} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2008} &= \frac{460.581.450}{1.396.855.000} \times 100\% \\ &= 32,97\% \text{ berarti pada Rp 1,00 penjualan membutuhkan} \\ &\quad \text{biaya penjualan sebesar Rp 0,3297} \end{aligned}$$

## 2) Perkembangan Rasio *Gross Profit Margin*

Untuk mengetahui perkembangan rasio *gross profit margin* PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta, maka digunakan metode kuadrat terkecil (*least square*) dalam menentukan trend dengan rumus:

$$Y' = a + bX$$

Dimana : Y = Variabel rasio *gross profit margin*

$a$  = Besarnya Y jika  $X = 0$

$b$  = Besarnya perubahan Y jika X mengalami perubahan satu satuan

X = Waktu

**Tabel 15. Trend Rasio *Gross Profit Margin* PT Kredo Segitiga Utama, cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008**

Tahun	Rasio <i>GPM</i> (Y)	X	XY	X <sup>2</sup>	Y'
2006	32,23%	-1	-32,23%	1	32,63
2007	33,80%	0	0	0	33
2008	32,97%	1	32,97%	1	33,37
Total	99%	0	0,74%	2	

Nilai  $a$  dan  $b$  dapat dicari dengan rumus :

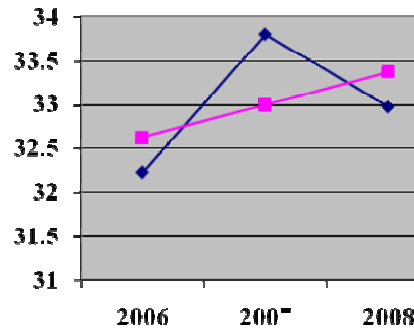
$$a = \frac{\Sigma Y}{n} = \frac{99}{3} = 33$$

$$b = \frac{\Sigma XY}{\Sigma X^2} = \frac{0,74}{2} = 0,37$$

Dari tabel 15 dapat diketahui bahwa rasio *gross profit margin* mengalami kenaikan yang berkisar antara 32,63% sampai dengan 33,37%. Dari perhitungan diatas dapat diketahui bahwa rata-rata rasio *gross profit margin* PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta untuk tiap tahunnya adalah 33% dan setiap tahun mengalami peningkatan sebesar 0,37%.

Untuk memperjelas tabel trend rasio *Gross Profit Margin* diatas dapat dilihat pada grafik berikut:

**Grafik 1. Trend Rasio *Gross Profit Margin* PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008**



- 3) Pembahasan Tingkat Perkembangan *Gross Profit Margin* PT Kredo Segitiga Utama, cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008

*Gross Profit margin* PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta untuk tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 mengalami fluktuasi. *Gross Profit margin* tahun 2006 bernilai positif yaitu 32,23%. *Gross Profit margin* tahun 2007 bernilai positif sebesar 33,80% mengalami peningkatan sebesar 1,57% dari tahun 2006. Dari peningkatan tersebut menggambarkan bahwa semakin besar perolehan laba kotor perusahaan dan semakin efisien pula kinerja perusahaan. *Gross Profit margin* tahun 2008 bernilai positif sebesar 32,97% mengalami penurunan sebesar 0,83% dibandingkan dengan tahun 2007.

**b. Profit Margin**

*Profit margin* digunakan untuk mengukur tingkat keuntungan yang dapat dicapai perusahaan yang dihubungkan dengan penjualan. *Profit margin* dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penjualan neto}} \times 100\%$$

Laba bersih setelah pajak disini adalah total laba sebelum pajak dikurangi dengan pajak penghasilan dan penjualan neto disini maksudnya adalah penjualan dikurangi dengan biaya angkut penjualan.

**Tabel 16. Daftar Laba Bersih Setelah Pajak dan Penjualan Bersih PT Kredo Segitiga Utama, cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008**

Tahun	Laba Bersih Setelah Pajak	Penjualan Bersih
2006	167.300.000	1.161.360.000
2007	164.400.000	1.353.245.000
2008	136.500.000	1.396.855.000

1) Perhitungan *Profit Margin*

*Profit margin* PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta tahun 2006-2008 adalah:

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2006} &= \frac{167.300.000}{1.161.360.000} \times 100\% \\ &= 14,41\% \text{ berarti pada Rp 1,00 penjualan menghasilkan} \\ &\quad \text{laba sebesar Rp 0,1441} \end{aligned}$$

$$\text{Tahun 2007} = \frac{164.400.000}{1.353.245.000} \times 100\%$$



= 12,15% berarti pada Rp 1,00 penjualan menghasilkan

laba sebesar Rp 0,1215

$$\text{Tahun 2008} = \frac{136.500.000}{1.396.855.000} \times 100\%$$

= 9,77% berarti pada Rp 1,00 penjualan menghasilkan

laba sebesar Rp 0,0977

## 2) Perkembangan Rasio *Profit Margin*

Untuk mengetahui perkembangan rasio *profit margin* PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta, maka digunakan metode kuadrat terkecil (*least square*) dalam menentukan trend dengan rumus:

$$Y' = a + bX$$

Dimana : Y = Variabel rasio *profit margin*

a = Besarnya Y jika X = 0

b = Besarnya perubahan Y jika X mengalami perubahan satu satuan

X = Waktu

**Tabel 17. Trend Rasio *Profit Margin* PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008**

Tahun	Rasio <i>PM</i> (Y)	X	XY	X <sup>2</sup>	Y'
2006	14,41%	-1	-14,41	1	14,43
2007	12,15%	0	0	0	12,11
2008	9,77%	1	9,77	1	9,79
Total	36,33%	0	-4,64	2	

Nilai  $a$  dan  $b$  dapat dicari dengan rumus :

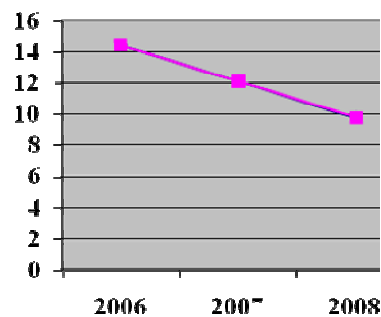
$$a = \frac{\Sigma Y}{n} = \frac{36,33}{3} = 12,11$$

$$b = \frac{\Sigma XY}{\Sigma X^2} = \frac{-4,64}{2} = -2,32$$

Dari tabel 17 dapat diketahui bahwa rasio *profit margin* mengalami penurunan yang berkisar antara 14,43% sampai dengan 9,79%. Dari perhitungan diatas dapat diketahui bahwa rata-rata rasio *profit margin* PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta untuk tiap tahunnya adalah 12,11% dan setiap tahun mengalami penurunan sebesar 2,32%.

Untuk memperjelas tabel trend rasio *Profit Margin* diatas dapat dilihat pada grafik berikut:

**Grafik 2. Trend Rasio *Profit Margin* PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008**



3) Pembahasan Tingkat Perkembangan *Profit Margin* PT Kredo Segitiga Utama, cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008

*Profit margin* PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta untuk tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 mengalami penurunan. *Profit margin* tahun 2006 bernilai positif yaitu 14,41% sebab kondisi keuangan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta mengalami keuntungan sebesar Rp 167.300.000 dengan penjualan sebesar Rp 1.161.360.000.

*Profit margin* tahun 2007 bernilai positif sebesar 12,15% mengalami penurunan sebesar 2,26% dibandingkan dengan tahun 2006 disebabkan menurunnya tingkat keuntungan dari tahun 2006 ke tahun 2007 sebesar 1,73%. Hal ini terutama disebabkan oleh peningkatan biaya-biaya operasional yang tak terkendalikan oleh perusahaan, meskipun terjadi peningkatan penjualan bersih sebesar 16,52% tidak berdampak pada laba usaha.

*Profit margin* tahun 2008 bernilai positif sebesar 9,77% mengalami penurunan sebesar 2,38% dibandingkan dengan tahun 2007 disebabkan terjadinya penurunan tingkat keuntungan dari tahun 2007 ke tahun 2008 sebesar 16,97%. Hal ini terutama disebabkan oleh peningkatan biaya-biaya operasional yang tak terkendalikan oleh perusahaan, meskipun terjadi peningkatan penjualan bersih sebesar 3,22% tidak berdampak pada laba usaha.

### c. *Operating Ratio*

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

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

Harga pokok penjualan disini adalah harga pokok setiap *Refill Center* Acaciana dari kantor pusat PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta, serta biaya operasi yang digunakan perusahaan dalam operasionalnya dan penjualan neto disini maksudnya adalah penjualan dikurangi dengan biaya angkut penjualan.

