

PENGUKURAN KINERJA DENGAN *BALANCED SCORECARD*

Studi Kasus pada Pabrik Gula Madukismo

SKRIPSI

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



Oleh :

Ekha Rini Ardiyanti

NIM : 052114170

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

PENGUKURAN KINERJA DENGAN *BALANCED SCORECARD*

Studi Kasus pada Pabrik Gula Madukismo

SKRIPSI

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



Oleh :

Ekha Rini Ardiyanti

NIM : 052114170

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

SKRIPSI

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN *BALANCED SCORECARD*
Studi Kasus pada Pabrik Gula Madukismo**

Disusun Oleh:

Ekha Rini Ardiyanti

NIM : 052114170

Telah disetujui oleh:

Dosen Pembimbing :



Drs. Edi Kustanto, M.M

Tanggal : 6 Agustus 2010



SKRIPSI

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN *BALANCED SCORECARD*
Studi Kasus pada Pabrik Gula Madukismo**

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Ekha Rini Ardiyanti

NIM : 052114170

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

pada tanggal 29 September 2010

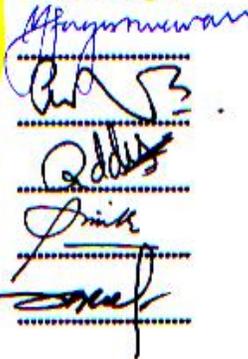
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

Nama Lengkap

Ketua	Dra. YFM. Gien Agustinawaasari, MM, Akt
Sekretaris	Listia Apriani, S.E., M.Si., Akt, QIA
Anggota	Drs. Edi Kustanto, M.M
Anggota	Dr. Fr. Nimik Yudianti, M.Acc., QIA
Anggota	Drs. Yusef Widya Karsana, M.Si, Akt, QIA

Tanda Tangan



Yogyakarta, 30 September 2010

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma Yogyakarta

Dekan,



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

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*Mengucap syukurlah dalam segala hal,
sebab itulah yang dikehendaki Allah
di dalam Kristus Yesus Tuhan bagi kamu.
(I Tesalonika 5:8)*

*Pertolonganku ialah dari Tuhan
yang menjadikan langit dan bumi
(Mazmur 121 : 2)*

*Ia membuat segala sesuatu indah pada waktuNya
Bahkan Ia memberikan kekekalan dalam hati mereka.
Tetapi manusia tidak dapat menyelami pekerjaan
Yang dilakukan Allah dari awal sampai akhir.
(Pengkhotbah 3 :11)*

Skripsi ini Kupersembahkan Untuk :

- ✚ Tuhan Yesus atas segala cinta dan kasihNya*
- ✚ Ayah dan Ibuku atas doa dan dukungannya*
- ✚ Adik Bekti, Dina dan Risa yang sangat aku sayangi*
- ✚ Masku Supri atas cinta, doa dan dukungannya*
- ✚ Keluarga besar kedua orang tuanya thanks atas doa dan dukungannya*
- ✚ Sobatku Rina, Tika, Lisa, Citra, Vida, Amos, Yanti thanks buat smuanya.*



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 DENGAN *BALANCED SCORECARD*, Studi kasus pada Pabrik Gula Madukismo dan dimajukan untuk diuji pada tanggal 29 September 2010 adalah hasil karya saya.

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

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

Yogyakarta, 30 September 2010

Yang membuat pernyataan,

Ekha Rini Ardiyanti

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

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

Nama : Ekha Rini Ardiyanti

Nomor Mahasiswa : 052114170

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya yang berjudul :

“Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*” studi kasus pada Pabrik Gula Madukismo

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan demikian saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma hak 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 kepada saya maupun memberikan royalti kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Yogyakarta

Pada tanggal 30 September 2010

Yang menyatakan



(Ekha Rini Ardiyanti)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan berkat dan rahmatNya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “ **Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*** ”. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi , Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis mendapat bantuan, bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

- a. Tuhan Yesus Kristus yang selalu membimbing penulis 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. Yusep Widya Karsana, M.Si., QIA selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Sanata Dharma
- e. Drs. Edi Kustanto, M.M selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan semangat, pengarahan dan bimbingan serta penuh kesabaran

memberikan waktu, perhatian dan pemikiran kepada penulis dari awal sampai selesainya penulisan skripsi ini.

- f. Ayah dan Ibuku tercinta, Longgar Muji Raharjo dan Yuraminah terima kasih atas doa, kasih sayang, perhatian, dukungannya selama ini sehingga penulis bisa menyelesaikan kuliah ini.
- g. Masku Supri dan adik Bekti, Dina dan Risa yang telah memberikan doa, perhatian, dukungan, cinta kasih dan semangat kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
- h. Om Jatmiko dan Padhe Saman sekeluarga, yang telah memberikan semangat, bantuan, dan dukungannya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
- i. Sahabat – sahabatku : Rina, Tika, Lisa, Citra, Viedha, Lina, Lia, Risda, Fany, Arum, Tyas, Anton, Dini, Rini, Yeni, Rolly, Firsty, Amos, Yanti, Tisa, Onaz, Adjie, Adhi terima kasih atas dukungannya dan kebersamaan kalian semuanya.
- j. Teman-teman seperjuangan MPT, terima kasih atas dukungan, semangat, ide, kritik dan saran serta kebersamaan kalian dalam bimbingan skripsi.
- k. Semua teman-teman Akuntansi seangkatan 2005 yang telah memberikan semangat dalam pengerjaan skripsi ini, terima kasih atas kebersamaan kalian dalam belajar.
- l. Semua staff dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma yang telah membantu proses perkuliahan.

- m. Semua staff perpustakaan Universitas Sanata Dharma yang telah membantu penyusunan skripsi ini dari proposal sampai skripsi ini selesai.
- n. Semua staff PG Madukismo yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi ini.
- o. Semua pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam penulisan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat terbuka untuk menerima kritik dan saran untuk kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya harapan dari penulis, semoga skripsi ini dapat berguna bagi pembaca, semua pihak, dan dapat dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut.

Yogyakarta, 30 September 2010

Penulis



Ekha Rini Ardiyanti

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	v
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
ABSTRAK	xviii
ABSTRACT	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian.....	4
E. Sistematika Penelitian.....	4
BAB II LANDASAN TEORI.....	6
A. <i>Balanced Scorecard</i>	6
1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	6
2. Karakteristik <i>Balanced Scorecard</i>	7
3. Syarat untuk Menyusun <i>Balanced Scorecard</i>	8
4. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	9
5. Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	10

a. Perspektif Keuangan.....	11
b. Perspektif <i>Customer</i>	15
c. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	17
d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	20
B. Penilaian Kinerja.....	22
1. Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja.....	22
2. Tujuan Penilaian Kinerja.....	23
3. Manfaat Penilaian Kinerja.....	24
4. Faktor- faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan..	24
5. Indikator Penilaian Kinerja.....	25
 BAB III METODE PENELITIAN.....	 27
A. Jenis penelitian,.....	27
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	27
C. Subyek dan Obyek Penelitian.....	27
D. Data Yang dikumpulkan.....	28
E. Teknik Pengumpulan Data.....	28
F. Teknik Analisis Data.....	29
1. Menilai Kinerja melalui Strategi Usaha.....	29
2. Menilai Kinerja melalui Perspektif Keuangan.....	32
3. Menilai Kinerja melalui Perspektif <i>Customer</i>	33
4. Menilai Kinerja melalui Perspektif Proses Bisnis Internal	38
5. Menilai Kinerja melalui Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	41
 BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	 47
A. Sejarah PG Madukismo.....	47
B. Lokasi PG Madukismo.....	49
C. Visi dan Misi PG Madukismo.....	50
D. Kronologi Status Perusahaan.....	51
E. Struktur Organisasi PG Madukismo.....	51

F. Tugas dan Kewajiban.....	53
G. Tenaga Kerja.....	56
H. Jaminan Sosial PG Madukismo.....	58
 BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	 60
1. Strategi Usaha.....	60
2. Perspektif Keuangan.....	71
3. Perspektif <i>Customer</i>	75
4. Perspektif Bisnis Internal.....	93
5. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (<i>infrastruktur</i>)...	99
 BAB VI PENUTUP	 126
A. Kesimpulan	126
B. Saran.....	129
C. Keterbatasan	129
 DAFTAR PUSTAKA	 130
LAMPIRAN.....	132

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel V.1 Atribut Tujuan Strategi butir 1	62
Tabel V.2 Atribut Tujuan Strategi butir 2	63
Tabel V.3 Atribut Tujuan Strategi butir 3	63
Tabel V.4 Atribut Tujuan Strategi butir 4	63
Tabel V.5 Atribut Tujuan Strategi butir 5	64
Tabel V.6 Atribut Tujuan Strategi butir 6	64
Tabel V.7 Atribut Perumusan Strategi butir 1	65
Tabel V.8 Atribut Perumusan Strategi butir 2	65
Tabel V.9 Atribut Perumusan Strategi butir 3.....	66
Tabel V.10 Atribut Perumusan Strategi butir 4	66
Tabel V.11 Atribut Perumusan Strategi butir 5	66
Tabel V.12 Atribut pelatihan butir 1	67
Tabel V.13 Atribut pelatihan butir 2	67
Tabel V.14 Hasil <i>belief</i> rata-rata dan <i>ideal</i> rata-rata setiap atribut.....	68
Tabel V.15 Data urutan tingkat kepentingan	69
Tabel V.16 Tabel Hasil Peringkat Kepentingan	70
Tabel V.17 Laba Bersih, Penjualan, dan <i>Net Profit Margin</i> PG Madukismo Tahun 2006, 2007, 2008	71
Tabel V.18 Laba bersih, total aktiva dan <i>Return On Investment</i> PG Madukismo Tahun 2006, 2007, 2008	72
Tabel V.19 Laba bersih, modal sendiri dan <i>Return On Equity</i> PG Madukismo Tahun 2006, 2007, 2008	73
Tabel V.20 <i>Net Profit Margin (NPM)</i> , <i>Return On Investment(ROI)</i> <i>dan Return On Equity (ROE)</i> PG Madukismo Tahun 2006,2007,2008	74
Tabel V.21 Atribut Harga butir 1	77
Tabel V.22 Atribut Harga butir 2	78

Tabel V.23 Atribut Waktu butir 1	78
Tabel V.24 Atribut Waktu butir 2	79
Tabel V.25 Atribut Mutu butir 1.....	79
Tabel V.26 Atribut Mutu butir 2	80
Tabel V.27 Atribut Mutu butir 3	80
Tabel V.28 Atribut Mutu butir 4	80
Tabel V.29 Atribut Mutu butir 5	81
Tabel V.30 Atribut Mutu butir 6	81
Tabel V.31 Atribut Mutu butir 7	81
Tabel V.32 Atribut Mutu butir 8	82
Tabel V.33 Atribut Mutu butir 9	82
Tabel V.34 Hasil <i>belief</i> rata-rata dan <i>ideal</i> rata-rata setiap atribut.....	83
Tabel V.35 Data urutan tingkat kepentingan.	84
Tabel V.36 Tabel Hasil Peringkat Kepentingan	85
Tabel V.37 Pangsa Pasar butir 1	88
Tabel V.38 Pangsa Pasar butir 2	88
Tabel V.39 Pangsa Pasar butir 3	88
Tabel V.40 Retensi <i>Customer</i> butir 1.....	89
Tabel V.41 Akuisisi <i>Customer</i> butir 1	89
Tabel V.42 Profitabilitas <i>Customer</i> butir 1	90
Tabel V.43 Hasil <i>belief</i> rata-rata dan <i>ideal</i> rata-rata setiap atribut.....	90
Tabel V.44 Data urutan tingkat kepentingan	92
Tabel V.45 Tabel Hasil Peringkat Kepentingan	93
Tabel V.46 Proses inovasi butir 1	95
Tabel V.47 Proses Operasi butir 1	95
Tabel V.48 Proses Operasi butir 2	96
Tabel V.49 Proses Layanan Purna Jual butir 1	96
Tabel V.50 Hasil <i>belief</i> rata-rata dan <i>ideal</i> rata-rata ukuran Perspektif Bisnis Internal	97
Tabel V.51 Data Urutan Tingkat Kepentingan	98
Tabel V.52 Hasil Peringkat Kepentingan.....	99

Tabel V.53 Atribut Komunikasi butir 1	101
Tabel V.54 Atribut Komunikasi butir 2	102
Tabel V.55 Atribut Komunikasi butir 3	102
Tabel V.56 Atribut Komunikasi butir 4	102
Tabel V.57 Atribut Komunikasi butir 5	103
Tabel V.58 Atribut Komunikasi butir 6	103
Tabel V.59 Atribut Komunikasi butir 7	103
Tabel V.60 Atribut Penghargaan butir 1	104
Tabel V.61 Atribut Penghargaan butir 2	104
Tabel V.62 Atribut Penghargaan butir 3	105
Tabel V.63 Atribut Dukungan butir 1	106
Tabel V.64 Atribut Dukungan butir 2	106
Tabel V.65 Atribut Dukungan butir 3	106
Tabel V.66 Hasil <i>belief</i> rata-rata dan <i>ideal</i> rata-rata	
atribut bobot kepentingan	107
Tabel V.67 Data urutan tingkat kepentingan	109
Tabel V.68 Tabel hasil prioritas kepentingan	109
Tabel V.69 Kapabilitas Karyawan butir 1	112
Tabel V.70 Kapabilitas Karyawan butir 2	112
Tabel V.71 Kapabilitas Sistem Informasi butir 1	113
Tabel V.72 Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan butir 1	113
Tabel V.73 Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan butir 2	114
Tabel V.74 Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan butir 3	114
Tabel V.75 Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan butir 4	114
Tabel V.76 Hasil <i>belief</i> rata-rata dan <i>ideal</i> rata-rata.....	115
ukuran dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	
Tabel V.77 Data urutan tingkat kepentingan	117
Tabel V.78 Hasil Peringkat Kepentingan	117
Tabel V.79 Kesimpulan Penilaian Terhadap Kinerja	118
Tabel V.80 Hasil kuantitatif dan kualitatif (kuesioner).....	121

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 : <i>Basic Design of a Balanced Scorecard performance system....</i>	6
Gambar 2 : <i>Customer Care Measures.....</i>	17
Gambar 4 : Struktur Organisasi Fungsional PG Madukismo	52

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Perhitungan NPM, ROI dan ROE.....	133
Lampiran 2 Kuesioner Strategi Usaha.....	135
Lampiran 3 Kuesioner Manajer.....	138
Lampiran 4 Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	142
Lampiran 5 Kuesioner Kepuasan Pelanggan.....	145
Lampiran 6 Laporan Laba/Rugi Tahun 2006, 2007, dan 2008.....	147
Lampiran 7 Neraca Tahun 2006, 2007 dan 2008.....	150
Lampiran 8 Pedoman Wawancara.....	153
Lampiran 9 Surat Penelitian dari PG Madukismo.....	157

ABSTRAK

PENGUKURAN KINERJA DENGAN *BALANCED SCORECARD* Studi Kasus pada Pabrik Gula Madukismo

Ekha Rini Ardiyanti

NIM : 052114170

Universitas Sanata Dharma

Yogyakarta

2010

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PG Madukismo apabila diukur dengan *Balanced Scorecard*.