**Tabel 18. Daftar HPP, Biaya Operasi, dan Penjualan Bersih PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008**

Tahun	HPP	Biaya Operasi	Penjualan Bersih
2006	787.010.700	154.468.802	1.161.360.000
2007	895.898.500	245.609.044	1.353.245.000
2008	936.273.550	285.914.690	1.396.855.000

#### 1) Perhitungan *Operating Ratio*

*Operating ratio* PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008 adalah:

$$\text{Tahun 2006} = \frac{787.010.700 + 154.468.802}{1.161.360.000} \times 100\%$$

= 81,07 % berarti pada Rp 1,00 penjualan mempunyai

biaya operasi sebesar Rp 0,8107

$$\text{Tahun 2007} = \frac{895.898.500 + 245.609.044}{1.353.245.000} \times 100\%$$

= 84,35% berarti pada Rp 1,00 penjualan mempunyai

biaya operasi sebesar Rp 0,8435

$$\text{Tahun 2008} = \frac{936.273.550 + 285.914.690}{1.396.855.000} \times 100\%$$

= 87,50% berarti pada Rp 1,00 penjualan mempunyai

biaya operasi sebesar Rp 0,8750

## 2) Perkembangan *Operating Ratio*

Untuk mengetahui perkembangan *operating ratio* PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta, maka digunakan metode kuadrat terkecil (*least square*) dalam menentukan trend dengan rumus:

$$Y' = a + bX$$

Dimana : Y = Variabel rasio *operating ratio*

*a* = Besarnya Y jika X = 0

*b* = Besarnya perubahan Y jika X mengalami perubahan

satu satuan

X = Waktu

**Tabel 19. Trend Rasio *Operating Ratio* PT Kredo Segitiga Utama, cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008**

Tahun	Rasio <i>OR</i> (Y)	X	XY	X <sup>2</sup>	Y'
2006	81,07 %	-1	-81,07	1	81,04
2007	84,35%	0	0	0	84,31
2008	87,50%	1	87,50	1	87,54
Total	252,92%	0	6,43	2	

Nilai  $a$  dan  $b$  dapat dicari dengan rumus :

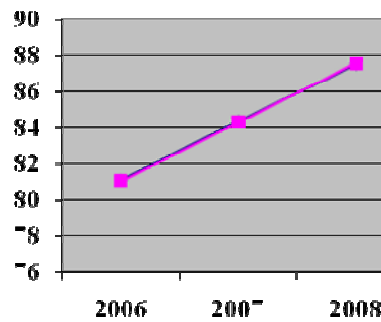
$$a = \frac{\Sigma Y}{n} = \frac{252,92}{3} = 84,31$$

$$b = \frac{\Sigma XY}{\Sigma X^2} = \frac{6,43}{2} = 3,23$$

Dari tabel 19 dapat diketahui bahwa *operating ratio* mengalami kenaikan yang berkisar antara 81,04% sampai dengan 87,54%. Dari perhitungan diatas dapat diketahui bahwa rata-rata *operating ratio* PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta untuk tiap tahunnya adalah 84,31% dan setiap tahun mengalami peningkatan sebesar 3,23%.

Untuk memperjelas tabel trend *Operating Ratio* diatas dapat dilihat pada grafik berikut:

**Grafik 3. Trend Rasio *Operating Ratio* PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008**



3) Pembahasan Tingkat Perkembangan *Operating Ratio* PT Kredo Segitiga Utama, cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008

*Operating ratio* PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta dari tahun 2006 sampai tahun 2008 mengalami kenaikan. Tahun 2006 *operating ratio* sebesar 81,04%. Tahun 2007 *operating ratio* sebesar 84,31% mengalami kenaikan sebesar 3,27% dari tahun 2006. Kenaikan *operating ratio* tersebut terjadi karena kenaikan biaya operasional sebesar 59,00% dan terjadi kenaikan penjualan bersih sebesar 16,52%.

Tahun 2008 *operating ratio* sebesar 87,54% mengalami kenaikan sebesar 3,23% dibandingkan dengan tahun 2007. Kenaikan *operating ratio* tersebut terjadi karena kenaikan biaya operasional sebesar 16,41% dan terjadi kenaikan penjualan bersih sebesar 3,22%.

## 2. Perspektif Pelanggan

Untuk menjawab permasalahan tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* dari perspektif pelanggan, ada beberapa indikator yang digunakan, yaitu:

### a. *Market Share*

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 dan jasa dari PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta.

Segmentasi pasar PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta saat ini sebagian besar adalah kalangan mahasiswa. Hal ini disebabkan karena produk/ jasa perusahaan bila dilihat dari aspek harga cukup terjangkau dengan kualitas yang baik. Selain kalangan mahasiswa, segmentasi pasar perusahaan juga merambah pada lembaga pendidikan dan lembaga pemerintahan.

Untuk mengetahui tingkat perkembangan pangsa pasar PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta, peneliti membandingkan antara total penjualan perusahaan dengan total penjualan produk yang sejenis se-DIY. Tetapi peneliti tidak mendapatkan data mengenai total penjualan tinta se-DIY dan perkembangan pangsa pasar PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta tahun 2006-2008 tidak bisa dihitung dan diketahui.



b. *Customer Retention*

*Customer retention* digunakan untuk melihat apakah perusahaan mampu mempertahankan pelanggan yang ada. Retensi pelanggan dapat dilihat dari perbandingan antara jumlah pelanggan yang tetap setia (pelanggan lama) dengan total pelanggan yang ada. Adapun retensi pelanggan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 20. Retensi Pelanggan PT Kredo Segitiga Utama Cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008**

Tahun	Pelanggan Lama (a)	Total Pelanggan (b)	Retensi Pelanggan (c) = $a \div b$
2005	312		
2006	247	281	87,90%
2007	276	301	91,69%
2008	235	272	86,40%

Untuk mengetahui tingkat perkembangan retensi pelanggan PT Kredo Segitiga Utama Cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008, maka digunakan metode kuadrat terkecil (*least square*) dalam menentukan trend dengan rumus:

$$Y' = a + bX$$

Dimana : Y = Variabel retensi pelanggan

a = Besarnya Y jika X = 0

b = Besarnya perubahan Y jika X mengalami perubahan satu satuan

X = Waktu

**Tabel 21. Trend Retensi Pelanggan PT Kredo Segitiga Utama, cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008**

Tahun	Retensi Pelanggan (Y)	X	XY	X <sup>2</sup>	Y'
2006	87,90%	-1	-87,90%	1	89,41
2007	91,69%	0	0	0	88,66
2008	86,40%	1	86,40%	1	87,91
Total	265,99%	0	-1,5%	2	

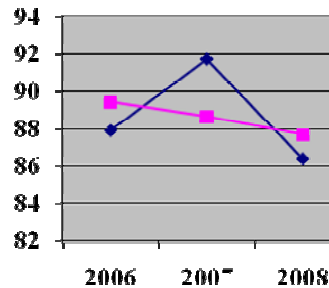
Nilai  $a$  dan  $b$  dapat dicari dengan rumus :

$$a = \frac{\Sigma Y}{n} = \frac{265,99}{3} = 88,66\%$$

$$b = \frac{\Sigma XY}{\Sigma X^2} = \frac{-1,5}{2} = -0,75\%$$

Dari tabel 21 dapat diketahui bahwa retensi pelanggan mengalami penurunan yang berkisar antara 89,41% sampai dengan 87,91%. Dari perhitungan diatas dapat diketahui bahwa rata-rata retensi pelanggan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta untuk tiap tahunnya adalah 88,66% dan setiap tahun mengalami penurunan sebesar 0,75%. Untuk memperjelas tabel trend retensi pelanggan diatas dapat dilihat pada grafik 4.

**Grafik 4. Trend Retensi Pelanggan PT Kredo Segitiga Utama Cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008**



Retensi pelanggan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta pada tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 mengalami fluktuasi. Pada tahun 2007 retensi pelanggan mengalami peningkatan dibandingkan dengan tahun 2006, akan tetapi retensi pelanggan di tahun 2008 mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 2007.

c. *Customer Acquisition*

*Customer acquisition* 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 Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta selama tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 dapat dilihat pada tabel 22.

**Tabel 22. Akuisisi Pelanggan PT Kredo Segitiga Utama  
Cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008**

Tahun	Jumlah Pelanggan (a)	Pelanggan Lama (b)	Tambahan Pelanggan (c) = a - b	Akuisisi Pelanggan (d) = c ÷ a
2006	281	247	34	12,1%
2007	301	276	42	8,31%
2008	272	235	37	13,60%

Untuk mengetahui tingkat perkembangan akuisisi pelanggan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta tahun 2006 – 2008, maka digunakan metode kuadrat terkecil (*least square*) dalam menentukan trend dengan rumus:

$$Y' = a + bX$$

Dimana : Y = Variabel akuisisi pelanggan

a = Besarnya Y jika X = 0

b = Besarnya perubahan Y jika X mengalami perubahan satu satuan

X = Waktu

**Tabel 23. Trend Akuisisi Pelanggan PT Kredo Segitiga Utama,  
cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008**

Tahun	Retensi Pelanggan (Y)	X	XY	X <sup>2</sup>	Y'
2006	12,1%	-1	-12,1%	1	10,59
2007	8,31%	0	0	0	11,34
2008	13,60%	1	13,60%	1	12,09
Total	34,01%	0	1,5%	2	

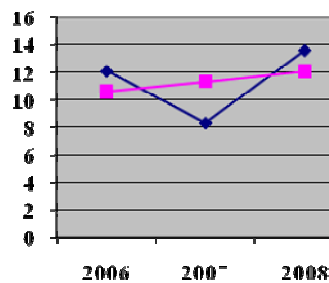
Nilai  $a$  dan  $b$  dapat dicari dengan rumus :

$$a = \frac{\Sigma Y}{n} = \frac{34,01}{3} = 11,34\%$$

$$b = \frac{\Sigma XY}{\Sigma X^2} = \frac{1,5}{2} = 0,75\%$$

Dari tabel 23 dapat diketahui bahwa akuisisi pelanggan mengalami peningkatan yang berkisar antara 10,59% sampai dengan 12,09%. Dari perhitungan diatas dapat diketahui bahwa rata-rata akuisisi pelanggan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta untuk tiap tahunnya adalah 11,34% dan setiap tahun mengalami peningkatan sebesar 0,75%. Untuk memperjelas tabel trend akuisisi pelanggan diatas dapat dilihat pada grafik berikut:

**Grafik 5. Trend Akuisisi Pelanggan PT Kredo Segitiga Utama Cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008**



Akuisisi pelanggan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 adalah mengalami fluktuasi. Akuisisi pelanggan pada tahun 2007 mengalami penurunan, sedangkan akuisisi pelanggan tahun 2008

cenderung mengalami peningkatan dibandingkan dengan akuisisi pelanggan pada tahun 2007.

d. *Customer Profitability*

**Tabel 24. Laba Bersih PT Kredo Segitiga Utama Cabang Yogyakarta Tahun 2006-2008**

<b>Tahun</b>	<b>Laba Bersih PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta (Rp)</b>
2006	167.300.000
2007	164.400.000
2008	136.500.000

Berdasarkan tabel 24, bahwa persentase laba bersih PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta pada tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 mengalami penurunan. Penurunan laba bersih pada tahun 2007 sebesar 1,73% dari tahun 2006, sedangkan pada tahun 2008 mengalami penurunan sebesar 18,41% dibandingkan dengan tahun 2006. Dari analisis tersebut dengan asumsi biaya yang khusus dikeluarkan perusahaan untuk menarik pelanggannya dianggap tetap/konstan, maka profitabilitas pelanggan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta pada tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 mengalami penurunan.

e. *Customer Satisfaction*

Hasil data dari penelitian yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut:

1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 25. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase (%)</b>
Laki-Laki	29	48,33%
Perempuan	31	51,67%
Total	60	100%

Penulis mengambil sampel 60 sampel untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta terhadap harga, mutu, dan waktu yang disediakan perusahaan. Sampel diambil berdasarkan kesediaan pelanggan yang datang di perusahaan. Berdasarkan 60 sampel tersebut, 51,67% adalah responden yang berjenis kelamin perempuan dan sisanya 48,33% adalah laki-laki.

2) Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan

**Tabel 26. Responden Berdasarkan Pekerjaan**

<b>Jenis Pekerjaan</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase (%)</b>
Pelajar / Mhs	28	46,67%
Pengusaha	3	5%
PNS	13	21,67%
Lain-lain	16	26,67%
Total	60	100%

Berdasarkan 60 sampel yang diambil 46,67% adalah para pelajar/ mahasiswa, 5% adalah pengusaha, 21,67% adalah PNS,

dan 26,67% adalah lain-lain. Berdasarkan penelitian di lapangan yang tergolong kedalam jenis pekerjaan lain-lain adalah kurir perusahaan pelanggan, wiraswasta, dosen, dan pegawai kantor.

### 3) Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

**Tabel 27. Responden Berdasarkan Umur**

<b>Interval Umur</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase (%)</b>
20 - 25 th	31	51,67%
26 - 30 th	8	13,33%
31 - 35 th	10	16,67%
36 - 40 th	8	13,33%
41 - 45 th	1	1,67%
46 - 50 th	2	3,33%
Total	60	100%

Berdasarkan 60 sampel yang diambil 51,67% adalah pelanggan yang berumur sekitar 20 tahun – 25 tahun, 13,33% adalah pelanggan yang berumur sekitar 26 tahun – 30 tahun, 16,67% adalah pelanggan yang berumur 31 tahun – 35 tahun, 13,33% adalah pelanggan yang berumur sekitar 36 tahun – 40 tahun, 1,67% adalah pelanggan yang berumur sekitar 41 tahun – 45 tahun, 3,33% adalah pelanggan yang berumur sekitar 46 tahun – 50 tahun.



Tabel 28. Kepuasan Pelanggan

Skor sikap K. Pelanggan	Ideal (a)					Jmlh (b) = a x skor	Nilai Ideal rata-rata (c) = b ÷ a	Belief (d)					Jmlh (e) = d x skor	Nilai Belief rata-rata (f) = e ÷ a
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
	SS	S	R	TS	STS			SS	S	R	TS	STS		
Atribut Harga														
Butir 1	60					300	5,00	16	44				256	4,27
Butir 2	60					300	5,00	13	40	7			246	4,1
Butir 3	60					300	5,00	11	31	11	7		226	3,77
Butir 5	60					300	5,00	18	26	8	8		234	3,9
Butir 6	60					300	5,00	23	31	4	2		255	4,25
Butir 7	60					300	5,00	15	32	6	7		235	3,92
Total	360					1.800	5,00	96	204	36	24		1.452	4,04
Atribut Mutu														
Butir 1	60					300	5,00	30	30				270	4,50
Butir 2	60					300	5,00	36	24				276	4,60
Butir 3	60					300	5,00	26	33	1			265	4,42
Butir 4	60					300	5,00	31	27	2			269	4,48
Butir 5	60					300	5,00	26	34				266	4,43
Butir 6	60					300	5,00	44	15	1			283	4,72
Butir 7	60					300	5,00	28	31	1			263	4,38
Butir 9	60					300	5,00	31	28	1			270	4,50
Total	480					2.400	5,00	252	222	6			2.162	4,50
Atribut Waktu														
Butir 1	60					300	5,00	30	30				270	4,50
Butir 2	60					300	5,00	40	20				280	4,67
Total	120					600	5,00	70	50				550	4,59

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

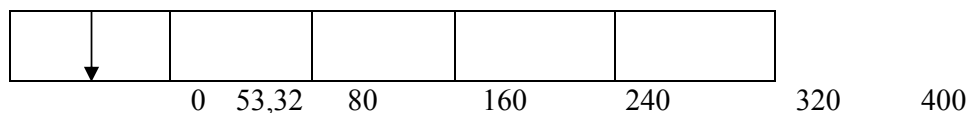
**Tabel 29. Hasil *Ideal* Rata-rata dan *Belief* Rata-rata Setiap Atribut Serta Bobot Kepentingan**

Atribut	Ideal (Ii)	Belief (Xi)	Selisih (Ii - Xi)	Urutan	Bobot
Harga	5,00	4,04	0,96	3	1/6 x 100% = 17
Mutu/ Kualitas	5,00	4,50	0,5	2	2/6 x 100% = 33
Waktu	5,00	4,59	0,41	1	3/6 x 100% = 50

Dari tabel 29 diatas diperoleh hasil bahwa atribut yang berpengaruh adalah atribut waktu yang mempunyai selisih paling kecil sebesar 0,41, artinya atribut waktu tersebut merupakan atribut yang keadaannya (*belief*) paling mendekati harapan atau keinginan (*ideal*) pelanggan, kemudian disusul oleh atribut mutu/ kualitas dan atribut harga. Perhitungan sikap pelanggan secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiatribut Attitude Model*.

$$Ab = \sum_{i=1}^n w_i [I_i - X_i]$$

$$\begin{aligned}
 Ab &= 50 \times [5,00 - 4,59] + 33 \times [5,00 - 4,50] + 17 \times [5,00 - 4,04] \\
 &= (50 \times 0,41) + (33 \times 0,5) + (17 \times 0,96) \\
 &= 20,5 + 16,5 + 16,32 \\
 &= 53,32
 \end{aligned}$$



### Kriteria Tingkat Kepuasan Pelanggan

0 – 80	= Sangat Puas
80 – 160	= Puas
160 – 240	= Ragu-Ragu
240 – 320	= Tidak Puas
320 – 400	= Sangat Tidak Puas

Berdasarkan hasil dari perhitungan diatas diperoleh nilai sikap secara keseluruhan sebesar 53,32. Nilai ini menggambarkan sikap pelanggan terhadap keadaan atau kondisi kinerja PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta adalah sangat memuaskan, karena berada pada rentang nilai 0 – 80. Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan pelanggan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta sudah terpenuhi.

### **Analisis Prioritas Kepentingan dari Atribut Kepuasan Pelanggan**

Analisis ini digunakan untuk menjawab permasalahan tentang atribut yang paling diprioritaskan atau diutamakan pelanggan setelah menggunakan produk PT Kredo Segitiga Utama. Dalam penelitian ini pelanggan diminta untuk memberikan urutan tingkat kepentingan (prioritas). Rangking pertama diberi nilai 3, rangking kedua diberi nilai 2, dan rangking ketiga diberi nilai 1.

**Tabel 30. Data Urutan Tingkat Kepentingan**

Atribut	Urutan Kepentingan		
	1	2	3
1. Harga	34	24	2
2. Mutu / Kualitas	55	5	0
3. Waktu	42	17	1

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

$$1) \text{ Atribut Harga} : (34 \times 3) + (24 \times 2) + (2 \times 1) \\ : 102 + 48 + 2 = 152$$

$$2) \text{ Atribut Mutu / Kualitas} : (55 \times 3) + (5 \times 2) + (0 \times 1) \\ : 165 + 10 = 175$$

$$3) \text{ Atribut Waktu} : (42 \times 3) + (17 \times 2) + (1 \times 1) \\ : 126 + 34 + 1 = 161$$

**Tabel 31. Tabel Hasil Peringkat Kepentingan**

Atribut	Hasil	Peringkat
1. Harga	152	3
2. Mutu / Kualitas	175	1
3. Waktu	161	2

Dari perhitungan prioritas kepentingan seperti yang terlihat diatas dapat diketahui bahwa atribut mutu/ kualitas merupakan atribut yang paling kuat menentukan sikap pelanggan dengan menggunakan produk PT Kredo Segitiga Utama. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan lebih

mengutamakan mutu/ kualitas produk yang diberikan oleh perusahaan. Selanjutnya diurutkan kedua adalah atribut waktu dan kemudian atribut harga diurutkan ketiga.

Sehingga dari analisis prioritas kepentingan diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa atribut mutu/ kualitas merupakan prioritas utama bagi pelanggan dalam menggunakan produk/ barang PT Kredo Segitiga Utama dan selanjutnya disusul dengan atribut waktu dan harga.

### **3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Untuk mengetahui bagaimana kinerja PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta dari perspektif proses bisnis internal, peneliti membandingkan keadaan perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* mengenai proses inovasi, operasi, dan pelayanan purna jual. Peneliti mencoba melihat apakah manajemen PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta melakukan proses inovasi, operasi, dan pelayanan purna jual dengan baik. Hal ini dapat dilihat pada tabel 32.