Jenis penelitian ini adalah studi kasus. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, teknik dokumentasi dan kuesioner pada manajer, karyawan dan *customer* PG Madukismo. Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah antara lain dengan menggunakan *Net Profit Margin*, *Return On Investment*, *Return On Equity* dan analisis *Multiattribute Attitude Model*.

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa 1) Strategi usaha PG Madukismo apabila diukur dengan *Balanced Scorecard* kinerjanya baik. Artinya bahwa sikap manajer terhadap kondisi kinerja PG Madukismo adalah sangat puas karena berada pada rentang nilai 0-80. 2) Perspektif keuangan PG Madukismo tidak efektif karena *Net Profit Margin* tahun 2008 lebih kecil dari tahun 2007 dan 2006, *Return On Investment* tahun 2008 lebih kecil dari tahun 2007 dan 2006. *Return On Equity* tahun 2008 lebih kecil dari tahun 2007 dan 2006. Berarti kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba tidak efektif. 3) Perspektif *customer* PG Madukismo apabila diukur dengan *Balanced Scorecard* kinerjanya baik. Artinya bahwa sikap *customer* terhadap kondisi kinerja PG Madukismo adalah puas karena berada pada rentang nilai 80-160. 4) Perspektif proses bisnis internal PG Madukismo apabila diukur dengan *Balanced Scorecard* kinerjanya baik Artinya bahwa sikap manajer terhadap kondisi kerja PG Madukismo adalah puas karena terletak pada rentang nilai 80-160. 5) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PG Madukismo apabila diukur dengan *Balanced Scorecard* kinerjanya baik. Artinya bahwa sikap manajer dan karyawan terhadap kondisi kerja PG Madukismo termasuk kategori puas karena terletak pada rentang nilai 80-160

ABSTRACT

PERFORMANCE MEASUREMENT USING *BALANCED SCORECARD*

a Case Study at Pabrik Gula Madukismo

Ekha Rini Ardiyanti
NIM: 052114170
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2010

This research aimed to know the performance of Pabrik Gula Madukismo measured with Balanced Scorecard

This research was a case study. The data collecting techniques were interview, documentation, and questionnaires to managers, employees, and customers of Pabrik Gula Madukismo. .

The techniques of data analysis were: *Net Profit Margin*, *Return On Investment*, *Return On Equity* and *Multiattribute Attitude Model* analysis.

Based on the research, it was showed that 1) the strategy of PG Madukismo measured with Balanced Scorecard was good. It means that the manager's opinion on company's performance was very satisfied because it was in the range of 0-80 2) The financial perspective of PG Madukismo was not effective because Net Profit Margin in 2008 was less than the one in 2007 and 2006. Return On Investment in 2008 was less than the one in 2007 and 2006. Return On Equity in 2008 was less than the one in 2007 and 2006. It meant that the ability of the company to earn profit was not effective. 3) The customer's perspective of PG Madukismo measured with Balanced Scorecard was good. It meant that the customer's opinion on the performance of PG Madukismo was satisfied because it was in the range of 80-160 4) The internal business process perspective of PG Madukismo measured with Balanced Scorecard was good. It meant that the manager's opinion on company's work condition was satisfied because it was in the range of 80-160 5) The growth and the learning perspective of PG Madukismo measured with Balanced Scorecard was good. It meant that the opinion of manager and employee on work condition of PG Madukismo was in satisfied category because it was in the range of 80-160.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen perusahaan yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, karena dengan menggunakan sistem manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan usaha maka perusahaan akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik.

Perusahaan harus mengetahui sejauh mana strategi yang diterapkan dapat berhasil dan apa sajakah yang telah dicapai pada tahun sebelumnya. Perlu diingat bahwa lingkungan bisnis suatu perusahaan akan bersaing berdasarkan kompetisi dan proses.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan. Pengukuran kinerja selama ini hanya menitikberatkan pada hasil akhir yaitu aspek keuangan dan ini belum mencukupi jika diterapkan di abad informasi dan komunikasi saat ini. Pengukuran kinerja yang seringkali hanya menfokuskan pada aspek keuangan hanya akan menghasilkan laba maksimal dalam jangka pendek. Dan kinerja keuangan tidak mampu mengungkap masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah

yang lebih baik, karena kinerja keuangan dianggap hanya mengejar kemampulabaan (*profitability*) jangka pendek (Kaplan & Norton, 1996). Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan.

Akan tetapi, menilai kinerja perusahaan semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Untuk mengatasi kekurangan ini, perusahaan membutuhkan tolok ukur yang baru yang lebih baik dalam penilaian kinerja yang dapat menunjukkan kemana perusahaan akan berjalan dan seberapa baik perusahaan mampu menciptakan nilai keuangan jangka panjang sebagai tujuan perusahaan, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan berkembang.

Metode ini berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard*. Dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara

signifikan dengan sistem manajemen dalam manajemen tradisional. *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen tradisional yaitu karakteristik keterukuran dan keseimbangan. *Balanced Scorecard* sebagai inti sistem manajemen strategik mempunyai keunggulan yaitu memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategik dalam membawa perusahaan menuju masa depan, menghasilkan laba yang maksimal serta menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang terukur.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja PG Madukismo apabila diukur dengan *Balanced Scorecard*?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini untuk mengetahui kinerja PG Madukismo apabila diukur dengan *Balanced Scorecard* ?

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pihak-pihak yang membutuhkan sebagai berikut :

- a. Sebagai alternatif pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dalam menilai kinerja.
- b. Sebagai sarana bagi penulis untuk menerapkan teori yang telah diperoleh selama kuliah yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas dalam praktek yang sebenarnya.

E. Sistematika Penulisan

Bab I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis akan menjelaskan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode penelitian serta sistematika penulisan.

Bab II : LANDASAN TEORI

Dalam bab ini penulis menjelaskan tentang teori-teori yang digunakan yang sesuai dengan permasalahan.

Bab III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subyek dan obyek penelitian, teknik pengumpulan data serta teknik analisis data.

Bab IV : GAMBARAN PERUSAHAAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang gambaran singkat perusahaan yang akan dijadikan obyek penelitian.

Bab V : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang analisis data-data yang telah diperoleh dari perusahaan dengan metode dan teknik yang sesuai dengan teori dan pembahasannya.

Bab VI : PENUTUP

Dalam bab ini berisi kesimpulan dari seluruh kegiatan penelitian, keterbatasan penulis, dan saran-saran bagi pihak perusahaan berdasarkan hasil penelitian.

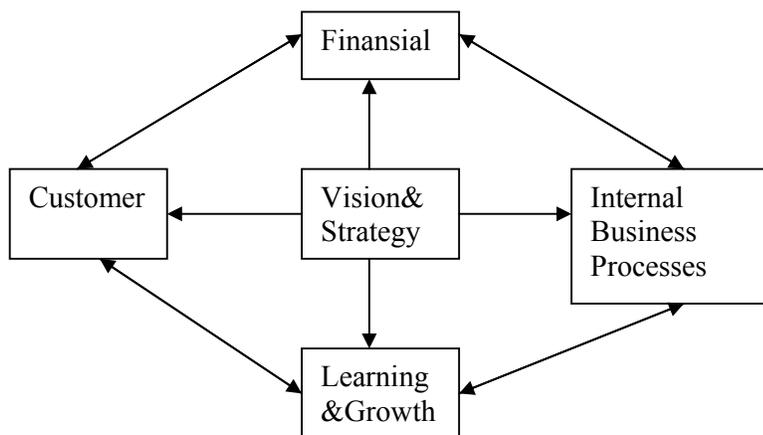
BAB II

LANDASAN TEORI

A. *Balanced Scorecard*

1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi (Hansen Mowen,7:509). *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen yang mengintegrasikan visi, strategi, dan keempat perspektif secara berimbang dalam gambar berikut ini.



Gambar 1 : Basic Design of a *Balanced Scorecard* Performance System

(Sumber: Rohm 2003)

Balanced Scorecard menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Kaplan dan Norton 1996). Jika visi dan strategi dapat dinyatakan dalam tujuan strategis, ukuran-ukuran

dan target yang jelas, kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi maka visi dan strategi organisasi tercapai.

Menurut Kaplan (1996) "*if can measure it you can manage it*" pendapat ini menjadi dasar pemikiran untuk melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan perusahaan atau organisasi baik aktivitas yang dapat diukur secara kualitatif maupun kuantitatif.

Balanced Scorecard memberikan suatu framework, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi kemudian menginformasikan pada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa mendatang (Mirza, 1997). Untuk menentukan hasil yang ingin dicapai dan pemacu dari hasil yang ingin dicapai maka diharapkan eksekutif senior dalam perusahaan dapat mengkoordinasikan energi, kemampuan dan pengetahuan dari semua orang yang ada dalam perusahaan dan kelangsungan hidup perusahaan.

2. Karakteristik *Balanced Scorecard*

Karakteristik *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut: (Tunggal, 2000 : 4-5)

- a. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan suatu "*Strategic Based Responsibility Accounting System*" yang menjabarkan visi dan strategi perusahaan, serta tolok ukur kinerja untuk masing-masing perspektif yaitu perspektif keuangan,

perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

- b. *Balanced Scorecard* mempertahankan perspektif keuangan karena tolok ukur keuangan berguna dalam mengikhtisarkan tindakan ekonomi terukur yang telah diambil. Tolok ukur keuangan yang digunakan biasanya berhubungan dengan kemampuan seperti laba operasi, ROE, ROI dan lain-lain. Alternatif tujuan keuangan dapat berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau perolehan arus kas. Perspektif keuangan menggambarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang diambil dalam ketiga perspektif yang lain. Perspektif *customer* mendefinisikan *customer* dan segmen pasar di mana unit usaha akan bersaing. Perspektif proses bisnis internal melukiskan proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai bagi konsumen. Akhirnya keberhasilan proses bisnis internal berasal dari keahlian karyawan. Keahlian karyawan ini terwujud dari pendidikan dan pelatihan yang tercakup dalam proses *learning and growth* (belajar dan bertumbuh).

3. Syarat untuk Menyusun *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi pekerja di semua lini untuk mengimplementasikan strategi dengan baik. Perusahaan yang ingin menyusun *Balanced Scorecard* harus mempunyai syarat-syarat sebagai berikut : (Jeno, 1997)

- a. Perusahaan telah mempunyai strategi yang jelas, tanpa strategi yang jelas dan tepat, penerapan *Balanced Scorecard* hanya sekedar menjadi mode bagi perusahaan.
- b. *Balanced Scorecard* perusahaan harus meliputi perspektif keuangan, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karena keempat perspektif ini merupakan rantai nilai yang terintegrasi menjadi sistem penilaian kinerja. Perusahaan bebas menentukan sendiri tolok ukur untuk tiap-tiap perspektif sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan.

4. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja berdasar perspektif keuangan saja, maka *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan, yaitu (Gunawan, 2000) :

- a. Komprehensif

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

- b. Adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis

Pengukuran aspek keuangan tradisional melaporkan kejadian di masa lalu tanpa menunjukkan pencapaian kinerja di masa depan. Aspek konsumen, inovasi dan pengembangan serta learning memberikan pedoman terhadap konsumen yang selalu berubah pilihan.

- c. Fokus terhadap *goal* (tujuan) menyeluruh perusahaan.

5. Penerapan *Balanced Scorecard*

Adanya empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran maka *Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada berbagai perusahaan swasta maupun milik negara yang berorientasi laba atau tidak karena empat perspektif tersebut sudah mencakup perspektif yang dibutuhkan untuk mengukur kinerja. *Balanced Scorecard* bisa digunakan sebagai kerangka sentral yang terfokus pada misi dan strategi.

Untuk perusahaan yang tidak berorientasi laba maka perspektif keuangan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan paradigma baru dalam menilai kinerja. *Balanced Scorecard* hanya akan efektif dan memberikan manfaat pada perusahaan yang mempunyai visi karena penerapan perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan harus ditunjang dengan investasi yang tidak murah dan tidak dapat segera dipenuhi dalam satu periode akuntansi (Gunawan, 2000)

Dalam penerapan *Balanced Scorecard* dilakukan berdasarkan sejumlah kepentingan berikut: (Abdurahman, 2000)

- a. Memperoleh kejelasan dan memperkuat konsensus pada visi dan strategi perusahaan.
- b. Membangun tim manajemen yang lebih solid pada sasaran *leadership development*.

- c. Mengkomunikasikan visi dan strategi kepada jajaran organisasi perusahaan.
- d. Menyediakan kegiatan operasional terhadap pencapaian tujuan-tujuan strategis.
- e. Membuat patokan target-target strategis.
- f. Mengaliansikan sumber daya, program-program, strategi dan investasi.
- g. Menyajikan sarana pembelajaran manajemen strategis.
- h. Membangun sebuah sistem umpan balik (*a feed back system*)

Berikut ini akan dibahas masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*:

a. Perspektif Keuangan

Tolok ukur keuangan dapat menjelaskan kondisi suatu perusahaan secara menyeluruh dalam menganalisis dan membandingkan perusahaan terutama bagi orang-orang yang menyediakan dana untuk perusahaan seperti lembaga keuangan dan pemegang saham, sangat mengandalkan tolok ukur kinerja keuangan untuk mengambil keputusan apakah meminjamkan atau menginvestasikan dana. Tolok ukur keuangan yang didesain dengan baik dapat memberikan pandangan agregat terhadap keberhasilan suatu organisasi (Tunggal, 2000:18). Ukuran yang digunakan dalam perspektif keuangan biasanya dinyatakan dalam profitabilitas, seperti:

1) *Net Profit Margin (NPM)*

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

Secara sistematis *Net Profit Margin* dapat dirumuskan:

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

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

2) *Return On Investment (ROI)*

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

Secara sistematis *Return On Investment* dapat dirumuskan :

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

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

- a. ROI merupakan pengukuran yang komprehensif dalam segala hal yang mempengaruhi laporan keuangan.

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

3) *Return On Equity (ROE)*

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

Secara sistematis *Return On Equity* dapat dirumuskan:

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

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

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

Pengukuran terhadap kinerja keuangan perusahaan harus memperhatikan tahapan-tahapan dalam siklus kehidupan bisnis yang ada. Siklus kehidupan bisnis yang ada meliputi beberapa tahap:

1) Berkembang (*Growth*)

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

2) Bertahan (*Sustain*)

Sustain adalah suatu tahap di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Perhatian perusahaan pada tahap ini terpusat pada bagaimana mempertahankan pangsa pasar yang mereka miliki agar dapat terus menerus meraih laba. Tolak ukur yang digunakan pada tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

3) Panen (*Harvest*)

Harvest adalah suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasi mereka. Pada tahap kematangan (*mature*) ini perusahaan tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, melainkan hanya melakukan pemeliharaan peralatan, bukan perluasan atau

pembangunan peralatan sebagai kapabilitas baru. Tolak ukur yang digunakan dalam tahap ini yaitu dengan memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan.

b. Perspektif *Customer*

Kinerja ini dianggap penting karena terdapat keterkaitan dengan kepuasan pelanggan. Dalam bisnis, persaingan dalam mempertahankan pelanggan lama dan mendapatkan pelanggan baru merupakan suatu proses persaingan yang wajar. Sebelum tolok ukur ditetapkan, Kaplan dan Norton (1996) menyarankan agar organisasi atau perusahaan menetapkan dan menentukan terlebih dahulu segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para calon pelanggan sehingga tolok ukur dapat lebih terfokus.

Kinerja pelanggan dapat dilakukan dengan pengukuran lima aspek utama yaitu :

- 1) Pangsa pasar, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan atau organisasi.
- 2) *Customer Retention*, pengukuran ini dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah *customer* yang saat ini dimiliki organisasi atau perusahaan.
- 3) Kemampuan mempertahankan pelanggan lama, yang mengukur seberapa banyak perusahaan, atau organisasi berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.

- 4) Tingkat kepuasan pelanggan, yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
- 5) Tingkat profitabilitas pelanggan, dalam pengukuran terhadap *customer* profitabilitas dapat dilakukan dengan *Activity Based Cost (ABC)*. (Ciptani; 2000).

Oleh karena itu aspek yang masih bersifat terbatas perlu dilakukan pengukuran-pengukuran yang lain yaitu pengukuran terhadap semua aktivitas yang mencerminkan nilai tambah bagi *customer* yang berada pada pangsa pasar perusahaan. Pengukuran tersebut berupa:

- 1) Atribut produk atau jasa

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitasnya.

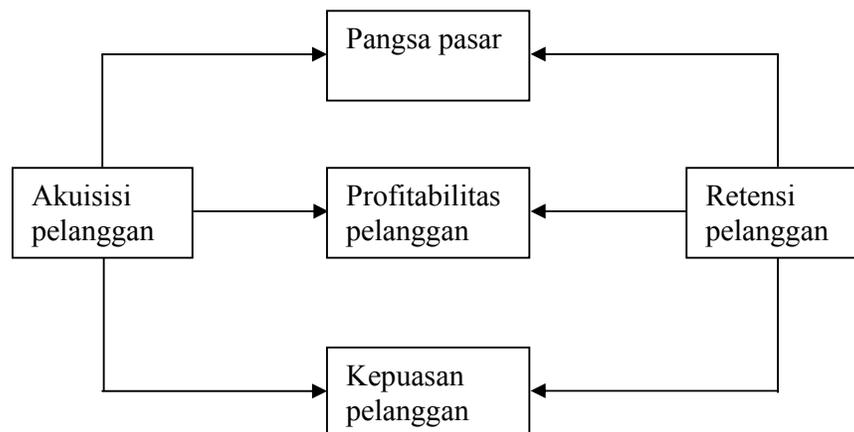
Dalam hal ini preferensi *customer* bisa berbeda-beda, ada *customer* yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian secara tepat waktu dan harga yang murah. Di lain pihak ada *customer* yang mau membayar pada tingkat harga yang tinggi untuk ciri dan atribut dari produk atau jasa yang dibelinya.

- 2) Hubungan *Customer (Customer Relationship)*

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

- 3) Ciri dan Reputasi (*Image dan Reputation*)

Image dan Reputation menggambarkan faktor-faktor tidak berwujud (*intangible*) yang membuat *customer* tertarik untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *reputasi* dan *image* dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti apa yang telah dijanjikan.



Gambar 2: *Customer Care Measures*

(Sumber : Kaplan dan Norton 1996:69)

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini manajemen mengidentifikasi proses-proses yang paling kritical untuk mencapai sasaran pelanggan dan keuangan. Sasaran dan ukuran perspektif ini ditentukan setelah manajemen menentukan sasaran dan ukuran pelanggan dan finansial.

Dalam perspektif ini kinerja bisnis perusahaan diukur dari bagaimana perusahaan dapat memproduksi produk barang atau jasa secara efektif dan efisien. Secara umum Kaplan dan Norton membaginya menjadi tiga prinsip dasar yaitu:

1) Proses Inovasi

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

Proses Inovasi dibagi menjadi dua bagian, yaitu: (Secakusuma, 1997)

- a. Mengidentifikasi kebutuhan pasar.
- b. Menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

Kedua hal ini merupakan bagian yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan. Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan (R&D) (Secakusuma, Juni, 1997:9-10).

Tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dari proses inovasi yang dilakukan oleh perusahaan antara lain: (Soetjipto, Juni 1997:23).

- a. Banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan secara relatif jika dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan.
- b. Lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan satu produk dan frekuensi modifikasi yang harus dilakukan selama proses pengembangan produk-produk secara relatif jika dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan.

- c. Besarnya penjualan produk baru tersebut dan lamanya waktu yang dibutuhkan untuk berhasil menjual produk-produk baru.

2) Proses Operasi

Proses Operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, dari saat penerimaan order dari *customer* sampai dengan saat produk atau jasa tersebut dikirimkan kepada *customer*. Aktivitas ini dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu (Secakusuma, Juni, 1997: 11-12):

a. Proses Pembuatan Produk atau Jasa

Proses pembuatan produk ini merupakan sesuatu yang bersifat repetitif, sehingga terdapat banyak teknik-teknik manajemen yang dapat diterapkan dalam proses ini. Secara umum pengukuran ini dibagi menjadi tiga bagian, yaitu pengukuran kualitas, biaya, dan waktu.

b. Proses penyampaian produk atau jasa kepada *customer*

Proses ini sering disebut dengan istilah aktivitas pemasaran. Aktivitas pemasaran dan penjualan merupakan aktivitas yang dilakukan untuk membujuk dan sekaligus menyediakan sarana, sehingga *customer* dapat membeli barang atau jasa tersebut.

3) Proses Layanan Purna Jual

Proses pelayanan purna jual adalah aktivitas penciptaan nilai pada konsumen atas penggunaan produk atau jasa perusahaan yang telah ditawarkan. Proses pelayanan purna jual merupakan jasa pelayanan kepada *customer*, setelah penjualan produk atau jasa yang dibuat

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

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

Perspektif yang terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Proses pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari tiga prinsip yaitu *people*, *system*, dan *organizational* prosedur. Tujuan-tujuan dari perspektif keuangan, *customer* dan proses bisnis internal yaitu dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan karyawan, sistem, dan prosedur yang ada dalam organisasi dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal.

Usaha yang harus dilakukan untuk memperkecil kesenjangan yang ada diantaranya adalah perusahaan harus melakukan investasi, meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi serta meluruskan prosedur dan perbaikan rutinitas.

Dalam proses pembelajaran dan pertumbuhan tiga faktor yang harus diperhatikan yaitu:

- 1) Kemampuan Karyawan

Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga hal yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, kepuasan karyawan yang bertujuan untuk menyatakan bahwa moral karyawan dan kepuasan karyawan secara keseluruhan pada saat ini dipandang sangat penting oleh perusahaan. Pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan adalah kemampuan perusahaan mempertahankan karyawan yang kinerjanya baik untuk terus berada dalam perusahaan. Perusahaan akan mengalami kerugian apabila tidak dapat mempertahankan karyawan untuk seterusnya berada dalam perusahaan dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan adalah suatu ukuran, hasil, dampak, keseluruhan usaha, peningkatan moral, keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan *customer*.

2) Kemampuan Sistem Informasi

Peningkatan kualitas karyawan dan produktifitas karyawan dipengaruhi oleh akses sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan seperti: tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang digunakan, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

Agar para karyawan dapat bekerja dengan efektif mungkin dalam lingkungan dunia bisnis ini karyawan perlu mendapat banyak informasi mengenai *customer*, proses bisnis internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan.

3) Motivasi, pemberian wewenang, dan pembatasan wewenang perusahaan.

Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui beberapa dimensi yaitu:

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

B. PENILAIAN KINERJA

1. Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja

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

Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi atau perusahaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi yang tertuang dalam perumusan strategi. Lary D Stout dalam Bastian (2001) menyatakan bahwa ” pengukuran atau penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang di tampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses”.

Tim studi AKIP (2000) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan hal penting dalam sistem pengendalian manajemen karena sebagai alat yang dapat digunakan manajemen untuk:

- a. Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitasnya

- b. Menilai pertanggungjawaban pencapaian tujuan dan sasaran oleh manajemen atas program-program
- c. Mengelola program secara efisien
- d. Menyediakan data dalam rangka pelaksanaan fungsi pengendalian program
- e. Membuat kebijaksanaan anggaran
- f. Mengelola dan mengukur hasil program
- g. Umpan balik bagi manajemen dalam rangka meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang
- h. Mempertanggungjawabkan sumber daya yang telah dipercayakan kepada manajemen.

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan pokok Penilaian Kinerja adalah : (Purwantini, 1998):

- a. Untuk menentukan besarnya kontribusi pusat laba dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.
- b. Untuk menilai prestasi manajer pusat laba sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya.
- c. Untuk mengidentifikasi penyebab selisih pelaksanaan dari rencana sesuai dengan ukuran prestasi manajer yang telah ditentukan.
- d. Untuk membuat saran tindakan perbaikan atas situasi di luar kendali.
- e. Untuk memotivasi para manajer atau karyawan dalam meningkatkan prestasi sehingga dapat mencapai sasaran organisasi dan dapat mematuhi

standar perilaku yang telah ditetapkan dalam standar perilaku yang berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.

- f. Untuk menentukan dasar perbandingan prestasi anatar divisi di dalam suatu organisasi.

3. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi karena penilaian kinerja tersebut dimanfaatkan oleh organisasi untuk : (Mulyadi dan Setyawan, 1999:228)

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

4. Faktor- faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

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

- a. Faktor dalam diri karyawan
 - 1) Faktor psikis seperti: bakat, kemampuan yang dimiliki, kepribadian,

kecerdasan, dan sebagainya.

2) Faktor fisik seperti: kesehatan, jenis kelamin, usia, dan sebagainya.

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

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

5. Indikator Penilaian Kinerja

Pekerjaan karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Adapun faktor-faktor yang dijadikan indikator pengukuran kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Kuantitas dan kualitas karyawan

Pengukuran kualitas kerja karyawan berkaitan dengan mutu hasil pekerjaan karyawan yang menyangkut baik tidaknya hasil secara fisik. Pengukuran kuantitas menyangkut besarnya hasil yang diperoleh karyawan dalam jumlah satuan tertentu.

b. Keterampilan Kerja

Keterampilan kerja dalam hal ini dikaitkan dengan tingkat pendidikan dan pengalaman yang dimiliki karyawan. Jika tingkat pendidikan dan pengalaman yang dimiliki karyawan memadai, maka kinerja yang dihasilkan akan baik.

c. Tanggungjawab Kerja

Tanggung jawab suatu jabatan adalah (Amstrong, 1998: 185) kewajiban tertentu yang harus dilaksanakan oleh siapa saja yang menjalankan jabatan tersebut. Dalam hal ini pengukuran karyawan dinilai berdasarkan pertanggungjawaban kartawan terhadap atasannya atas hasil yang telah dicapai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Karyawan dikatakan memiliki tanggung jawab yang baik apabila karyawan tersebut mampu menanggung kesalahan yang telah dibuatnya.

d. Kerjasama

Dalam hal ini baik tidaknya kinerja karyawan dinilai berdasarkan kemampuannya menyelesaikan pekerjaan, apabila pekerjaan tersebut diberikan secara kelompok, karyawan dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila karyawan tersebut mampu memberi sumbangan kepada kelompoknya. Selain itu karyawan juga dinilai berdasarkan hubungan kerjanya dengan karyawan lainnya. Hal ini disebabkan karena kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal, misalnya: faktor kerjasama, lingkungan kerja, fasilitas, penghargaan dan sebagainya.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan menggunakan metode studi kasus, yaitu penelitian yang dilakukan dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari obyek yang diteliti, serta interaksinya dengan lingkungan sehingga kesimpulan yang diambil berdasarkan penelitian dan hanya berlaku terbatas pada obyek yang diteliti yaitu PG Madukismo dan tidak berlaku untuk perusahaan lain.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada PG Madukismo

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan Februari s/d Maret 2010

C. Subyek dan Obyek Penelitian

1. Subyek Penelitian

Pada penelitian ini subyek penelitian yang akan diteliti yaitu manajer, *customer* dan karyawan PG Madukismo

2. Obyek Penelitian

Obyek yang akan diteliti adalah PG Madukismo meliputi empat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*

D. Data yang Dikumpulkan

1. Data yang diperoleh dari perusahaan meliputi:
 - a. Gambaran umum perusahaan
 - b. Struktur organisasi, tugas dan wewenang masing-masing staff
 - c. Jumlah karyawan PG Madukismo
 - d. Jaminan sosial PG Madukismo
2. Data yang berkaitan langsung dengan masalah yang akan diteliti yaitu:
 - a. Laporan keuangan perusahaan yaitu laporan laba-rugi dan neraca.
 - b. Data untuk mengukur strategi usaha
 - c. Data untuk mengukur kepuasan *customer*
 - d. Data untuk mengukur kepuasan karyawan
 - e. Data untuk mengukur kinerja perusahaan yang ditujukan kepada manajer yang terkait.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Teknik Wawancara

Teknik wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung mengenai keadaan perusahaan.