**Tabel 32. Perbandingan Proses Bisnis Internal pada *Balanced Scorecard* dengan Proses Bisnis Internal pada PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta**

No.	Proses Bisnis Internal pada BSC	Proses Bisnis Internal PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta	Penjelasan	Ket
1.	Proses Inovasi: Meneliti apa yang menjadi kebutuhan pelanggan dan menciptakan produk/ jasa sesuai kebutuhan pelanggan tersebut.	Proses Inovasi: Perusahaan meneliti apa yang menjadi kebutuhan pelanggan: a) terobosan baru dengan mengeluarkan produk baru beraromatik; b) peningkatan pelayanan kepada pelanggan;	Manajemen Perusahaan sudah cukup baik dalam melakukan proses inovasi	Cukup
2.	Proses Operasi: Memfokuskan pada penyampaian produk/ jasa kepada pelanggan secara efisien dan efektif.	Proses Operasi: Strategi yang dilakukan oleh perusahaan: a) komitmen untuk selalu mengembangkan dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada semua pelanggan perusahaan; b) sarana yang nyaman bagi pelanggan; c) penyampaian produk/ jasa kepada pelanggan secara langsung tanpa membutuhkan waktu yang lama;	Manajemen Perusahaan sudah baik dalam melakukan proses operasi	Baik
3.	Pelayanan Purna Jual: Memfokuskan pada tanggapan terhadap keluhan pelanggan dan pemberian garansi atas setiap produk/ jasa yang disediakan oleh perusahaan.	Pelayanan Purna Jual: keluhan pelanggan yang merasa kurang puas terhadap kinerja perusahaan dapat disampaikan langsung kepada karyawan perusahaan dan akan segera ditindaklanjuti oleh pihak perusahaan.	Manajemen Perusahaan sudah baik dalam melakukan proses pelayanan purna jual	Baik

Berdasarkan hasil analisis diatas, dapat disimpulkan bahwa perspektif proses bisnis internal PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta sudah melaksanakan proses inovasi, proses operasi, dan pelayanan purna jual. Meskipun pada proses inovasi PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta tidak melakukan penelitian untuk mengetahui kebutuhan pelanggan tetapi penelitian tersebut dilakukan PT Kredo Segitiga Utama pusat dan kebijakan dalam mengeluarkan produk baru tersebut merupakan hasil penelitian dari bagian riset perusahaan pusat.

Rantai nilai proses bisnis internal selanjutnya adalah proses operasi. Strategi yang dilakukan oleh perusahaan adalah komitmen untuk selalu mengembangkan dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada semua pelanggan perusahaan, memberikan sarana yang nyaman bagi pelanggan, penyampaian produk/ jasa kepada pelanggan secara langsung tanpa membutuhkan waktu yang lama.

Proses bisnis internal terakhir adalah pelayanan purna jual. Pelayanan ini berupa respon/ tanggapan perusahaan atas complain dari pelanggan yang merasa kurang puas terhadap kinerja perusahaan dapat disampaikan langsung kepada karyawan perusahaan dan akan segera ditindaklanjuti oleh pihak perusahaan.

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Karyawan)

Untuk menjawab permasalahan tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (karyawan), penulis menggunakan indikator profesionalitas yang meliputi aspek kemampuan karyawan, kemampuan system informasi, dan motivasi, pemberdayaan dan pensejajaran, serta indikator kepuasan pelanggan yang meliputi aspek komunikasi, penghargaan, dan dukungan. Dalam perspektif ini, peneliti melakukan wawancara kepada kepala teknisi guna mendapatkan data mengenai kemampuan karyawan, kemampuan system informasi, dan motivasi, pemberdayaan dan pensejajaran, serta menggunakan kuesioner guna mendapatkan data mengenai kepuasan karyawan untuk indikator kepuasan karyawan.

##### a. Kemampuan karyawan

Untuk mengetahui kemampuan karyawan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta, peneliti melakukan wawancara kepada kepala teknisi perusahaan cabang Yogyakarta. Hasil dari wawancara menunjukkan bahwa kemampuan karyawan perusahaan rata-rata sudah baik, karena adanya masa *training* calon karyawan selama tiga bulan sebelum resmi menjadi karyawan perusahaan, adanya pembelajaran kepada karyawan khususnya karyawan bagian teknisi agar peningkatan pengetahuan karyawan bisa mengimbangi/ mengikuti tingkat perkembangan teknologi printer, dan terbukti bahwa tingkat kegagalan karyawan dalam memberikan pelayanannya mengalami penurunan.



b. Kemampuan sistem informasi

Kemampuan sistem informasi perusahaan cukup baik, seperti hubungan perusahaan dengan setiap pelanggan yang perlu diketahui juga oleh karyawan khususnya bagian *marketing*. Informasi yang cukup mudah didapat/ diperoleh bagi karyawan yang bersangkutan yang membutuhkan informasi tersebut guna kemajuan perusahaan.

c. Motivasi, pemberdayaan dan pensejajaran

Berdasarkan hasil dari wawancara, karyawan merasa termotivasi bekerjanya dan meningkatnya kinerja karyawan karena adanya kebijakan dari perusahaan berupa peningkatan jabatan kepada karyawan yang berprestasi/ kinerjanya bagus, serta adanya insentif, peningkatan pendapatan, dan adanya kesempatan karyawan dalam menyampaikan saran/ keluhan kepada atasan.

d. Kepuasan karyawan

Hasil data dari penelitian yang berkaitan dengan kepuasan karyawan adalah sebagai berikut:

1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 33. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase</b>
Laki-Laki	23	76,67%
Perempuan	7	23,33%
Total	30	100%

Penulis mengambil sampel 30 sampel untuk menentukan tingkat kepuasan karyawan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta

terhadap atribut komunikasi, atribut penghargaan, dan atribut pendukung dari perusahaan. Pengambilan jumlah sampel didasarkan pada karyawan yang masuk kerja dan yang ada dilokasi kantor atau refill center pada saat itu. Berdasarkan 30 sampel tersebut, 76,67% adalah responden yang berjenis kelamin laki-laki dan sisanya 23,33% adalah perempuan.

## 2) Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan

**Tabel 34. Responden Berdasarkan Pekerjaan**

<b>Jenis Pekerjaan</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase (%)</b>
Teknisi	15	50%
Marketing	7	23,33%
SPG	1	3,33%
Kepala Toko	3	10%
Bag. Administrasi	3	10%
Bag. Gudang	1	3,33%
Total	30	100%

Berdasarkan 30 sampel yang diambil 50% adalah para karyawan bagian teknisi, 23,33% adalah marketing, 3,33% adalah SPG, 10% adalah kepala toko, 10% adalah bagian administrasi, dan 3,33% adalah bagian gudang.

## 3) Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

**Tabel 35. Responden Berdasarkan Umur**

<b>Interval Umur</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase (%)</b>
20 - 25 th	6	20,00%
26 - 30 th	17	56,67%
31 - 35 th	5	16,67%
36 - 40 th	2	6,67%
Total	30	100%

Berdasarkan 30 sampel yang diambil 20,00% adalah karyawan yang berumur sekitar 20 tahun – 25 tahun, 56,67% adalah karyawan yang berumur sekitar 26 tahun – 30 tahun, 16,67% adalah karyawan yang berumur 31 tahun – 35 tahun, dan 6,67% adalah karyawan yang berumur sekitar 36 tahun – 40 tahun. Untuk mengetahui hasil perhitungan kuesioner tentang kepuasan karyawan, bisa dilihat pada tabel 36.

Tabel 35. Kepuasan Karyawan

Skor sikap	<i>Ideal (a)</i>					Jml (b) = a x skor	Nilai Ideal rata- rata (c) = b ÷ a	<i>Belief (d)</i>					Jmlh (e) = d x skor	Nilai Belief rata- rata (f) = e ÷ a
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
	SS	S	R	TS	STS			S	S	R	TS	STS		
K. Karyawan														
Atribut Komunikasi														
Butir 1	30					150	5,00	11	16	3			128	4,27
Butir 2	30					150	5,00	12	18				132	4,4
Butir 3	30					150	5,00	19	10	1			138	4,6
Butir 4	30					150	5,00	12	18				147	4,9
Butir 5	30					150	5,00	11	17	2			129	4,3
Butir 6	30					150	5,00	9	19	2			127	4,23
Total	180					900	5,00	74	98	8			801	4,45
Atribut Penghargaan														
Butir 1	30					150	5,00	11	15	2	2		125	4,17
Butir 2	30					150	5,00	8	16	5	1		121	4,03
Butir 3	30					150	5,00	22	8				142	4,73
Butir 4	30					150	5,00	11	9	10			121	4,03
Butir 5	30					150	5,00	22	8				142	4,73
Total	150					750	5,00	74	56	17	3		651	4,338
Atribut Pendukung														
Butir 1	30					150	5,00	12	17	1			131	4,37
Butir 2	30					150	5,00	14	16				134	4,47
Butir 3	30					150	5,00	12	16	2			130	4,33
Butir 4	30					150	5,00	10	17	2	1		126	4,2
Butir 5	30					150	5,00	9	19	2			127	4,23
Butir 6	30					150	5,00	13	17				133	4,43
Total	180					900	5,00	70	102	7	1		781	4,34

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

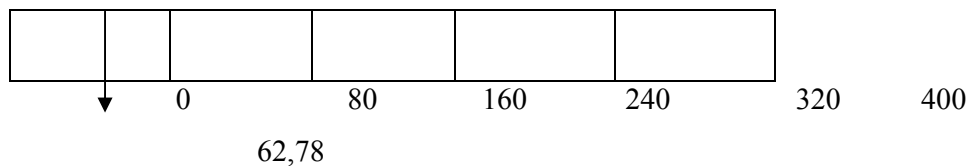
**Tabel 37. Hasil Ideal Rata-rata dan Belief Rata-rata Setiap Atribut Serta Bobot Kepentingan**

Atribut	Ideal (Ii)	Belief (Xi)	Selisih (Ii - Xi)	Urutan	Bobot
Komunikasi	5,00	4,45	0,55	1	3/6 x 100% = 50
Penghargaan	5,00	4,338	0,662	2	2/6 x 100% = 33
Pendukung	5,00	4,34	0,79	3	1/6 x 100% = 17

Dari tabel diatas diperoleh hasil bahwa atribut yang berpengaruh adalah komunikasi dengan pimpinan yang mempunyai selisih paling kecil sebesar 0,55, artinya atribut tersebut merupakan atribut yang keadaannya (*belief*) paling mendekati harapan atau keinginan (*ideal*) karyawan, kemudian disusul oleh atribut penghargaan dan pendukung. Perhitungan sikap karyawan secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus MAM.