- b. Teknik Dokumentasi

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

c. Kuesioner

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

F. Teknik analisis data

Untuk mengetahui bagaimana kinerja PG Madukismo dengan *Balanced Scorecard* penulis mengambil langkah-langkah sebagai berikut :

1) Untuk mengetahui kinerja melalui strategi usaha penulis menggunakan analisis kualitatif dengan memberikan kuesioner kepada manajer dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Membuat **Multiattribute Attitude Model** dengan rumus:

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

Keterangan:

Ab : Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu obyek

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

Li : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

2) Menentukan W_i 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.

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

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

1	Sangat baik/ sangat puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak baik/ tidak puas dan tidak berharap	2
5	Sangat tidak baik/ sangat tidak puas dan sangat tidak berharap	1

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

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

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

Kemudian nilai *ideal* dan *belief* rata-rata:

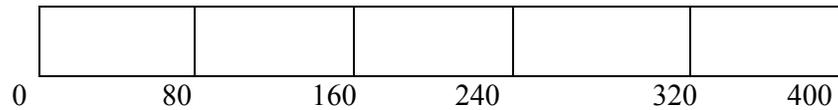
$$\text{Nilai } \textit{ideal} \text{ rata-rata} = \frac{\text{Total nilai } \textit{ideal}}{\text{Responden } \textit{ideal}}$$

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

6) Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukan ke dalam rumus dengan skala likers : (Sugiyono 1994: 73)

(Sikap -1) x 100 = X, dan hasilnya (5- 1) x 100 = 400

Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap di bawah ini:



Keterangan :

0 – 80 = Sangat baik/ sangat puas

80 – 160 = Baik/ puas

160 – 240 = Ragu-ragu

240 – 320 = Tidak baik/ tidak puas

320 – 400 = Sangat tidak baik/ sangat tidak puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau skala semakin ke kiri, maka strategi usaha semakin baik. Hal ini dapat dikatakan manajer merasa puas terhadap hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika skala semakin besar atau skala semakin ke kanan maka strategi usaha semakin tidak baik. Hal ini dapat dikatakan manajer merasa tidak puas terhadap hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan

Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada 3 atribut maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan yaitu sebagai berikut:

Urutan kepentingan	Nilai	Bobot
1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

- 2) Untuk menilai kinerja perusahaan melalui perspektif keuangan, penulis menggunakan analisis kuantitatif yaitu sebagai berikut :

1). *Net Profit Margin (NPM)*

Net Profit Margin adalah perbandingan antara laba bersih (*Net Operating Income*) dengan penjualan bersih (*Net Sales*).

Secara sistematis *Net Profit Margin* dapat dirumuskan:

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

2). *Return On Investment (ROI)*

Return On Investment adalah rasio profitabilitas yang dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk operasi perusahaan.

Secara sistematis *Return On Investment* dapat dirumuskan :

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

3). *Return On Equity (ROE)*

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

Secara sistematis *Return On Equity* dapat dirumuskan:

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

Setelah diketahui hasil dari masing-masing rasio maka kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba tahun 2008 akan dibandingkan dengan tahun 2007 dan tahun 2006. Apabila kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba tahun 2008 lebih besar dari tahun 2007 dan tahun 2006 maka kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba efektif. Sebaliknya apabila kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba tahun 2008 lebih kecil dari tahun 2007 dan tahun 2006 maka kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba tidak efektif.

- 3) Untuk menilai kinerja perusahaan melalui perspektif non keuangan yaitu perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan penulis menggunakan analisis kualitatif dengan memberikan kuesioner.

3.1 Untuk mengukur tercapai atau tidaknya perspektif *customer* dengan menggunakan **Multiattribute Attitude Model** (Engel, 1994:353).

- 1). Membuat **Multiattribute Attitude Model** dengan rumus:

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

Keterangan:

Ab : Sikap *customer* secara keseluruhan terhadap suatu obyek

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

Li : Nilai *ideal* rata-rata *customer* pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata *customer* pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

- 2). Menentukan Wi 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. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke- n , dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n , begitu seterusnya.
- 4) Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, urutannya sebagai berikut:

1	Sangat baik/ sangat puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak baik/ tidak puas dan tidak berharap	2
5	Sangat tidak baik/ sangat tidak puas dan sangat tidak berharap	1

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

$$\text{Nilai } \textit{ideal} = \frac{\text{skor} \times \text{absolut responden } \textit{ideal} \text{ masing-masing}}{\text{jawaban}}$$

$$\text{Nilai } \textit{belief} = \frac{\text{skor} \times \text{absolut responden } \textit{belief} \text{ masing-masing}}{\text{jawaban}}$$

Kemudian nilai *ideal* dan *belief* rata-rata:

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

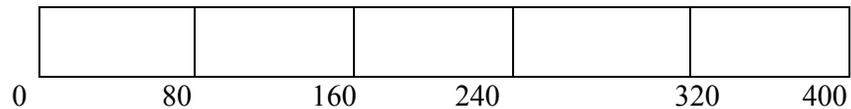
$$\text{Nilai } \textit{belief} \text{ rata-rata} = \frac{\text{Total nilai } \textit{belief}}{\text{Responden } \textit{belief}}$$

- 6) Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukan ke dalam rumus

dengan skala likers : (Sugiyono 1994: 73)

(Sikap -1) x 100 = X, dan hasilnya (5- 1) x 100 = 400

Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap di bawah ini:



Keterangan :

0 – 80 = Sangat baik/ sangat puas

80 – 160 = Baik/ puas

160 – 240 = Ragu-ragu

240 – 320 = Tidak baik/ tidak puas

320 – 400 = Sangat tidak baik/ sangat tidak puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau semakin ke kiri, maka perspektif *customer* semakin baik . Hal ini dapat dikatakan *customer* merasa puas terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika skala semakin besar atau skala semakin ke kanan maka perspektif *customer* semakin tidak baik. Hal ini dapat dikatakan *customer* merasa tidak puas terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan

Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada 3 atribut maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan yaitu sebagai berikut:

Urutan kepentingan	Nilai	Bobot
1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

3.2 Untuk mengukur pangsa pasar, perolehan *customer*, *customer* yang dipertahankan dan profitabilitas *customer* dilakukan dengan menggunakan **Multiattribute Attitude Model** (Engel, 1994:353).

1). Membuat **Multiattribute Attitude Model** dengan rumus:

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

Keterangan:

Ab : Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu obyek

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

Li : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

2) Menentukan Wi dengan rumus:

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

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

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

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

1	Sangat Baik/ sangat puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak Baik/ tidak puas dan tidak berharap	2
5	Sangat tidak Baik/ sangat tidak puas dan sangat tidak berharap	1

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

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

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

Kemudian nilai *ideal* dan *belief* rata-rata:

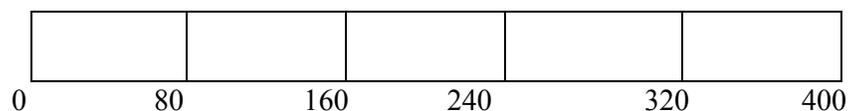
$$\text{Nilai } \textit{ideal} \text{ rata-rata} = \frac{\text{Total nilai } \textit{ideal}}{\text{Responden } \textit{ideal}}$$

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

6) Memasukkan data dalam tabel , kemudian masukan ke dalam rumus dengan skala likers : (Sugiyono 1994: 73)

(Sikap -1) x 100 = X, dan hasilnya (5- 1) x 100 = 400

Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap di bawah ini:



Keterangan :

0 – 80 = Sangat baik/ sangat puas

80 – 160 = Baik/ puas

160 – 240 = Ragu-ragu

240 – 320 = Tidak baik/ tidak puas

320 – 400 = Sangat tidak baik/ sangat tidak puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau skala semakin ke kiri, maka perspektif *customer* semakin baik . Hal ini dapat dikatakan manajer merasa puas terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan . Jika skala semakin besar atau skala semakin ke kanan maka perpektif *customer* semakin tidak baik. Hal ini dapat dikatakan manajer merasa tidak puas terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan

Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada 3 atribut maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan yaitu sebagai berikut:

Urutan kepentingan	Nilai	Bobot
1	$4/10 \times 100\% = 40$	40
2	$3/10 \times 100\% = 30$	30
3	$2/10 \times 100\% = 20$	20
4	$1/10 \times 100\% = 10$	10

- 4) Untuk mengukur perspektif proses bisnis internal yang diperuntukan bagi pihak manajemen yang terkait mengenai proses operasi, proses inovasi dan proses layanan purna jual dengan menggunakan **Multiattribute Attitude Model** (Engel, 1994:353).

1) Membuat **Multiattribute Attitude Model** dengan rumus:

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

Keterangan:

Ab : Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu obyek

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

Li : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

2) Menentukan Wi dengan rumus:

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

3) Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang

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

4) Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai

dengan angka 5, urutannya sebagai berikut:

1	Sangat Baik/ sangat puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak Baik/ tidak puas dan tidak berharap	2
5	Sangat tidak Baik/ sangat tidak puas dan sangat tidak berharap	1

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

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

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

Kemudian nilai *ideal* dan *belief* rata-rata:

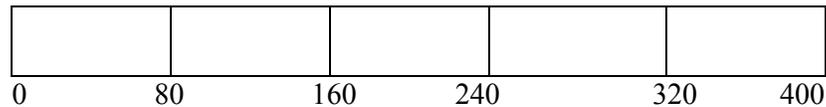
$$\text{Nilai } \textit{ideal} \text{ rata-rata} = \frac{\text{Total nilai } \textit{ideal}}{\text{Responden } \textit{ideal}}$$

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

6) Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukan ke dalam rumus dengan skala likers : (Sugiyono 1994: 73)

(Sikap -1) x 100 = X, dan hasilnya (5- 1) x 100 = 400

Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap di bawah ini:



Keterangan :

0 – 80 = Sangat baik/ sangat puas

80 – 160 = Baik/ puas

160 – 240 = Ragu-ragu

240 – 320 = Tidak baik/ tidak puas

320 – 400 = Sangat tidak baik/ sangat tidak puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau skala semakin ke kiri, maka proses bisnis internal semakin baik. Hal ini dapat dikatakan manajer merasa puas terhadap hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika skala semakin besar atau skala semakin ke kanan maka proses bisnis internal semakin tidak baik. Hal ini

dapat dikatakan manajer merasa tidak puas terhadap hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan

Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada 3 atribut maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan yaitu sebagai berikut:

Urutan kepentingan	Nilai	Bobot
1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

5. Untuk mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan **Multiattribute Attitude Model** (Engel, 1994:353).

5.1 Untuk mengukur kepuasan karyawan dilakukan dengan menggunakan analisis **Multiattribute Attitude Model**. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

1). Membuat **Multiattribute Attitude Model** dengan rumus:

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

Keterangan:

Ab : Sikap karyawan secara keseluruhan terhadap suatu obyek

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

Li : Nilai *ideal* rata-rata karyawan pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata karyawan pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

2) Menentukan Wi 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.

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

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

1	Sangat Baik/ sangat puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak Baik/ tidak puas dan tidak berharap	2
5	Sangat tidak Baik/ sangat tidak puas dan sangat tidak berharap	1

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

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

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

Kemudian nilai *ideal* dan *belief* rata-rata:

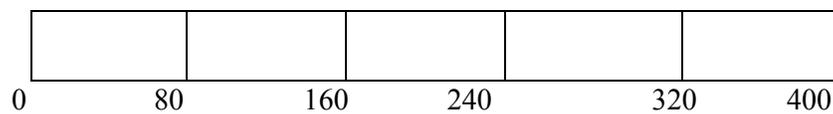
$$\text{Nilai } \textit{ideal} \text{ rata-rata} = \frac{\text{Total nilai } \textit{ideal}}{\text{Responden } \textit{ideal}}$$

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

6) Memasukkan data dalam tabel , kemudian masukan ke dalam rumus dengan skala likers : (Sugiyono 1994: 73)

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

Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap di bawah ini:



Keterangan :

0 – 80 = Sangat baik/ sangat puas

80 – 160 = Baik/ puas

160 – 240 = Ragu-ragu

240 – 320 = Tidak baik/ tidak puas

320 – 400 = Sangat tidak baik/ sangat tidak puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau skala semakin ke kiri, maka pertumbuhan dan pembelajaran semakin baik. Hal ini dapat dikatakan karyawan merasa puas terhadap hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika skala semakin besar atau skala semakin ke kanan maka pertumbuhan dan pembelajaran semakin tidak baik. Hal ini dapat dikatakan karyawan merasa tidak puas terhadap hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada 3 atribut maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan yaitu sebagai berikut:

Urutan kepentingan	Nilai	Bobot
1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

5.2 Untuk mengukur kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan yang diperuntukkan bagi pihak manajemen pengukurannya dilakukan dengan menggunakan analisis **Multiattribute Attitude Model**. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

1). Membuat **Multiattribute Attitude Model** dengan rumus:

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

Keterangan:

Ab : Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu obyek

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

Li : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

2) Menentukan Wi dengan rumus:

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

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

1	Sangat Baik/ sangat puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak Baik/ tidak puas dan tidak berharap	2
5	Sangat tidak Baik/ sangat tidak puas dan sangat tidak berharap	1

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

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

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

Kemudian nilai *ideal* dan *belief* rata-rata:

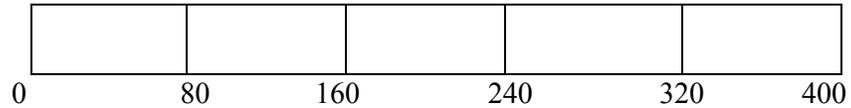
$$\text{Nilai } \textit{ideal} \text{ rata-rata} = \frac{\text{Total nilai } \textit{ideal}}{\text{Responden } \textit{ideal}}$$

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

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

(Sikap -1) x 100 = X, dan hasilnya (5- 1) x 100 = 400

Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap di bawah ini:



Keterangan :

0 – 80 = Sangat baik/ sangat puas

80 – 160 = Baik/ puas

160 – 240 = Ragu-ragu

240 – 320 = Tidak baik/ tidak puas

320 – 400 = Sangat tidak baik/ sangat tidak puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau skala semakin ke kiri, maka pertumbuhan dan pembelajaran semakin baik. Hal ini dapat dikatakan manajer merasa puas terhadap hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika skala semakin besar atau skala semakin ke kanan maka pertumbuhan dan pembelajaran semakin tidak baik. Hal ini dapat dikatakan manajer merasa tidak puas terhadap hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada 3 atribut maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan yaitu sebagai berikut:

Urutan kepentingan	Nilai	Bobot
1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah PG Madukismo

Pabrik gula Madukismo berada di bawah naungan satu direksi dengan nama PT MADUBARU yang berbentuk perseroan terbatas. Pabrik gula Madukismo dengan pengelolaan PT MADUBARU dibangun pada pertengahan tahun 1955 dan berdiri dengan akte notaris tanggal 14 Juni 1955.

Di sekitar pemerintahan Hindia Belanda, disekitar Daerah Istimewa Yogyakarta terdapat kurang lebih 17 pabrik gula yang diusahakan oleh pemerintahan Hindia Belanda. Tetapi pada tahun 1942 seluruh pabrik gula tersebut dikuasai oleh pemerintahan Jepang. Akan tetapi karena situasi keadaan perang dan pemerintahan Jepang tidak dapat mengusahakan dengan sepenuhnya maka dari 17 pabrik tersebut yang berproduksi tinggal 12 saja. Keadaan ini tidak berlangsung lama setelah diproklamasikan kemerdekaan Indonesia pada tanggal 17 Agustus 1945, sejak saat itu semua pabrik gula dari pemerintahan Jepang dibumihanguskan hingga pada tahun 1950 seluruh pabrik gula tinggal sisa-sisa dan puing-puingnya saja.

Setelah keadaan normal dan keadaan pulih Sri Sultan Hamengkubuwono IX memprakarsai pendirian pabrik gula dengan tujuan:

- a. Menambah kesejahteraan dan kemakmuran rakyat
- b. Menampung para buruh bekas pekerja pabrik gula yang kehilangan pekerjaan.

c. Menambah pendapatan pemerintah baik pusat maupun daerah.

Prakarsa ini diawali dengan pembentukan P3G (Panitia Pendirian Pabrik Gula) yang bekerjasama dengan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Istimewa Yogyakarta. Setelah ini dibentuk BPPP (Badan Pelaksana Perusahaan Perkebunan) yang kemudian berkembang menjadi YAKTI (Yayasan Kredit Tani Indonesia). Badan ini berkembang lagi menjadi perseroan terbatas dengan P2G Madubaru PT.

Pabrik gula Madukismo mulai dibangun pada pertengahan tahun 1955 tepatnya tanggal 14 Juni 1955. Saham dari badan usaha ini 75% dimiliki oleh Sri Sultan Hamengkubuwono IX dan 25% oleh pemerintahan Indonesia.

Pada tanggal 31 Maret 1962 pemerintahan Indonesia mengambil alih perusahaan yang ada di Indonesia baik asing, swasta sehingga statusnya berubah menjadi perusahaan negara (PN). Untuk mengelola pabrik-pabrik gula, pemerintahan membentuk badan yang diberi nama Badan Pimpinan Umum Perusahaan Negara (BPUPPN). Tanggal 1 Maret 1962 dilakukan serah terima pabrik gula Madukismo kepada pemerintahan Indonesia oleh Sri Sultan Hamengkubuwono IX selaku direktur pabrik gula PT MADUBARU.

Tahun 1968 pemerintah memberikan kesempatan kepada pabrik-pabrik gula yang dimaksud untuk menarik diri dari BPUPPN. Kemudian pada tanggal 3 September 1968 status pabrik kembali menjadi perseroan terbatas dan dinamakan P2G MADUBARU PT. Sejak tanggal 4 Maret 1984 dengan persetujuan Sri Sultan Hamengkubuwono IX selaku pemilik saham terbesar P2G MADUBARU PT kembali dikelola oleh pemerintahan Indonesia yang

bekerja sama dengan PT Rajawali Nusantara Indonesia berdasarkan kontrak manajemen dan ditandatangani oleh direktur utama PT Rajawali Nusindo (Muhammad Yusuf) dan Sri Sultan Hamengkubuwono IX selaku pemegang saham terbesar.

B. Lokasi PG Madukismo

Diatas lokasi bangunan pabrik gula Padokan (satu diantara dari 17 pabrik gula di Daerah Istimewa Yogyakarta yang dibangun oleh pemerintahan Belanda tetapi dibumi hanguskan pada masa pemerintahan Jepang) yang terletak di Desa Padokan, Kelurahan Tirtonirmolo, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul, Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Alasan pemilihan lokasi pabrik gula Madukismo adalah sebagai berikut:

1. Jauh dari perkotaan

Yang dimaksud adalah perusahaan pada waktu masa giling atau masa produksi tidak mengganggu aktivitas perkotaan yang padat dikarenakan limbah dan suara bising

2. Limbah industri

Limbah dapat diolah dengan baik serta pembuangan tidak mengganggu masyarakat sekitar, karena lokasi pabrik relatif jauh dengan rumah-rumah penduduk sekitar.

3. Tenaga kerja

PG Madukismo pada saat masa produksi membutuhkan tenaga kerja musiman. PG Madukismo tidak mengalami kesulitan mendapatkan tenaga kerja karena masyarakat sekitar banyak yang berminat.

4. Transportasi

Terletak di Yogyakarta bagian selatan, tepatnya selatan jalan lingkar selatan sehingga memudahkan perjalanan truk pengangkut tebu dari luar kota maupun dari dalam kota.

C. Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi PG Madukismo

PG Madukismo menjadi perusahaan agro industri yang unggul di Indonesia dengan petani sebagai mitra sejati.

2. Misi PG Madukismo

- a. Menghasilkan gula yang berkualitas untuk memenuhi permintaan masyarakat dan industri di Indonesia.
- b. Menghasilkan produk dengan memanfaatkan teknologi maju yang ramah lingkungan, dikelola secara profesional dan inovatif, memberikan pelayanan yang prima kepada pelanggan serta mengutamakan kemitraan dengan petani.
- c. Mengembangkan produk/ bisnis baru yang mendukung bisnis inti.
- d. Menempatkan karyawan dan *stakeholder* lainnya sebagai bagian terpenting dalam proses penciptaan keunggulan perusahaan dan penciptaan *share holder values*.

D. Kronologi Status Perusahaan dan Perubahan Manajemen.

Tahun 1955-1962 : Perusahaan swasta

Tahun 1962-1966 : bergabung dengan perusahaan milik Negara di bawah BPU-PPN (Badan Pimpinan Umum-Perusahaan Negara) karena adanya *policy* pemerintahan RI yang mengambil alih semua perusahaan di Indonesia.

Tahun 1966 : BPU-PPN bubar.

Pabrik gula di Indonesia memilih tetap menjadi perusahaan swasta atau menjadi perusahaan Negara.

Pabrik gula Madukismo memilih sebagai perusahaan swasta (PT).

Tahun 1966-1984 : PG madukismo kembali menjadi perusahaan swasta dengan susunan direksi yang dipimpin oleh Sri sultan Hamengku bowono IX sebagai presiden direksi.

Tanggal 4 Maret 1984 -24 Februari 2004 diadakan kontrak manajemen dengan PT. Rajawali Nusantara Indonesia (RNI) yaitu salah satu BUMN milik departemen keuangan RI.

Tanggal 24 Februari sampai sekarang PG madukismo menjadi perusahaan mandiri yang dikelola secara professional dan independent.

E. Susunan Pengurus dan Struktur Organisasi PG Madukismo

Susunan pengurus saat ini adalah sebagai berikut:

1. Komisaris Utama

GKR Pembayun

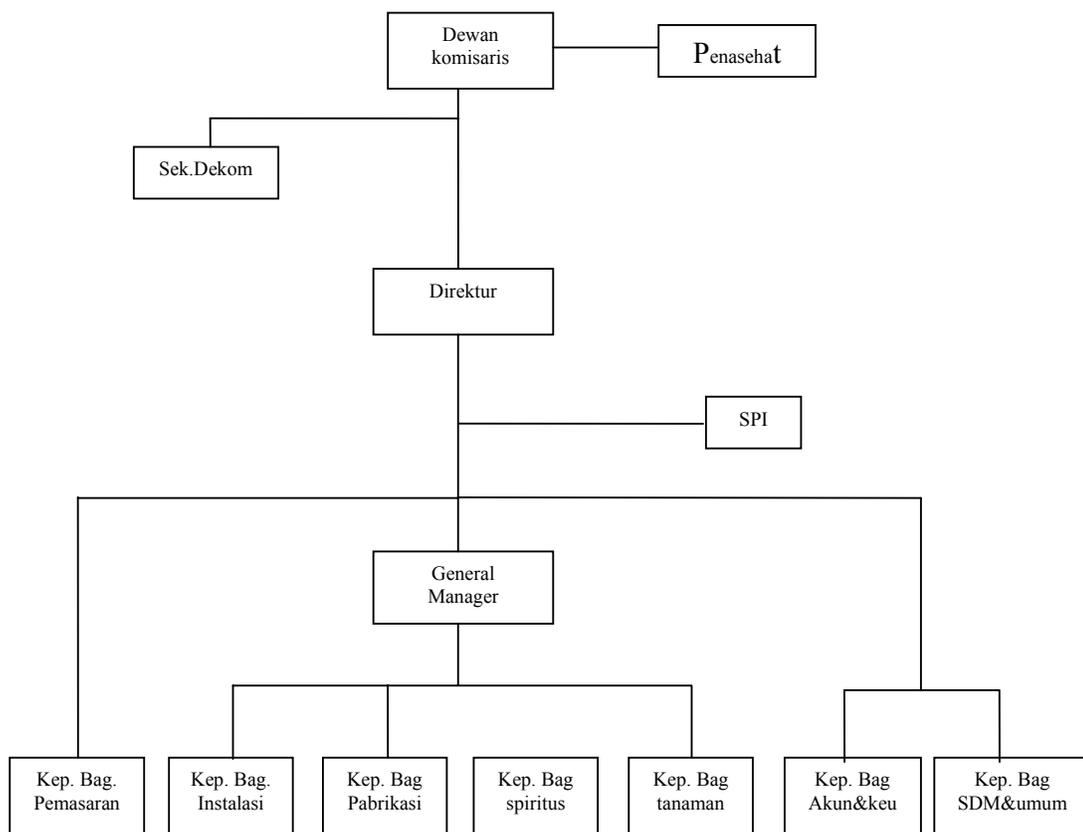
2. Komisaris

Drs. H. Sumargono Kusumahadiningrat

Ir. Agus Purnomo, M.Si

3. Direktur

Ir. Rachmad Edi Cahyono, M.Si

Struktur Organisasi Fungsional PG Madukismo

Gambar 4 : Struktur Organisasi Fungsional PG Madukismo

F. Tugas dan Kewajiban

1. Direktur

Tugas dan kewajiban Direktur adalah sebagai berikut:

- a. Merumuskan tujuan perusahaan
- b. Menetapkan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan
- c. Menyusun rencana jangka panjang
- d. Menetapkan kebijakan- kebijakan dan pedoman penyusunan anggaran tahunan
- e. Menetapkan rencana anggaran yang diusulkan kepada rapat umum pemegang saham
- f. Merumuskan kebijakan-kebijakan dalam bidang keuangan, bidang personalia, bidang produksi, bidang teknik dan umum.

2. Kepala Bidang Administrasi dan Keuangan

Tugas dan kewajiban Kepala bidang Administrasi dan Keuangan adalah sebagai berikut:

- a. Merumuskan sasaran dalam kerangka tujuan yang ditetapkan direksi
- b. Menetapkan strategi untuk mencapai sasaran perusahaan
- c. Menetapkan ketentuan-ketentuan pelaksanaan kebijakan direksi
- d. Membantu direksi dalam menyusun rencana jangka panjang perusahaan
- e. Melaksanakan kebijakan dan pedoman penyusunan anggaran tahunan perusahaan
- f. Meningkatkan disiplin kerja karyawan perusahaan

3. Kepala Bidang Produksi

Tugas dan kewajiban Kepala bidang Produksi adalah sebagai berikut:

- a. Bertanggung jawab atas jalannya produksi secara keseluruhan dan menjaga kualitas produk
- b. Mengadakan riset tentang produk yang dikeluarkan, proses produksi dan target yang akan diraih perusahaan

4. Kepala Bagian Pemasaran

Tugas dan kewajiban Kepala bagian Pemasaran adalah sebagai berikut:

- a. Mengadakan riset pasar dan promosi dalam rangka meningkatkan volume penjualan perusahaan
- b. Menentukan saluran distribusi perusahaan
- c. Merencanakan penjualan dan produksi perusahaan
- d. Melaksanakan promosi dan memperluas daerah pemasaran perusahaan
- e. Menyalurkan produk selesai pembuatan kepada konsumen

5. Kepala Bagian SDM dan Umum

Tugas dan kewajiban Kepala bagian SDM dan umum adalah sebagai berikut:

- a. Mengatur pembayaran gaji dan upah buruh serta mencatat dalam pembukuan
- b. Menyusun laporan pertanggung jawaban mengenai gaji karyawan
- c. Membuat rencana anggaran belanja karyawan

6. Kepala Bidang Akuntansi dan Keuangan

Tugas dan kewajiban Kepala bidang Akuntansi dan Keuangan adalah sebagai berikut:

- a. Menjalankan kebijakan direksi dalam bidang keuangan, bidang personalia, pengolahan data akutansi perusahaan, hubungan masyarakat dan keamanan perusahaan, pengadaan jasa dan barang kebutuhan perusahaan
- b. Memimpin dan mengkoordinasi penyusunan rencana anggaran serta revisi anggaran perusahaan
- c. Menyusun rencana anggaran perusahaan
- d. Menegakkan disiplin kerja karyawan dalam bagiannya

7. Kepala Bagian Instalasi

Tugas dan kewajiban Kepala bagian Instalasi adalah sebagai berikut:

- a. Menjaga kondisi alat-alat pabrik
- b. Mengkoordinasi kegiatan karyawan yang ada dalam seksinya
- c. Menegakkan disiplin karyawan
- d. Memberi otorisasi atas dokumen dan laporan sesuai sistem dan wewenang yang berlaku

8. Kepala Bagian Pabrikasi

Tugas dan kewajiban Kepala bagian Pabrikasi adalah sebagai berikut:

- a. Merencanakan rencana produksi gula
- b. Mengawasi kualitas penimbangan dan pembungkusan gula
- c. Menjaga kelancaran proses produksi gula
- d. Menghitung kebenaran angka-angka rendemen dan daftar bagi hasil gula petani

9. Kepala Bagian Tanaman

Tugas dan kewajiban Kepala bagian Tanaman adalah sebagai berikut:

- a. Membantu administrasi dalam pencapaian target penanaman tebu giling dan bibit
- b. Memimpin seksi-seksi yang ada dalam bagiannya
- c. Melaksanakan tugas lain yang ditetapkan administratur
- d. Membantu administrasi dalam menilai karyawan bagiannya untuk diusulkan promosi

10. Kepala Bagian Alkohol dan Spiritus

Tugas dan kewajiban Kepala bagian alkohol dan spiritus adalah sebagai berikut:

- a. Melaksanakan rencana produksi perusahaan
- b. Mengawasi mutu
- c. Mengendalikan produksi untuk memenuhi target produksi
- d. Mengkoordinasi karyawan yang ada dalam seksinya

G. Tenaga Kerja dan Jumlah Karyawan PG Madukismo

Berdasarkan peraturan Pemerintah yaitu surat keputusan Kepala Kantor Wilayah Departemen Tenaga Kerja DIY no 075/wk/1986 tentang tenaga kerja maka tenaga kerja di PG Madukismo dibedakan:

1. Tenaga kerja tetap

Yaitu tenaga kerja yang ditetapkan perusahaan secara kontinyu dibedakan menjadi 2 yaitu karyawan bulanan dan harian

2. Tenaga kerja tidak tetap

Yaitu karyawan yang bekerja dalam waktu tertentu biasanya pada waktu musim giling berlangsung. Dibedakan menjadi:

a. Tenaga Kerja Kampanye

Bekerja pada bagian tertentu yang berhubungan dengan proses produksi. Jadwal kerja adalah selama musim giling dari pabrik gula.

b. Tenaga Kerja Musiman

Bekerja di sekitar *emplacement* akan tetapi tidak berhubungan dengan proses produksi. Jadwal kerja adalah selama musim giling dari pabrik gula.

c. Tenaga Kerja Borongan

Bekerja di perusahaan secara *insidental* sesuai dengan kebutuhan dan *urgensi* dari perusahaan. Hubungan kerja borongan diadakan dari hari ke hari serta diupah secara harian.