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

$$\begin{aligned} Ab &= 50 \times [5,00 - 4,45] + 33 \times [5,00 - 4,338] + 17 \times [5,00 - 4,34] \\ &= (50 \times 0,55) + (33 \times 0,662) + (17 \times 0,79) \\ &= 27,5 + 21,85 + 13,43 \\ &= 62,78 \end{aligned}$$



### Kriteria Tingkat Kepuasan Karyawan

0 – 80	= Sangat Puas
80 – 160	= Puas
160 – 240	= Ragu-Ragu
240 – 320	= Tidak Puas
320 – 400	= Sangat Tidak Puas

Berdasarkan hasil dari perhitungan diatas diperoleh nilai sikap secara keseluruhan sebesar 62,78. Nilai ini menggambarkan sikap karyawan terhadap keadaan atau kondisi kinerja PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta adalah sangat memuaskan, karena berada pada rentang nilai 0 – 80. Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan karyawan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta sudah terpenuhi.

### **Analisis Prioritas Kepentingan dari Atribut Kepuasan Karyawan**

Analisis ini digunakan untuk menjawab permasalahan tentang atribut yang paling diprioritaskan atau diutamakan karyawan sebagai pekerja di PT Kredo Segitiga Utama. Dalam penelitian ini karyawan diminta untuk memberikan urutan tingkat kepentingan (prioritas). Rangking pertama diberi nilai 3, rangking kedua diberi nilai 2, dan rangking ketiga diberi nilai 1.

**Tabel 38. Data Urutan Tingkat Kepentingan**

Atribut	Urutan Kepentingan		
	1	2	3
1. Komunikasi	22	8	0
2. Penghargaan	14	9	7
3. Pendukung	22	7	1

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

$$\begin{aligned}
 1) \text{ Atribut Komunikasi} & : (22 \times 3) + (8 \times 2) + (0 \times 1) \\
 & : 66 + 16 = 82 \\
 2) \text{ Atribut Penghargaan} & : (14 \times 3) + (9 \times 2) + (7 \times 1) \\
 & : 42 + 18 + 7 = 67 \\
 3) \text{ Atribut Pendukung} & : (22 \times 3) + (7 \times 2) + (1 \times 1) \\
 & : 66 + 14 + 1 = 81
 \end{aligned}$$

**Tabel 39. Tabel Hasil Peringkat Kepentingan**

Atribut	Hasil	Peringkat
Komunikasi	82	1
Penghargaan	67	3
Pendukung	81	2

Dari perhitungan prioritas kepentingan seperti yang terlihat diatas dapat diketahui bahwa atribut komunikasi kepada pimpinan merupakan atribut yang paling kuat menentukan sikap karyawan PT Kredo Segitiga Utama. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih mengutamakan

adanya komunikasi secara mudah untuk mengoptimalkan kinerjanya. Atribut komunikasi sangat penting, karena bisa membantu karyawan yang sedang kesulitan dengan pekerjaannya dan kemudian bisa secara langsung meminta bantuan ataupun pengarahan dari pimpinan. Setelah itu karyawan akan melihat pada atribut pendukung dari rekan sekerja dan atribut penghargaan yang diberikan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta.

Sehingga dari analisis prioritas kepentingan diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa atribut komunikasi merupakan prioritas utama bagi karyawan dalam mengoptimalkan kinerjanya bagi PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta, selanjutnya disusul dengan atribut pendukung dan atribut penghargaan.



Tabel 40. Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja

Perspektif BSC	Kriteria	Keadaan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta	Ket
Perspektif Keuamgan a. Rasio <i>GPM</i> b. Rasio <i>NPM</i> c. <i>OR</i>	Peningkatan profitabilitas	Profitabilitas mengalami penurunan, perhitungan rasio <i>GPM</i> mengalami fluktuasi, rasio <i>NPM</i> mengalami penurunan, dan <i>OR</i> mengalami peningkatan.	Kurang baik
Perspektif Pelanggan a. Pangsa Pasar  b. Retensi Pelanggan  c. Akuisisi Pelanggan  d. Profitabilitas Pelanggan  e. Kepuasan Pelanggan	Meningkatnya jumlah pelanggan  Mampu mempertahankan pelanggan yang ada  Meningkatnya pelanggan baru  Meningkatnya laba bersih setelah pajak  Mampu memberikan kepuasan pelanggan terhadap atribut harga, mutu/ kualitas, dan waktu	Pangsa pasar perusahaan tidak bisa dihitung dan diketahui  Retensi pelanggan mengalami peningkatan pada tahun 2007 dan terjadi penurunan pada tahun 2008 dengan perhitungan trend mengalami penurunan selama tahun 2006-2008.  Akuisisi pelanggan mengalami penurunan pada tahun 2007 dan terjadi peningkatan pada tahun 2008 dengan perhitungan trend mengalami peningkatan selama tahun 2006-2008.  Laba bersih perusahaan mengalami penurunan.  Kepuasan pelanggan terpenuhi baik dalam atribut harga, mutu/ kualitas, dan waktu.	Kurang Baik  Baik  Kurang baik  Sangat baik

**Tabel 40 (Lanjutan I). Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja**

<b>Perspektif BSC</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Keadaan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta</b>	<b>Ket</b>
Perspektif Proses Bisnis Internal			
a. Proses inovasi	Kemampuan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta dalam melakukan proses inovasi sehingga mampu memenuhi keinginan pelanggan	Proses inovasi yang dilakukan oleh perusahaan adalah: melakukan terobosan baru dengan mengeluarkan produk baru beraromatik dan peningkatan pelayanan kepada pelanggan.	Baik
b. Proses operasi	Kemampuan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta 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/ jasa kepada pelanggan secara langsung tanpa membutuhkan waktu yang lama;	Baik
c. Proses layanan purna jual	Kemampuan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta dalam memberikan pelayanan purna jual terhadap produk/ jasa yang telah diberikan.	Menanggapi komplain pelanggan yang merasa kurang puas terhadap kinerja perusahaan dan akan segera ditindaklanjuti oleh pihak perusahaan.	Baik

**Tabel 40 (Lanjutan II ). Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja**

<b>Perspektif BSC</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Keadaan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta</b>	<b>Ket</b>
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran			
a. Kemampuan karyawan	Meningkatnya kepuasan kerja bagi karyawan dan kualitas karyawan.	Mampu memberikan kepuasan kerja karyawan dan meningkatnya kualitas karyawan.	Baik
b. Kemampuan sistem informasi	Keakuratan dan ketepatan penyampaian informasi.	Kemudahan karyawan yang membutuhkan informasi guna kemajuan perusahaan secara cepat dan tepat.	Baik
c. Motivasi, pembelajaran dan pensejajaran	Kepuasan karyawan terhadap kebijakan perusahaan.	Meningkatnya kinerja karyawan karena adanya kebijakan perusahaan yang membuat karyawan loyal terhadap perusahaan.	Baik

Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan pada tabel 40 diatas dengan mengacu pada kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (halaman 41), maka bisa disimpulkan bahwa kinerja PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta adalah kurang baik jika diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Dari keempat perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* tersebut hanya dua yang menunjukkan hasil yang baik, yaitu perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian pada perspektif pelanggan yang menunjukkan hasil yang baik adalah pada aspek akuisisi pelanggan saja. Kepuasan pelanggan menunjukkan hasil yang sangat baik, tetapi retensi dan profitabilitas pelanggan menunjukkan hasil yang kurang

baik. Sedangkan perspektif keuangan menunjukkan hasil kurang baik karena profitabilitas perusahaan mengalami penurunan selama tahun 2006 sampai dengan tahun 2008.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis pada bab sebelumnya, maka peneliti bisa menyimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta adalah kurang baik, karena dari keempat perspektif yang ada pada balanced scorecard tersebut hanya dua yang menunjukkan hasil yang baik. Peneliti juga memberikan beberapa saran serta keterbatasan yang ada pada penelitian ini.

#### **A. Kesimpulan**

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

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, maka bisa dilihat bahwa dari perspektif keuangan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta menunjukkan kinerja yang kurang baik. Analisis rasio keuangan yang dipakai meliputi GPM (*Gross Profit Margin*), NPM (*Net Profit Margin*), dan OR (*Operating Ratio*) yang dihitung selama tiga tahun berturut-turut (tahun 2006 sampai dengan tahun 2008) dari laporan L/R PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta.

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

*Gross Profit Margin* menunjukkan hasil yang kurang baik. Hal ini berdasarkan perhitungan kuantitatif, bahwa *Gross Profit Margin* pada tahun 2006 sebesar 32,23%, tahun 2007 sebesar 33,80% dan tahun 2008 sebesar 32,97% yang artinya bahwa *Gross Profit Margin*

PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 mengalami fluktuasi.

b. *Net Profit Margin*

*Net Profit Margin* menunjukkan hasil yang kurang baik. Hal ini berdasarkan perhitungan kuantitatif, bahwa *Net Profit Margin* pada tahun 2006 sebesar 14,41%, tahun 2007 sebesar 12,15% dan tahun 2008 sebesar 9,77% yang artinya bahwa *Net Profit Margin* PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 mengalami penurunan.

c. *Operating Ratio*

*Operating Ratio* menunjukkan hasil yang kurang baik. Hal ini berdasarkan perhitungan kuantitatif, bahwa *Operating Ratio* pada tahun 2006 sebesar 81,60%, tahun 2007 sebesar 84,86% dan tahun 2008 sebesar 88,02% yang artinya bahwa *Operating Ratio* PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 mengalami peningkatan.

2. Perspektif Non Keuangan

a. Perspektif Pelanggan

Kinerja PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta 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

sangat baik. Retensi pelanggan mengalami penurunan, akuisisi pelanggan mengalami peningkatan dan profitabilitas pelanggan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta mengalami penurunan selama tahun 2006-2008.