Jam kerja dan hari kerja

1. Regu kerja umum

Senin-kamis

Jam kerja 06.30 - 15.00

Istirahat 11.30 - 12-30

Jumat-sabtu

Jam kerja 06.30-11-30

Tanpa istirahat

2. Regu kerja khusus

Shift 1 06.00 - 14.00

Shift II	14.00 - 22.00
Shift III	22.00 – 06.00

Hari libur untuk karyawan :

1. Hari Minggu
2. Hari libur resmi yang ditetapkan oleh Pemerintah
3. Hari libur yang ditetapkan oleh kantor
4. Cuti karyawan
 - a. Cuti selama 12 hari kerja
 - b. Cuti panjang 1 bulan
 - c. Seorang karyawan tetap dengan masa kerja 3 tahun terus menerus berhak menikmati cuti panjang selama 1 bulan dari perusahaan. Cuti tersebut dapat dinikmati sekaligus atau dapat dipisah 2-3 kali

Jumlah Karyawan PG Madukismo

Karyawan pimpinan	:	60 orang
Karyawan pelaksana	:	432 orang
KKWT	:	844 orang
Jumlah	:	1.336 orang
Borongan terbangun dan garap kebun	:	3.000 orang

H. Jaminan Sosial PG Madukismo

Pabrik memberikan kesejahteraan bagi para karyawan-karyawan dengan tujuan agar karyawan bekerja dengan penuh tanggungjawab sehingga

produktivitas kerja meningkat untuk mewujudkan kesejahteraan tersebut maka perusahaan memberikan fasilitas-fasilitas antara lain :

1. Semua karyawan diikutkan program Jamsostek
2. Jaminan hari tua pensiun untuk karyawan tetap (pimpinan dan pelaksana)
3. Program TASKHAT (Tabungan Asuransi Kesejahteraan Hari Tua) untuk karyawan kampanye
4. Koperasi karyawan dan pensiunan PG Madukismo
5. Perumahan dinas untuk karyawan tetap
6. Poliklinik dan klinik KB perusahaan untuk semua karyawan
7. Taman kanak-kanak perusahaan untuk karyawan tetap dan umum
8. Tempat ibadah untuk karyawan dan umum
9. Sarana olahraga untuk karyawan tetap dan kesenian
10. Pakaian dinas untuk karyawan tetap, kampanye dan musiman
11. Biaya pengobatan.
12. Kesempatan rekreasi karyawan dan keluarga
13. Kendaraan diberikan kepada karyawan bagian lapangan dan bus sekolah untuk antar jemput putra-putri karyawan.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Untuk mengukur kinerja PG Madukismo dengan *Balanced Scorecard* penulis menganalisis data dari strategi usaha, perspektif keuangan, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur).

Data yang digunakan untuk penelitian ini adalah data dari laporan keuangan PG Madukismo yang terdiri dari:

- a. Neraca per 31 Desember tahun 2006, 2007, dan 2008
- b. Laporan Laba-Rugi yang berakhir 31 Desember 2006, 2007 dan 2008.

Untuk menjawab perspektif keuangan PG Madukismo, penulis melakukan analisis data dengan menggunakan *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Investment* (ROI), dan *Return On Equity* (ROE). Analisis ini digunakan untuk mengetahui kondisi kinerja perusahaan pada tahun-tahun yang diteliti.

Untuk menjawab perspektif non keuangan, penulis menggunakan kuesioner yang ditujukan kepada manajer, karyawan dan *customer* PG Madukismo. Data tersebut akan dianalisis dengan menggunakan *Multiattribute Attitude Model* yang digunakan untuk mengetahui kinerja secara keseluruhan.

A. Untuk mengetahui kinerja PG Madukismo penulis mencoba menganalisis data dari masing-masing perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*.

1. Strategi Usaha

Untuk mengukur kinerja perusahaan dari strategi usaha penulis menggunakan

kuesioner yang diberikan manajer PG Madukismo yang selanjutnya akan dianalisis dengan *Multiattribute Attitude Model*.

1. Analisis strategi usaha dengan *Multiattribute Attitude Model*.

Analisis ini digunakan oleh penulis untuk mengukur strategi usaha secara keseluruhan terhadap atribut tujuan strategi, perumusan strategi dan pelatihan dari PG Madukismo.

Rumus *Multiattribute Attitude Model* adalah sebagai berikut :

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

Keterangan:

Ab : Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu obyek

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

Li : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

Langkah-langkah perhitungan sikap secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

a. Perhitungan bobot untuk tiap-tiap atribut

Bobot untuk tiap-tiap atribut diberikan sesuai dengan tingkat

kepentingan yang diberikan sebagai berikut:

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

Urutan kepentingan	Nilai		Bobot
1	3	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
3	<u>1</u>	$1/6 \times 100\% = 16,67$	<u>17</u>
	6		100

b. Perhitungan nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata

Dari data responden yang bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor, yaitu:

No	Jawaban	skor
1	Sangat Baik/ Puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ Puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak Baik/ Puas dan tidak berharap	2
5	Sangat tidak Baik/ Puas dan sangat tidak berharap	1

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

1. Tujuan Strategi

Tabel V.1 Atribut Tujuan Strategi butir 1

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	4	20
P/B	4	6	24	2	8
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	24	6	28
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $24/6 = 4$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $28/6 = 4,67$					

Tabel V.2 Atribut Tujuan Strategi butir 2

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	4	20
P/B	4	6	24	2	8
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	24	6	28
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $24/6 = 4$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $28/6 = 4,67$					

Tabel V.3 Atribut Tujuan Strategi butir 3

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	4	20
P/B	4	5	20	2	8
R	3	1	3	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	23	6	28
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $23/6 = 3,83$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $28/6 = 4,67$					

Tabel V.4 Atribut Tujuan Strategi butir 4

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	1	5	5	25
P/B	4	4	16	1	4
R	3	1	3	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	24	6	29
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $24/6 = 4$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $29/6 = 4,83$					

Tabel V.5 Atribut Tujuan Strategi butir 5

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	2	10	6	30
P/B	4	4	16	0	0
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	26	6	30
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $26/6 = 4,33$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $30/6 = 5$					

Tabel V.6 Atribut Tujuan Strategi butir 6

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	1	5	6	30
P/B	4	5	20	0	0
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	25	6	30
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $25/6 = 4,17$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $30/6 = 5$					

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{belief} \text{ tujuan strategi rata-rata} &= \frac{4 + 4 + 3,83 + 4 + 4,33 + 4,17}{6} \\ &= \frac{24,33}{6} = 4,05 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{ideal} \text{ tujuan strategi rata-rata} \\ &= \frac{4,67 + 4,67 + 4,67 + 4,83 + 5 + 5}{6} \end{aligned}$$

$$= \frac{28,84}{6} = 4,80$$

2. Perumusan Strategi

Tabel V.7 Atribut Perumusan Strategi butir 1

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	1	5	6	30
P/B	4	5	20	0	0
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	25	6	30
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $25/6 = 4,17$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $30/6 = 5$					

Tabel V.8 Atribut Perumusan Strategi butir 2

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	5	25
P/B	4	5	20	0	0
R	3	1	3	1	3
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	23	6	28
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $23/6 = 3,83$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $28/6 = 4,67$					

Tabel V.9 Atribut Perumusan Strategi butir 3

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	1	5	5	25
P/B	4	5	20	1	4
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	25	6	29
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $25/6 = 4,17$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $29/6 = 4,83$					

Tabel V.10 Atribut Perumusan Strategi butir 4

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	5	25
P/B	4	6	24	1	4
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	24	6	29
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $24/6 = 4$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $29/6 = 4,83$					

Tabel V.11 Atribut Perumusan Strategi butir 5

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	4	20
P/B	4	6	24	2	8
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	24	6	28
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $24/6 = 4$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $28/6 = 4,67$					

Total *belief* perumusan strategi rata-rata

$$= \frac{4,17 + 3,83 + 4,17 + 4 + 4}{5} = \frac{20,17}{5} = 4,03$$

Total *ideal* perumusan strategi rata-rata

$$= \frac{5 + 4,67 + 4,83 + 4,83 + 4,67}{5} = \frac{24}{5} = 4,8$$

3. Pelatihan

Tabel V.12 Atribut pelatihan butir 1

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	2	10	6	30
P/B	4	3	12	0	0
R	3	1	3	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	25	6	30
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $25/6 = 4,17$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $30/6 = 5$					

Tabel V.13 Atribut pelatihan butir 2

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	2	10	6	30
P/B	4	3	12	0	0
R	3	1	3	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	25	6	30
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $25/6 = 4,17$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $30/6 = 5$					

Total *belief* pelatihan rata-rata

$$= \frac{4,17 + 4,17}{2} = \frac{8,34}{2} = 4,17$$

Total *ideal* pelatihan rata-rata

$$= \frac{5 + 5}{2} = \frac{20}{2} = 5$$

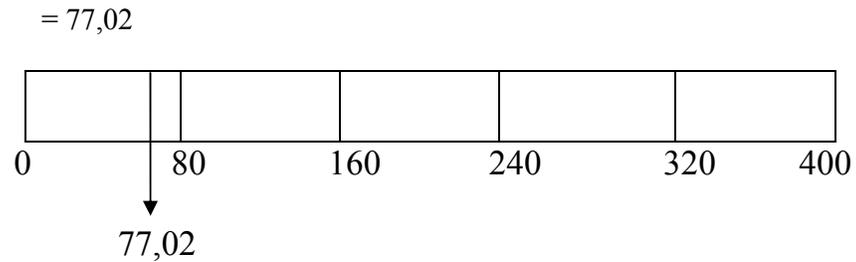
Hasil dari selisih masing-masing atribut dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel V.14 Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata setiap atribut

Atribut	Ideal (li)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih li-Xi	Urutan	Bobot
Tujuan Strategi	4,80	4,05	0,75	1	50
Perumusan Strategi	4,8	4,03	0,77	2	33
Pelatihan	5	4,17	0,83	3	17

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa atribut yang berpengaruh adalah tujuan strategi yang mempunyai selisih paling kecil artinya atribut tersebut merupakan atribut yang keadaanya (*belief*) paling mendekati harapan (*ideal*) manajer kemudian perumusan strategi dan pelatihan. Perhitungan sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model*

$$\begin{aligned}
 Ab &= \sum_{i=1}^n W_i |li - X_i| \\
 Ab &= 50 \times |4,80 - 4,05| + 33 \times |4,8 - 4,03| + 17 \times |5 - 4,17| \\
 &= 50 \times 0,75 + 33 \times 0,77 + 17 \times 0,83 \\
 &= 37,50 + 25,41 + 14,11
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai 77,02. Nilai ini menggambarkan bahwa sikap manajer terhadap kondisi kinerja PG Madukismo adalah sangat puas karena berada pada rentang nilai 0 – 80. Hal ini dapat diartikan bahwa strategi usaha PG Madukismo baik.

2. Analisis Prioritas Kepentingan dari Strategi Usaha

Analisis ini digunakan untuk menjawab atribut yang paling diutamakan oleh manajer. Dalam penelitian ini manajer diminta memberikan penilaian tentang urutan kepentingan (prioritas). Rangkaian pertama akan diberi nilai 3, rangkaian ke dua akan diberi nilai 2 dan rangkaian ke tiga akan diberi nilai

Tabel V.15 Data urutan tingkat kepentingan

Atribut	Rangking		
	1	2	3
	3	2	1
Atribut Tujuan Strategi	5	1	0
Atribut Perumusan Strategi	1	5	0
Atribut Pelatihan	0	0	6

Setelah mengetahui jawaban manajer tentang urutan kepentingan dari masing-masing atribut maka dilakukan nilai jumlah hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah manajer sebagai berikut:

1. Tujuan Strategi

$$\begin{aligned}
 &= (3 \times 5) + (2 \times 1) + (1 \times 0) \\
 &= 15 + 2 + 0 \\
 &= 17
 \end{aligned}$$

2. Perumusan Strategi

$$\begin{aligned}
 &= (3 \times 1) + (2 \times 5) + (1 \times 0) \\
 &= 3 + 10 + 0 \\
 &= 13
 \end{aligned}$$

3. Pelatihan

$$\begin{aligned}
 &= (3 \times 0) + (2 \times 0) + (1 \times 6) \\
 &= 0 + 0 + 6 \\
 &= 6
 \end{aligned}$$

Tabel V.16 Tabel Hasil Peringkat Kepentingan

Atribut	Hasil	Peringkat
Atribut Tujuan Strategi	17	1
Atribut Perumusan Strategi	13	2
Atribut Pelatihan	6	3

Dari perhitungan prioritas kepentingan di atas dapat diketahui bahwa atribut tujuan strategi merupakan atribut yang paling kuat menentukan sikap manajer PG Madukismo. Hal ini menunjukkan bahwa manajer lebih mengutamakan tujuan perusahaan sebagai perwujudan misi dan strategi. Setelah manajer melihat visi dan misi perusahaan maka hal kedua yang dianggap penting adalah perumusan strategi selanjutnya disusul dengan pelatihan.