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan hasil wawancara kepada manajer PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta, bahwa perspektif proses bisnis internal yang mencakup proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual, memberikan hasil yang baik. Meskipun pada proses inovasi, yang melakukan penelitian pasar adalah bagian riset PT Kredo Segitiga Utama pusat.

c. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (kepuasan Karyawan)

Kinerja PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta 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 yang memotivasi karyawan untuk mengoptimalkan kinerjanya.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

1. Peneliti hanya memperoleh data keuangan berupa laporan penjualan tahunan, harga pokok penjualan, dan biaya-biaya PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta per tahun, sehingga penulis harus membuat laporan keuangan sendiri berdasarkan data yang ada dan kemudian dikonfirmasi kepada manajer PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta.
2. Peneliti hanya bisa mengukur kinerja PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta dari perspektif keuangan pada laporan laba/ rugi saja dengan menggunakan rasio GPM, NPM, dan OR.
3. Peneliti tidak bisa mengukur tingkat perkembangan pangsa pasar PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta karena keterbatasan data.

## **C. Saran**

1. PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta perlu lebih efisien lagi dalam pengelolaan biaya dan menekan biaya yang tidak berdampak pada kenaikan pendapatan.
2. PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta perlu menyusun laporan keuangan untuk mengetahui kondisi perusahaan dari beberapa kegiatan/ aktivitas yang telah dilakukan sebelumnya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Djarwanto dan Pangestu Subagyo. 2000. *Statistik Induktif*. Edisi ke-4. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Gunawan, Barbara. 2000. *Menilai Kinerja Dengan Balanced Scorecard*. Manajemen. No 145. Jakarta: Lembaga PPM.
- Helfert, Erich A. 1996. *Teknik Analisis Keuangan (Petunjuk Praktis Untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan)*. Edisi ke-8. Jakarta: Erlangga.
- Juliandi, Azuar. 2007. *Teknik Pengujian Validitas dan Reliabilitas*. <http://www.azuarjuliandi.com/elearning/>. 18 Mei 2009.
- Kaplan, Robert dan David. P. Norton. 2001. *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I and II*. Accounting Horizontal. Vol. 15, No. 1.
- Laurentius dan Widanarto P. 2002. *Penerapan Balanced Scorecard dalam Lembaga Pendidikan Tinggi: Suatu Tanggapan*. Antisipasi. Vol. 6 No. 2.
- Mardi. 2006. *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard*. Jurnal Ilmiah. Wahana Akuntansi. Vol. 1, No. 1
- Mardi dan Frans Hartanto. 1995. *Organisasi Belajar Syarat Untuk Menjaga Kelangsungan Hidup Perusahaan*. Manajemen Usahawan. No. 11/ Th. XXIV November.
- Mulyadi. 1999. *Strategic Management System Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Bagian Pertama Dari Dua Tulisan)*. Usahawan. No 02 Hlm 39-46.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard*. Universitas Gajah Mada. Yogyakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Johny Setyawan. 1999. *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Priyatno, Dwi. 2008. *Mandiri Belajar SPSS*. Cetakan ke-2. Yogyakarta: Mediakom.
- Soetjipto, Budi W. 1997. *Mengukur Kinerja Bisnis Dengan Balanced Scorecard*. Usahawan. No 06, Tahun XXVI, Juni, Halaman 21-25.

- Srimindarti, Ceacilia. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. <http://www.stie-stikubank.ac.id/webjurnal>. 25 Februari 2009.
- Sudibyoy, Bambang. 1997. *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard : Bentuk, Mekanisme, dan Prospek Aplikasinya pada BUMN*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia. Vol. 12, 2.
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke-3. Bandung : ALFABETA.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Penerbit ALFABETA.
- Supranto, J. 1987. *STATISTIK, Teori dan Aplikasi*. Jakarta : Erlangga.
- Yurniwati. 2002. *Kinerja Perusahaan Diukur dengan Balanced Scorecard*. [http://www.balanced\\_scorecard/webjurnal](http://www.balanced_scorecard/webjurnal). 25 Februari 2009.

*LAMPIRAN I*  
*LAPORAN KEUANGAN*  
*TAHUN 2006 - 2008*

**PT KREDO SEGITIGA UTAMA**  
**LAPORAN LABA RUGI**  
 Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2006

<b>Penjualan:</b>		
Tinta		Rp907.795.000
Comp. Tinta		
	Comp BC 24B	Rp5.900.000
	Comp BC 24C	Rp6.200.000
	Comp TO 38B	Rp3.400.000
	Comp TO 39C	Rp2.100.000
	BC 3 BK	Rp525.000
	BC 3 C	Rp385.000
	BC 3 M	Rp315.000
Kertas:		
	Inkjet Paper 50	Rp3.840.000
	Glossy Paper 10	Rp3.325.000
	Canvas Paper	Rp945.000
	PI AC 100-20A4	Rp1.710.000
	Silkmate Paper	Rp2.905.000
	Transfer Paper	Rp525.000
Toner:		
	HP 12A	Rp36.300.000
	HP 15A	Rp33.000.000
	HP 35A	Rp19.950.000
	Samsung ML 1210	Rp11.800.000
	HP 06F	Rp14.700.000
	HP 27A	Rp19.200.000
Drum Laser:		
	HP 12 A	Rp9.690.000
	HP 15 A	Rp6.930.000
Infus:		
	EPSON C 43	Rp23.100.000
	EPSON C 90	Rp17.640.000
	EPSON C58	Rp14.300.000
Refill Infus		Rp15.240.000

<b>Total Penjualan</b>		<b>Rp1.161.720.000</b>
Biaya Angkut Penjualan		<u>Rp360.000</u>
<b>Penjualan Bersih</b>		<b>Rp1.161.360.000</b>
<b>Harga Pokok Produk:</b>		
Tinta:		Rp641.940.750
Comp. Tinta:		
	Comp BC 24B	Rp4.130.000
	Comp BC 24C	Rp4.262.500
	Comp TO 38B	Rp1.262.250
	Comp TO 39C	Rp1.043.700
	BC 3 BK	Rp375.000
	BC 3 C	Rp247.500
	BC 3 M	Rp202.500
Kertas:		
	Inkjet Paper 50	Rp2.816.000
	Glossy Paper 10	Rp2.565.000
	Canvas Paper	Rp675.000
	PI AC 100-20A4	Rp1.425.000
	Silkmate Paper	Rp1.950.500
	Transfer Paper	Rp330.000
Toner:		
	HP 12A	Rp13.310.000
	HP 15A	Rp15.675.000
	HP 35A	Rp7.315.000
	Samsung ML 1210	Rp6.195.000
	HP 06F	Rp9.310.000
	HP 27A	Rp11.200.000
Drum Laser:		
	HP 12 A	Rp7.980.000
	HP 15 A	Rp6.545.000
Infus:		
	EPSON C 43	Rp14.700.000
	EPSON C 90	Rp11.025.000
	EPSON C58	Rp9.100.000
Refill Infus		Rp11.430.000
<b>Total Harga Pokok Produk</b>		<b><u>Rp787.010.700</u></b>
<b>Laba Kotor:</b>		<b>Rp374.349.300</b>

**Biaya Operasi :**

Biaya Listrik	Rp15.157.039	
Biaya Telepon	Rp8.141.103	
Biaya Sewa	Rp63.000.000	
Biaya Gaji	Rp64.800.000	
Biaya Perlengkapan	Rp2.328.270	
Biaya Iklan	<u>Rp1.042.390</u>	
Total Biaya Operasi:	Rp154.468.802	
<b>Biaya Adm. Dan Umum</b>	Rp6.181.659	
Total Biaya		<u>Rp160.650.461</u>
Laba Sebelum Pajak		Rp213.698.839
Pendapatan Lain - Lain:		
Pendapatan Servis		<u>Rp9.472.000</u>
Total Laba Sebelum Pajak		Rp223.170.839
Pajak (25)		<u>Rp55.792.710</u>
<b>Laba Bersih</b>		<b><u>Rp.167.300.000*</u></b>

\* Pembulatan kebawah

**PT KREDO SEGITIGA UTAMA**  
**LAPORAN LABA RUGI**  
 Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2007

**Penjualan:**

Tinta	Rp995.575.000
Comp. Tinta	
Comp BC 24B	Rp5.125.000
Comp BC 24C	Rp4.680.000
Comp TO 38B	Rp3.560.000
Comp TO 39C	Rp4.050.000
BC 3 BK	Rp665.000
BC 3 C	Rp455.000
BC 3 M	Rp315.000
Kertas:	
Inkjet Paper 50	Rp5.400.000
Glossy Paper 10	Rp3.465.000
Canvas Paper	Rp1.575.000
PI AC 100-20A4	Rp870.000
Silkmate Paper	Rp2.135.000
Transfer Paper	Rp420.000
Toner:	
HP 12A	Rp41.850.000
HP 15A	Rp49.400.000
HP 35A	Rp18.750.000
Samsung ML 1210	Rp43.400.000
HP 06F	Rp17.550.000
HP 27A	Rp35.400.000
Drum Laser:	
HP 12 A	Rp10.965.000
HP 15 A	Rp6.750.000
Infus:	
EPSON C 43	Rp39.325.000
EPSON C 90	Rp25.560.000
EPSON C58	Rp13.475.000
Refill Infus	Rp22.980.000

<b>Total Penjualan</b>		<b>Rp1.353.695.000</b>
Biaya Angkut Penjualan		Rp450.000
<b>Penjualan Bersih</b>		<b>Rp1.353.245.000</b>
<b>Harga Pokok Produk:</b>		
Tinta:		Rp692.158.500
Comp. Tinta:		
Comp BC 24B		Rp3.587.500
Comp BC 24C		Rp3.217.500
Comp TO 38B		Rp1.321.650
Comp TO 39C		Rp2.012.850
BC 3 BK		Rp475.000
BC 3 C		Rp292.500
BC 3 M		Rp202.500
Kertas:		
Inkjet Paper 50		Rp3.960.000
Glossy Paper 10		Rp2.673.000
Canvas Paper		Rp1.125.000
PI AC 100-20A4		Rp725.000
Silkmate Paper		Rp1.433.500
Transfer Paper		Rp264.000
Toner:		
HP 12A		Rp15.345.000
HP 15A		Rp23.465.000
HP 35A		Rp6.875.000
Samsung ML 1210		Rp22.785.000
HP 06F		Rp11.115.000
HP 27A		Rp20.650.000
Drum Laser:		
HP 12 A		Rp9.030.000
HP 15 A		Rp6.375.000
Infus:		
EPSON C 43		Rp25.025.000
EPSON C 90		Rp15.975.000
EPSON C58		Rp8.575.000
Refill Infus		Rp17.235.000
<b>Total Harga Pokok Produk</b>		<b>Rp895.898.500</b>
<b>Laba Kotor:</b>		<b>Rp457.346.500</b>