Dari hasil analisis prioritas di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa atribut tujuan strategi merupakan prioritas utama bagi manajer PG Madukismo selanjutnya perumusan strategi dan pelatihan.

2. Kondisi Kinerja PG Madukismo apabila diukur dari Perspektif Keuangan.

Perspektif Keuangan dianalisis dengan *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Investment* (ROI), dan *Return On Equity* (ROE) sebagai berikut:

2.1. Net Profit Margin (NPM)

Net Profit Margin (NPM) perusahaan pada tahun-tahun yang diteliti dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel V.17 Laba Bersih, Penjualan, dan Net Profit Margin PG Madukismo Tahun 2006, 2007, 2008

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Penjualan (Rp)	<i>Net Profit Margin</i> (%)
2006	9.491.800.347,94	56.366.665.664	16,83
2007	8.228.101.385,77	63.749.561.376	12,90
2008	3.472.347.552,49	37.045.362.516	9,37

Pembahasan

Net Profit Margin dari tahun 2006, 2007, 2008 berturut-turut adalah 16, 83%, 12,90%, dan 9,37%. Hal ini berarti bahwa dalam setiap Rp 1,00 penjualan menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,168 ; Rp 0,130 ; dan Rp 0,094

Dari tabel perhitungan di atas dapat diketahui bahwa selama tahun 2006 sampai tahun 2008 NPM PG Madukismo mengalami penurunan.

Pada tahun 2006 sampai tahun 2007 mengalami penurunan sebesar 3,93%. Tahun 2007 sampai tahun 2008 mengalami penurunan sebesar 3,53%. NPM tahun 2006 16,83% turun menjadi 12,90% pada tahun 2007 dan turun menjadi 9,37 di tahun 2008. Penurunan NPM disebabkan oleh naiknya beban bunga yang ditanggung oleh PG Madukismo selama 3 tahun tersebut yang berdampak pada penurunan laba walaupun tingkat penjualan per tahunnya naik.

1.2 *Return On Investment* (ROI)

Return On Investment (ROI) perusahaan pada tahun-tahun yang diteliti dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel V.18 Laba bersih, total aktiva dan *Return On Investment* PG Madukismo Tahun 2006, 2007, 2008

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Aktiva (Rp)	ROI (%)
2006	9.491.800.347,94	102.046.274.460,19	9,30
2007	8.228.101.385,77	121.729.316.693,33	6,76
2008	3.472.347.552,49	143.980.853.957,94	2,41

Pembahasan

Return On Investment dari tahun 2006, 2007, 2008 berturut-turut adalah 9,30%, 6,76%, dan 2,41%. Hal ini berarti dalam setiap Rp 1,00 aktiva dapat menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,093, Rp 0,068 dan Rp 0,024.

Dari tabel di atas diketahui bahwa selama tahun 2006, 2007 dan 2008, ROI PG Madukismo mengalami penurunan. ROI selama tahun 2006 dan 2007 mengalami penurunan sebesar 2,54%. Tahun 2007 dan 2008

mengalami penurunan sebesar 4,35%. Tahun 2006 ROI sebesar 9,30% turun menjadi 6,76% di tahun 2007 kemudian turun menjadi 2,41% di tahun 2008. Turunnya ROI disebabkan karena turunnya laba bersih sebesar 13,31% dan total aktiva naik sebesar 19,28%.

Tahun 2007 sampai tahun 2008 ROI turun menjadi 2,41% karena disebabkan oleh turunnya laba bersih sebesar 50,11% dan total aktiva naik sebesar 27,78%. Penurunan ROI disebabkan oleh meningkatnya total aktiva yang tidak seimbang dengan laba yang diperoleh PG Madukismo per tahunnya.

1.3 *Return On Equity (ROE)*

Return On Equity (ROE) perusahaan pada tahun-tahun yang diteliti dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel V.19 Laba bersih, Modal Sendiri dan *Return On Equity* PG Madukismo Tahun 2006, 2007, 2008

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Modal sendiri (Rp)	ROE (%)
2006	9.491.800.347,94	34.231.555.239,80	27,73
2007	8.228.101.385,77	39.071.071.820,02	21,06
2008	3.472.347.552,49	36.032.842.883,96	9,64

Pembahasan

Return On Equity (ROE) dari tahun 2006, 2007, 2008 berturut-turut adalah 27,73%, 21,06% dan 9,64%. Hal ini berarti dalam setiap Rp 1,00 aktiva dapat menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,277, Rp 0,210 dan Rp 0,096.

Dari tabel di atas diketahui bahwa selama tahun 2006, 2007 dan 2008, ROE PG Madukismo mengalami penurunan sebesar 6,67%. ROE pada tahun 2006 27,73% turun menjadi 21,06% di tahun 2007 dan turun menjadi 9,64% di tahun 2008.

Turunnya ROE disebabkan oleh menurunnya jumlah laba bersih sebesar 13,31% sedangkan modal yang dikeluarkan oleh PG Madukismo besar. Peningkatan modal yang dikeluarkan PG Madukismo tidak sebanding dengan laba bersih yang diperoleh perusahaan sehingga mengakibatkan ROE menurun.

Secara keseluruhan ketiga rasio tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel V.20 Net Profit Margin (NPM), Return On Investment (ROI) dan Return On Equity (ROE) PG Madukismo Tahun 2006, 2007, 2008

Tahun \ Rasio	NPM	ROI	ROE
2006	16,83	9,30	27,73
2007	12,90	6,76	21,06
2008	9,37	2,41	9,64

Berdasarkan pada perhitungan di atas profitabilitas PG Madukismo dapat dikatakan tidak efektif. Hal ini dapat dilihat dari penurunan ROE pada tahun 2006 - 2008 sebesar 6,67% dan 11,42% yang disebabkan oleh kenaikan modal perusahaan sedangkan laba bersih perusahaan selalu mengalami penurunan. Peningkatan modal perusahaan setiap tahunnya tidak sebanding dengan laba yang diperoleh walaupun setiap tahun modal naik tetapi laba bersih perusahaan tetap menurun.

Jika dilihat dari analisis ROI diketahui bahwa ROI selalu menurun. Hal ini tidak sebanding dengan total aktiva yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Perusahaan setiap tahunnya mengeluarkan aktiva yang besar dan meningkat setiap tahunnya tetapi laba yang diperoleh perusahaan kecil bahkan setiap tahunnya menurun.

Jika dilihat dari rasio NPM dapat diketahui bahwa perspektif keuangannya tidak efektif karena nilai presentase NPM setiap tahunnya menurun.

Meningkatnya beban bunga menyebabkan laba perusahaan menjadi menurun walaupun penjualan per tahunnya meningkat. Penurunan rasio tidak hanya disebabkan oleh faktor intern yang mungkin bisa dikendalikan oleh manajemen tetapi juga dipengaruhi oleh faktor ekstern misalnya: harga di pasar yang terlalu tinggi/rendah yang tidak bisa dikendalikan oleh manajemen dan adanya perusahaan yang sejenis.

3. Kondisi Kinerja PG Madukismo ditinjau dari Perspektif *Customer*

Untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif *customer* penulis menggunakan kuesioner yang diberikan kepada *customer* dan manajer PG Madukismo yang selanjutnya akan dianalisis dengan *Multiattribute Attitude Model*. Kuesioner yang diberikan kepada *customer* digunakan untuk mengetahui kepuasan *customer* terhadap pelayanan yang diberikan oleh PG Madukismo. Sedangkan kuesioner yang diberikan kepada manajer digunakan untuk mengetahui kinerja perusahaan secara keseluruhan terhadap pelayanan yang diberikan kepada *customer*.

3.1 Kepuasan *Customer*

1. Analisis sikap *customer* dengan *Multiattribute Attitude Model*.

Analisis ini digunakan oleh penulis untuk mengukur sikap *customer* secara keseluruhan terhadap atribut harga, waktu dan mutu dari PG Madukismo.

Rumus *Multiattribute Attitude Model* adalah sebagai berikut :

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

Keterangan:

Ab : Sikap *customer* secara keseluruhan terhadap suatu obyek

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

Li : Nilai *ideal* rata-rata *customer* pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata *customer* pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

Langkah-langkah perhitungan sikap secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

a. Perhitungan bobot untuk tiap-tiap atribut

Bobot untuk tiap-tiap atribut diberikan sesuai dengan tingkat kepentingan yang diberikan sebagai berikut:

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

Urutan kepentingan	Nilai		Bobot
1	3	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
3	<u>1</u>	$1/6 \times 100\% = 16,67$	<u>17</u>
	6		100

b. Perhitungan nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata

Dari data responden yang bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor, yaitu:

No	Jawaban	skor
1	Sangat Baik/ Puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ Puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak Baik/ Puas dan tidak berharap	2
5	Sangat tidak Baik/ Puas dan sangat tidak berharap	1

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

1. Atribut Harga

Tabel V.21 Atribut Harga butir 1

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	0	0
P/B	4	1	4	2	8
R	3	1	3	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		2	7	2	8
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $7/2 = 3,5$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $8/2 = 4$					

Tabel V.22 Atribut Harga butir 2

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	0	0
P/B	4	1	4	2	8
R	3	1	3	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
<i>Jumlah</i>		2	7	2	8
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $7/2 = 3,5$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $8/2 = 4$					

$$\text{Total } \textit{belief} \text{ harga rata-rata} = \frac{3,5+3,5}{2} = \frac{7}{2} = 3,5$$

$$\text{Total } \textit{ideal} \text{ harga rata-rata} = \frac{4+4}{2} = \frac{8}{2} = 4$$

2. Atribut Waktu**Tabel V.23 Atribut Waktu butir 1**

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	1	5
P/B	4	2	8	1	4
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
<i>Jumlah</i>		2	8	2	9
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $8/2 = 4$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $9/2 = 4,5$					

Tabel V.24 Atribut Waktu butir 2

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	1	5
P/B	4	2	8	1	4
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		2	8	2	9
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $8/2 = 4$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $9/2 = 4,5$					

$$\text{Total } \textit{belief} \text{ waktu rata-rata} = \frac{4 + 4}{2} = \frac{8}{2} = 4$$

$$\text{Total } \textit{ideal} \text{ waktu rata-rata} = \frac{4,5 + 4,5}{2} = \frac{9}{2} = 4,5$$

3. Atribut Mutu

Tabel V.25 Atribut Mutu butir 1

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	1	5
P/B	4	1	4	1	4
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	1	2	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		2	6	2	9
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $6/2 = 3$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $9/2 = 4,5$					

Tabel V.26 Atribut Mutu butir 2

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	0	0
P/B	4	1	4	2	8
R	3	1	3	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		2	7	2	8
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $7/2 = 3,5$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $8/2 = 4$					

Tabel V.27 Atribut Mutu butir 3

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	0	0
P/B	4	2	8	2	8
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		2	8	2	8
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $8/2 = 4$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $8/2 = 4$					

Tabel V.28 Atribut Mutu butir 4

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	0	0
P/B	4	2	8	2	8
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		2	8	2	8
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $8/2 = 4$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $8/2 = 4$					

Tabel V.29 Atribut Mutu butir 5

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	1	5
P/B	4	2	8	1	4
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		2	8	2	9
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $8/2 = 4$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $9/2 = 4.5$					

Tabel V.30 Atribut Mutu butir 6

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	0	0
P/B	4	2	8	2	8
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		2	8	2	8
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $8/2 = 4$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $8/2 = 4$					

Tabel V.31 Atribut Mutu butir 7

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	0	0
P/B	4	1	4	2	8
R	3	1	3	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		2	7	2	8
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $7/2 = 3,5$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $8/2 = 4$					

Tabel V.32 Atribut Mutu butir 8

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	0	0
P/B	4	1	4	2	8
R	3	1	3	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		2	7	2	8
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $7/2 = 3,5$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $8/2 = 4$					

Tabel V.33 Atribut Mutu butir 9

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	0	0
P/B	4	2	8	2	8
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		2	8	2	8
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $8/2 = 4$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $8/2 = 4$					

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{belief} \text{ mutu rata-rata} &= \frac{3+3,5+4+4+4+4+3,5+3,5+4}{9} \\ &= \frac{33,5}{9} = 3,72 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{ideal} \text{ mutu rata-rata} &= \frac{4,5+4+4+4+4+4,5+4+4+4+4}{9} = \frac{37}{9} \\ &= 4,11 \end{aligned}$$

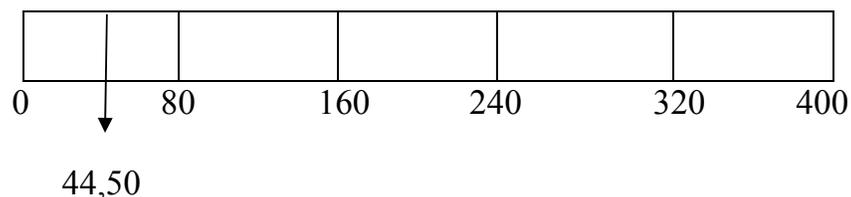
Setelah menghitung nilai total *belief* dan nilai total *ideal* rata-rata tiap atribut maka dapat dicari berapa selisihnya. Hasil dari selisih masing-masing atribut dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel V.34 Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata setiap atribut

Atribut	Ideal (li)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih li-Xi	Urutan	Bobot
Atribut Harga	4	3,5	0,5	3	17
Atribut Waktu	4,5	4	0,5	2	33
Atribut Mutu	4,11	3,72	0,39	1	50

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa atribut yang berpengaruh adalah atribut mutu yang mempunyai selisih paling kecil artinya atribut tersebut merupakan atribut yang keadaanya (*belief*) paling mendekati harapan (*ideal*) customer kemudian atribut waktu dan harga.. Perhitungan sikap customer secara keseluruhan dapat dihitung dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model*

$$\begin{aligned}
 & n \\
 Ab &= \sum_{i=1}^n W_i |li - X_i| \\
 Ab &= 50 \times |4,11 - 3,72| + 33 \times |4,50 - 4,00| + 17 \times |4,00 - 3,50| \\
 &= 50 \times 0,39 + 33 \times 0,5 + 17 \times 0,50 \\
 &= 19,5 + 16,5 + 8,50 \\
 &= 44,50
 \end{aligned}$$



$$= 6 + 0 + 0$$

$$= 6$$

2. Waktu

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

$$= 0 + 0 + 2$$

$$= 2$$

3. Mutu

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

$$= 0 + 4 + 0$$

$$= 4$$

Tabel V.36 Tabel Hasil Peringkat Kepentingan

Atribut	Hasil	Peringkat
Atribut Harga	6	1
Atribut Waktu	2	3
Atribut Mutu	4	2

Dari perhitungan prioritas kepentingan di atas dapat diketahui bahwa atribut harga merupakan atribut yang paling kuat menentukan sikap *customer* dalam menggunakan produk PG Madukismo. Hal ini menunjukkan bahwa untuk produk gula Madukismo, *customer* lebih mengutamakan harga karena harga merupakan hal yang penting bagi mereka. Jika harga terlalu tinggi maka akan berpengaruh pada penjualan. Urutan kedua adalah mutu. Walaupun *customer* menginginkan harga gula yang rendah tetapi tidak mempengaruhi mutu gula tersebut. Harga gula rendah tetapi kualitas gula tidak berubah (mutu gula standar). Setelah

customer melihat harga dan mutu gula yang diberikan perusahaan, selanjutnya *customer* akan melihat waktu bagaimana PG Madukismo akan memenuhi produk gulanya bagi *customernya*.