**Biaya Operasi :**

Biaya Listrik	Rp15.437.788	
Biaya Telepon	Rp8.913.791	
Biaya Sewa	Rp70.500.000	
Biaya Gaji	Rp147.820.000	
Biaya Perlengkapan	Rp1.707.095	
Biaya Iklan	Rp1.230.370	
Total Biaya Operasi:	Rp245.609.044	
Biaya Adm. Dan Umum	Rp6.882.295	
Total Biaya		<u>Rp252.491.339</u>
Laba Sebelum Pajak		Rp204.855.161
Pendapatan Lain - Lain:		
Pendapatan Servis		<u>Rp14.406.000</u>
Total Laba Sebelum Pajak		Rp219.261.161
Pajak (25)		<u>Rp54.815.290</u>
<b>Laba Bersih</b>		<b><u>Rp.164.400.000*</u></b>

\* Pembulatan kebawah

**PT KREDO SEGITIGA UTAMA**  
**LAPORAN LABA RUGI**

Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2008

**Penjualan:**

Tinta		Rp967.855.000
Comp. Tinta:		
Comp BC 24B		Rp4.725.000
Comp BC 24C		Rp3.320.000
Comp TO 38B		Rp2.680.000
Comp TO 39C		Rp2.050.000
BC 3 BK		Rp525.000
BC 3 C		Rp490.000
BC 3 M		Rp420.000
 Kertas:		
Inkjet Paper 50		Rp7.080.000
Glossy Paper 10		Rp3.780.000
Canvas Paper		Rp1.855.000
PI AC 100-20A4		Rp1.545.000
Silkmate Paper		Rp3.815.000
Transfer Paper		Rp630.000
 Toner:		
HP 12A		Rp53.850.000
HP 15A		Rp59.800.000
HP 35A		Rp23.550.000
Samsung ML 1210		Rp37.000.000
HP 06F		Rp18.150.000
HP 27A		Rp18.600.000
 Drum Laser:		
HP 12 A		Rp10.880.000
HP 15 A		Rp8.370.000
 Infus:		
EPSON C 43		Rp44.550.000
EPSON C 90		Rp45.360.000
EPSON C58		Rp25.575.000
 Refill Infus		Rp51.000.000

<b>Total Penjualan</b>	<b>Rp1.397.455.000</b>
Biaya Angkut Penjualan	<u>Rp600.000</u>
<b>Penjualan Bersih</b>	<b>Rp1.396.855.000</b>

**Harga Pokok Produk:**

Tinta:	Rp684.411.750
Comp. Tinta:	
Comp BC 24B	Rp3.307.500
Comp BC 24C	Rp2.282.500
Comp TO 38B	Rp994.950
Comp TO 39C	Rp1.018.850
BC 3 BK	Rp375.000
BC 3 C	Rp315.000
BC 3 M	Rp270.000
Kertas:	
Inkjet Paper 50	Rp5.192.000
Glossy Paper 10	Rp2.916.000
Canvas Paper	Rp1.300.000
PI AC 100-20A4	Rp1.287.500
Silkmate Paper	Rp2.561.500
Transfer Paper	Rp396.000
Toner:	
HP 12A	Rp19.745.000
HP 15A	Rp28.405.000
HP 35A	Rp8.635.000
Samsung ML 1210	Rp19.425.000
HP 06F	Rp11.495.000
HP 27A	Rp10.850.000
Drum Laser:	
HP 12 A	Rp8.960.000
HP 15 A	Rp7.905.000
Infus:	
EPSON C 43	Rp28.350.000
EPSON C 90	Rp28.350.000
EPSON C58	Rp19.275.000
Refill Infus	Rp38.250.000
<b>Total Harga Pokok Produk</b>	<b><u>Rp936.273.550</u></b>
<b>Laba Kotor:</b>	<b>Rp460.581.450</b>

**Biaya Operasi :**

Biaya Listrik	Rp18.178.989
Biaya Telepon	Rp11.275.217
Biaya Sewa	Rp77.000.000
Biaya Gaji	Rp174.315.000
Biaya Perlengkapan	Rp5.145.484
Biaya Iklan	<u>Rp1.681.522</u>
Total Biaya Operasi:	Rp285.914.690
Biaya Adm. Dan Umum	Rp7.261.644
<b>Total Biaya</b>	<u>Rp293.176.334</u>
Laba Sebelum Pajak	<u>Rp167.405.116</u>
Pendapatan Lain - Lain:	
Pendapatan Servis	<u>Rp14.618.000</u>
Total Laba Sebelum Pajak	<u>Rp182.023.116</u>
Pajak (25)	<u>Rp45.505.779</u>
<b>Laba Bersih</b>	<b><u>Rp.136.500.000*</u></b>

\* Pembulatan kebawah

*LAMPIRAN II*  
*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 “Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*” Studi Kasus pada PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta, saya:

Nama : Dewi Kristina

NIM : 05 2114 078

Jurusan : Akuntansi

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

Hormat saya,

Peneliti

## KEPUASAN PELANGGAN

Kuesioner ini berisi tentang kepuasan pelanggan terhadap harga, kualitas dan waktu yang diberikan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta, tujuannya adalah untuk mengetahui terpenuhi/ tidak terpenuhinya kepuasan pelanggan.

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

<b>A.</b>	<b>Identitas Responden</b>	
Jenis Kelamin	: a. Laki-laki	b. Perempuan
Umur	: Tahun	
Jabatan / Status	: a. Pengusaha	c. Pegawai Negri
	b. Pelajar / Mahasiswa	d. Lain-lain...

### **B. Keterangan**

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

**SS** Pilihan jika pernyataan **sangat sesuai** dengan kondisi pelayanan yang saudara terima.

**S** Pilihan jika pernyataan **sesuai** dengan kondisi pelayanan yang saudara terima.

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

**TS** Pilihan jika pernyataan **tidak sesuai** dengan kondisi pelayanan yang saudara terima.

**STS** Pilihan jika pernyataan **sangat tidak sesuai** dengan kondisi pelayanan yang saudara terima.

### A. Atribut Harga

No	Pernyataan	Kinerja ( <i>belief</i> )				
		SS	S	R	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Harga yang ditetapkan cukup terjangkau.					
2	Kesesuaian harga di bandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis.					
3	Harga yang ditetapkan perusahaan tidak sesuai apabila dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis.					
4	Kesesuaian harga dengan kualitas produk dan jasa yang diberikan.					
5	Kualitas produk atau jasa yang diberikan tidak sesuai dengan harga.					
6	Ada potongan harga bagi pembelian produk lebih dari 1 unit.					
7	Tidak ada potongan harga bagi pembelian produk lebih dari 1 unit.					



**B. Atribut Mutu / Kualitas**

No	Pernyataan	Kinerja ( <i>belief</i> )				
		SS	S	R	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Kualitas pelayanan yang diberikan.					
2	Kualitas produk atau jasa yang diberikan.					
3	Ada jaminan kualitas dari produk atau jasa yang diberikan.					
4	Keramahan karyawan dalam memberikan pelayanan.					
5	Penampilan karyawan yang rapi dalam memberikan pelayanan.					
6	Kenyamanan dan kebersihan selama menerima pelayanan.					
7	Ada garansi servis yang diberikan perusahaan untuk berbagai aktivitas perbaikan penggantian produk yang rusak.					
8	Tidak ada garansi servis yang diberikan perusahaan untuk berbagai aktivitas perbaikan penggantian produk yang rusak.					
9	Klaim garansi ditanggapi secara bertanggungjawab.					

### C. Atribut Waktu

No	Pernyataan	Kinerja ( <i>belief</i> )				
		SS	S	R	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Ketepatan waktu dalam penyerahan produk atau jasa.					
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.

Keterangan	Prioritas
Atribut Harga	
Atribut Mutu / Kualitas	
Atribut Waktu	

## KEPUASAN KARYAWAN

Kuesioner ini berisi tentang kepuasan karyawan terhadap atribut komunikasi, atribut penghargaan dan atribut pendukung yang diberikan PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta, tujuannya adalah untuk mengetahui terpenuhi/ tidak terpenuhinya kepuasan karyawan.

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

A.	<b>Identitas Responden</b>	
Jenis Kelamin	: a. Laki-laki	b. Perempuan
Umur	: Tahun	
Jabatan / Status	: a. Teknisi	d. Kepala Toko
	b. Marketing	e. Bag. Administrasi
	c. SPG	f. Bag. Gudang
Lama Bekerja	: a. < dari 5 tahun	c. 10 sampai 15 tahun
	b. 5 sampai 10 tahun	d. > dari 10 tahun

### B. Keterangan

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

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

**A. Atribut Komunikasi**

No	Pernyataan	Kinerja ( <i>belief</i> )				
		SS	S	R	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Pimpinan saudara selalu memberikan informasi yang menyangkut pekerjaan.					
2	Saudara berkesempatan untuk memberikan pendapat dan menyampaikan saran.					
3	Hubungan 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> )				
		SS	S	R	TS	STS
		5	4	3	2	1
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> )				
		SS	S	R	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Proses mendapatkan informasi 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.

Keterangan	Prioritas
Atribut Komunikasi	
Atribut Penghargaan	
Atribut Pendukung	

## **PEDOMAN WAWANCARA**

### **A. SEJARAH PERUSAHAAN**

#### **1. Pendirian Perusahaan**

- a) Kapan perusahaan berdiri?
- b) Siapa yang mendirikan perusahaan?
- c) Apa nama perusahaan?
- d) Dari mana modal perusahaan diperoleh?
- e) Apakah perusahaan mempunyai cabang?

#### **2. Lokasi Perusahaan**

- a) Di mana perusahaan didirikan?
- b) Apa yang menjadi dasar pemilihan tempat atau lokasi perusahaan?
- c) Apakah perusahaan memiliki lokasi atau tempat lain?
- d) Bagaimana keadaan lingkungan lokasi perusahaan?

#### **3. Bentuk Perusahaan**

- a) Apa bentuk perusahaan?
- b) Bagaimana struktur organisasi perusahaan?
- c) Apa tanggungjawab dan wewenang dari masing-masing bagian dalam organisasi?

#### **4. Tujuan, Visi, dan Misi Perusahaan**

- a) Apakah perusahaan mempunyai visi dan misi yang jelas?
- b) Apa tujuan dan visi didirikannya perusahaan?
- c) Apa strategi usaha yang dilakukan?

#### **5. Personalia**

- a) Berapa karyawan yang bekerja dalam perusahaan?
- b) Berapa macam tenaga kerja yang ada?
- c) Bagaimana sistem upah yang diberikan?
- d) Jaminan apa yang diberikan pada karyawan perusahaan?

## **B. BALANCED SCORECARD**

### **1. Perspektif Pelanggan**

#### **a. Pangsa Pasar**

- 1) Siapa saja yang menjadi sasaran segmen pasar perusahaan saat ini?
- 2) Berapa jumlah konsumen yang dimiliki sekarang?
- 3) Apakah penjualan perusahaan mengalami peningkatan?
- 4) Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi luas volume penjualan?

#### **b. Akuisisi Pelanggan**

- 1) Apakah jumlah konsumen baru mengalami peningkatan?
- 2) Usaha apa saja yang dilakukan perusahaan untuk menarik pelanggan agar menggunakan produk atau jasa perusahaan?
- 3) Apakah untuk memperoleh satu konsumen baru diperlukan biaya?

#### **c. Retensi Pelanggan**

- 1) Usaha-usaha apa saja yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan para pelanggan agar tetap menggunakan produk atau jasa perusahaan?
- 2) Apakah pertumbuhan bisnis perusahaan berpengaruh pada keuntungan atau kerugian yang diperoleh?
- 3) Bagaimana cara perusahaan untuk menjalin hubungan baik dengan pelanggan?

#### **d. Profitabilitas Pelanggan**

- 1) Kebijakan apa saja yang diambil oleh perusahaan bagi pelanggan lama yang kurang menguntungkan?
- 2) Seberapa besar tingkat laba yang diperoleh perusahaan dari satu target atau segmen pasar yang dilayani?



## **2. Perspektif Proses Bisnis Internal**

### **a. Proses Inovasi**

- 1) Apakah perusahaan melakukan penelitian pasar untuk mengenali kebutuhan pelanggan?
- 2) Usaha apa saja yang dilakukan perusahaan setelah mengetahui kebutuhan pelanggan?
- 3) Apakah perusahaan mampu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan di masa yang akan datang?

### **b. Proses Operasi**

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

### **c. Proses Pelayanan Purna Jual**

- 1) Apakah perusahaan memberikan pelayanan setelah penjualan?
- 2) Apakah bentuk dari pelayanan tersebut?

## **3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

### **a. Kemampuan Karyawan**

- 1) Bagaimana cara perusahaan memperoleh karyawan?
- 2) Apakah karyawan yang bekerja di perusahaan harus memiliki keahlian khusus?
- 3) Apakah perusahaan membuat kebijakan dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan?
- 4) Usaha apa saja yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi dalam perusahaan?

### **b. Kemampuan Sistem Informasi**

- 1) Usaha apa saja yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan informasi yang handal?

- 2) Apakah perusahaan memberikan pelatihan ulang bagi karyawan?

**c. Motivasi, Pemberdayaan dan Pensejajaran**

- 1) Apakah karyawan yang berprestasi mendapatkan penghargaan dari perusahaan?
- 2) Apakah bentuk dari penghargaan tersebut?
- 3) Bagaimana sistem penggajian yang ditetapkan oleh perusahaan?

*LAMPIRAN III*  
*HASIL PENGISIAN KUESIONER*

**Data Primer Kuesioner Tentang Kepuasan Pelanggan**

No.	Atribut Harga							Atribut Mutu / Kualitas									Atribut Waktu	
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2
1	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	5	4
3	4	4	2	4	2	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	2	4	2	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5
5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4
6	4	3	3	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
8	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4
9	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
10	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
11	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4
13	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5
14	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5
15	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
16	4	4	2	5	3	4	2	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5
17	4	4	2	3	2	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5
18	5	5	2	5	2	4	2	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
19	4	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
20	4	5	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	2	3	2	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
22	4	4	4	5	2	4	2	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5
23	5	5	4	4	3	4	2	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5
24	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
25	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
26	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5
27	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
28	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4
29	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
30	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
31	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
32	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
33	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5

34	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5
35	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
36	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
37	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4
38	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5
39	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
40	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5
41	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4
42	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5
43	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5
44	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5
45	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5
46	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4
47	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
48	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5
49	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5
50	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5
51	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
52	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
53	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5
54	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
55	5	4	3	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5
56	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4
57	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5
58	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5
59	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5
60	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4

**Data Primer Kuesioner Tentang Kepuasan Karyawan**

No.	Atribut Komunikasi						Atribut Penghargaan					Atribut Pendukung					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6
1	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5
2	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5
4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4
6	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4
7	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
8	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5
9	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
10	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
11	5	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	5	5	5
12	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5
13	4	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	3	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	3	4
15	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
16	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	2	3	4
17	3	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4
18	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4
19	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4
20	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
21	5	5	4	5	5	5	2	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4
22	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
23	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	5
24	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4
25	4	5	4	4	4	4	4	3	5	3	5	5	4	4	5	5	4
26	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4
27	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5
28	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5
30	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5

*LAMPIRAN IV*  
*HASIL PENGUJIAN VALIDITAS*  
*DAN*  
*RELIABILITAS KUESIONER*

## Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Atribut Harga

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded( a)	0	,0
	Total	60	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,732	6

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Satu	4,27	,446	60
Dua	4,10	,573	60
Tiga	3,77	,890	60
Lima	3,90	,986	60
Enam	4,25	,728	60
Tujuh	3,92	,907	60

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Satu	19,93	8,402	,311	,737
Dua	20,10	8,024	,307	,733
Tiga	20,43	6,182	,537	,673
Lima	20,30	5,434	,640	,635
Enam	19,95	6,930	,493	,688
Tujuh	20,28	6,071	,549	,669



## Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Atribut Mutu / Kualitas

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded( a)	0	,0
	Total	60	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,710	8

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Satu	4,50	,504	60
Dua	4,60	,494	60
Tiga	4,42	,530	60
Empat	4,48	,567	60
Lima	4,43	,500	60
Enam	4,72	,490	60
Tujuh	4,45	,534	60
Sembilan	4,50	,537	60

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Satu	31,60	4,719	,340	,694
Dua	31,50	4,492	,469	,668
Tiga	31,68	4,762	,352	,705
Empat	31,62	4,410	,414	,679
Lima	31,67	4,531	,441	,674
Enam	31,38	4,410	,519	,658
Tujuh	31,65	4,774	,321	,707
Sembilan	31,60	4,380	,468	,667

## Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Atribut Waktu

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded( a)	0	,0
	Total	60	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,843	2

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Satu	4,48	,596	60
Dua	4,67	,475	60

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Satu	13,82	1,644	,716	,784
Dua	13,63	2,033	,617	,889

## Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Atribut Komunikasi

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded( a)	0	,0
	Total	30	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,778	6

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Satu	4,27	,640	30
Dua	4,40	,498	30
Tiga	4,60	,563	30
Empat	4,40	,498	30
Lima	4,30	,596	30
Enam	4,23	,568	30

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Satu	21,93	3,926	,423	,775
Dua	21,80	4,166	,488	,754
Tiga	21,60	3,766	,606	,724
Empat	21,80	3,821	,687	,709
Lima	21,90	3,817	,530	,744
Enam	21,97	4,033	,460	,761

## Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Atribut Penghargaan

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded( a)	0	,0
	Total	30	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,712	5

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Satu	4,17	,834	30
Dua	4,03	,765	30
Tiga	4,73	,450	30
Empat	4,03	,850	30
Lima	4,73	,450	30

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Satu	17,53	3,430	,476	,668
Dua	17,67	3,333	,601	,604
Tiga	16,97	4,654	,381	,701
Empat	17,67	3,333	,496	,659
Lima	16,97	4,447	,499	,672

## Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Atribut Pendukung

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded( a)	0	,0
	Total	30	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,715	6

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Satu	4,37	,556	30
Dua	4,47	,507	30
Tiga	4,33	,606	30
Empat	4,20	,714	30
Lima	4,23	,568	30
Enam	4,43	,504	30

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Satu	21,67	3,540	,549	,645
Dua	21,57	3,840	,453	,676
Tiga	21,70	3,597	,450	,675
Empat	21,83	3,316	,451	,680
Lima	21,80	3,752	,420	,684
Enam	21,60	3,972	,384	,694

*LAMPIRAN V*  
*SURAT IZIN PENELITIAN*



**SURAT KETERANGAN**  
Nomor : 041/KSU-SK/07.2009

Yang bertanda tangan di bawah ini, menerangkan bahwa mahasiswa:

Nama : DEWI KRISTINA  
No. Mahasiswa : 052114078  
Program Studi : AKUNTANSI  
Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta

Telah melakukan penelitian di PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta sejak tanggal 8 Juni sampai dengan tanggal 28 Juli tahun 2009, dengan judul “*Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”*

Demikian surat keterangan ini dibuat dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 1 Agustus 2009

  
**acaciana**  
Trust in Quality  
**Christina Sri Wulandari**  
Area Sales Manager