Dari hasil analisis penulis dapat menyimpulkan bahwa atribut harga merupakan prioritas terpenting bagi *customernya* dalam menggunakan produk gula PG Madukismo selanjutnya baru atribut mutu dan waktu.

3.2 Pangsa Pasar, Retensi *Customer*, Akuisisi *Customer*, dan Profitabilitas *Customer*

1. Analisis sikap manajer dengan *Multiattribute Attitude Model*.

Analisis ini digunakan oleh penulis untuk mengukur sikap manajer secara keseluruhan terhadap Pangsa Pasar, Retensi *Customer*, Akuisisi *Customer*, dan Profitabilitas *Customer* PG Madukismo.

Rumus *Multiattribute Attitude Model* adalah sebagai berikut :

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

Keterangan:

Ab : Sikap Manajer secara keseluruhan terhadap suatu obyek

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

Li : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

Langkah-langkah perhitungan sikap secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

a. Perhitungan bobot untuk tiap-tiap atribut

Bobot untuk tiap-tiap atribut diberikan sesuai dengan tingkat kepentingan yang diberikan sebagai berikut:

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

Urutan kepentingan	Nilai		Bobot
1	4	$4/10 \times 100\% =$	40
2	3	$3/10 \times 100\% =$	30
3	2	$2/10 \times 100\% =$	20
4	1	$1/10 \times 100\% =$	10
	10		100

b. Perhitungan nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata

Dari data responden yang bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor, yaitu:

No	Jawaban	skor
1	Sangat Baik/ Puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ Puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak Baik/ Puas dan tidak berharap	2
5	Sangat tidak Baik/ Puas dan sangat tidak berharap	1

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

1. Pangsa Pasar

Tabel V.37 Pangsa Pasar butir 1

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SBk/SB	5	0	0	6	30
Bk/B	4	5	20	0	0
R	3	1	3	0	0
TBk/TB	2	0	0	0	0
STBk/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	23	6	30
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $23/6 = 3,83$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $30/6 = 5$					

Tabel V.38 Pangsa Pasar butir 2

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SBk/SB	5	0	0	6	30
Bk/B	4	4	16	0	0
R	3	2	6	0	0
TBk/TB	2	0	0	0	0
STBk/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	22	6	30
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $22/6 = 3,66$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $30/6 = 5$					

Tabel V.39 Pangsa Pasar butir 3

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SBk/SB	5	0	0	6	30
Bk/B	4	5	20	0	0
R	3	0	0	0	0
TBk/TB	2	1	2	0	0
STBk/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	22	6	30
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $22/6 = 3,66$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $30/6 = 5$					

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{belief} \text{ pangsa pasar rata-rata} &= \frac{3,83 + 3,66 + 3,66}{3} \\ &= \frac{11,15}{3} = 3,71 \end{aligned}$$

$$\text{Total } \textit{ideal} \text{ pangsa pasar rata-rata} = \frac{5 + 5 + 5}{3} = \frac{15}{3} = 5$$

2. Retensi Customer

Tabel V.40 Retensi Customer butir 1

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SBk/SB	5	2	10	6	30
Bk/B	4	3	12	0	0
R	3	1	3	0	0
TBk/TB	2	0	0	0	0
STBk/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	25	6	30
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $25/6 = 4,17$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $30/6 = 5$					

3. Akuisisi Customer

Tabel V.41 Akuisisi Customer butir 1

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SBk/SB	5	0	0	5	25
Bk/B	4	3	12	1	4
R	3	3	9	0	0
TBk/TB	2	0	0	0	0
STBk/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	21	6	29
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $21/6 = 3,5$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $29/6 = 4,83$					

4. Profitabilitas *Customer*

Tabel V.42 Profitabilitas *Customer* butir 1

Sikap	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SBk/SB	5	1	5	5	25
Bk/B	4	4	16	1	4
R	3	1	3	0	0
TBk/TB	2	0	0	0	0
STBk/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	24	6	29
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $24/6 = 4$ <i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $29/6 = 4,83$					

Setelah menghitung nilai total *belief* dan nilai total *ideal* rata-rata tiap atribut maka dapat dicari berapa selisihnya dalam tabel berikut ini:

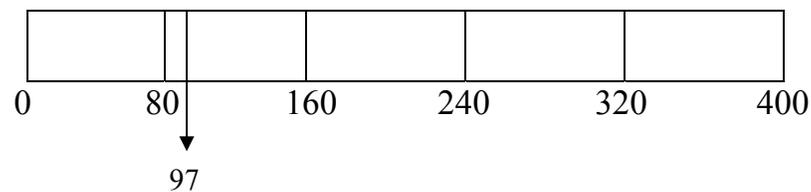
Tabel V.43 Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata setiap atribut

Ukuran	<i>Ideal</i> (<i>li</i>)	<i>Belief</i> (<i>Xi</i>)	Selisih $ li - Xi $	Urutan	Bobot
Pangsa Pasar	5	3,72	1,28	3	20
Retensi <i>Customer</i>	5	4,17	0,83	1	40
Akuisisi <i>Customer</i>	4,83	3,5	1,33	4	10
Profitabilitas <i>Customer</i>	4,83	4	0,83	2	30

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa ukuran dalam perspektif *customer* yang berpengaruh adalah retensi *customer* yang mempunyai selisih paling kecil artinya ukuran tersebut merupakan ukuran yang keadaanya (*belief*) paling mendekati harapan (*ideal*) *customer* kemudian disusul profitabilitas *customer*, pangsa pasar dan akuisisi

customer. Perhitungan sikap *customer* secara keseluruhan dapat dihitung dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model*

$$\begin{aligned}
 & n \\
 Ab &= \sum_{i=1}^n W_i |l_i - X_i| \\
 & i=1 \\
 Ab &= 40 \times |5 - 4,17| + 30 \times |4,83 - 4| + 20 \times |5 - 3,72| + \\
 & \quad 10 \times |4,83 - 3,5| \\
 &= 40 \times 0,83 + 30 \times 0,83 + 20 \times 1,28 + 10 \times 1,33 \\
 &= 33,2 + 24,9 + 25,6 + 13,3 \\
 &= 97
 \end{aligned}$$



Berdasarkan perhitungan di atas maka didapatkan nilai sikap manajer secara keseluruhan sebesar 97. Nilai ini menggambarkan sikap *customer* terhadap kondisi kinerja PG Madukismo adalah puas karena berada pada rentang nilai 80 – 160. Hal ini dapat dikatakan bahwa kinerja PG Madukismo dilihat dari perspektif *customer* baik.

2. Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis ini digunakan untuk menjawab ukuran yang paling diutamakan oleh *customer* untuk menentukan sikap manajer terhadap kegiatan perusahaan. Dalam penelitian ini responden diminta memberikan penilaian tentang urutan kepentingan (prioritas). Ranking pertama akan

diberi nilai 4, ranking kedua akan diberi nilai 3, ranking ketiga akan diberi nilai 2 dan ranking keempat akan diberi nilai 1.

Tabel V.44 Data urutan tingkat kepentingan

Ukuran \ Ranking nilai	1	2	3	4
	4	3	2	1
Pangsa Pasar	5	1	0	0
Retensi <i>Customer</i>	0	1	3	2
Akuisisi <i>Customer</i>	0	1	2	3
Profitabilitas <i>Customer</i>	1	3	1	1

Setelah mengetahui jawaban manajer tentang urutan kepentingan maka dilakukan nilai jumlah hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden sebagai berikut:

1. Pangsa Pasar

$$\begin{aligned}
 &= (4 \times 5) + (3 \times 1) + (2 \times 0) + (1 \times 0) \\
 &= 20 + 3 + 0 + 0 \\
 &= 23
 \end{aligned}$$

2. Retensi *Customer*

$$\begin{aligned}
 &= (4 \times 0) + (3 \times 1) + (2 \times 3) + (1 \times 2) \\
 &= 0 + 3 + 6 + 2 \\
 &= 11
 \end{aligned}$$

3. Akuisisi *Customer*

$$\begin{aligned}
 &= (4 \times 0) + (3 \times 1) + (2 \times 2) + (1 \times 3) \\
 &= 0 + 3 + 4 + 3 \\
 &= 10
 \end{aligned}$$

4. Profitabilitas *Customer*

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

$$= 4 + 9 + 2 + 1$$

$$= 16$$

Tabel V.45 Tabel Hasil Peringkat Kepentingan

Ukuran	Hasil	Peringkat
Pangsa Pasar	23	1
Retensi <i>Customer</i>	11	3
Akuisisi <i>Customer</i>	10	4
Profitabilitas <i>customer</i>	16	2

Dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa pangsa pasar menempati urutan pertama. Artinya bahwa pangsa pasar merupakan ukuran yang dianggap paling penting bagi manajer dalam perspektif *customer*.

4. Kondisi Kinerja PG Madukismo ditinjau dari Perspektif Bisnis Internal.

Untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif bisnis internal penulis menggunakan kuesioner yang diberikan kepada manajer PG Madukismo yang selanjutnya akan dianalisis dengan *Multiattribute Attitude Model*. Kuesioner yang diberikan kepada manajer digunakan untuk mengetahui kinerja perusahaan secara keseluruhan.

1. Analisis sikap manajer dengan *Multiattribute Attitude Model*.

Analisis ini digunakan oleh penulis untuk mengukur sikap manajer secara keseluruhan terhadap proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual dari PG Madukismo.

Rumus *Multiattribute Attitude Model* adalah sebagai berikut :

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

Keterangan:

Ab : Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu obyek

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

Li : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

Langkah-langkah perhitungan sikap secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

a. Perhitungan bobot untuk tiap-tiap atribut

Bobot untuk tiap-tiap atribut diberikan sesuai dengan tingkat kepentingan yang diberikan sebagai berikut:

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

Urutan kepentingan	Nilai		Bobot
1	3	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
3	<u>1</u>	$1/6 \times 100\% = 16,67$	<u>17</u>
	6		100

b. Perhitungan nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata

Dari data responden yang bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor, yaitu:

No	Jawaban	skor
1	Sangat Baik/ Puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ Puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak Baik/ Puas dan tidak berharap	2
5	Sangat tidak Baik/ Puas dan sangat tidak berharap	1

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

1. Proses Inovasi

Tabel V.46 Proses inovasi butir 1

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SBk/SB	5	0	0	3	15
Bk/B	4	2	8	3	12
R	3	4	12	0	0
TBk/TB	2	0	0	0	0
STBk/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	20	6	27
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $20/6 = 3,33$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $27/6 = 4,50$					

2. Proses Operasi

Tabel V.47 Proses Operasi butir 1

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SBk/SB	5	0	0	6	30
Bk/B	4	4	16	0	0
R	3	2	6	0	0
TBk/TB	2	0	0	0	0
STBk/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	22	6	30
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $22/6 = 3,67$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $30/6 = 5$					

Tabel V.48 Proses Operasi butir 2

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SBk/SB	5	0	0	5	25
Bk/B	4	3	12	1	4
R	3	3	9	0	0
TBk/TB	2	0	0	0	0
STBk/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	21	6	29
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $21/6 = 3,50$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $29/6 = 4,83$					

$$\text{Total } \textit{belief} \text{ proses operasi rata-rata} = \frac{3,67 + 3,50}{2} = \frac{7,17}{2} = 3,59$$

$$\text{Total } \textit{ideal} \text{ proses operasi rata-rata} = \frac{5 + 4,83}{2} = \frac{9,83}{2} = 4,92$$

3. Layanan Purna Jual

Tabel V.49 Proses Layanan Purna Jual butir 1

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SBk/SB	5	0	0	4	20
Bk/B	4	3	12	2	8
R	3	3	9	0	0
TBk/TB	2	0	0	0	0
STBk/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	21	6	28
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $21/6 = 3,50$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $28/6 = 4,67$					

Hasil dari selisih masing-masing atribut dapat dilihat dalam tabel berikut:

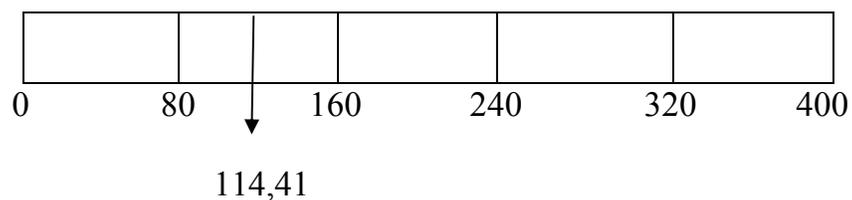
Tabel V.50 Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata ukuran Perspektif Bisnis Internal serta bobot kepentingan

Ukuran	<i>Ideal</i> (<i>li</i>)	<i>Belief</i> (<i>Xi</i>)	Selisih $ li-Xi $	Urutan	Bobot
Proses Inovasi	4,50	3,33	1,17	2	33
Proses Operasi	4,92	3,59	1,33	3	17
Layanan Purna jual	4,67	3,50	1,17	1	50

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa ukuran dalam perspektif Proses Bisnis Internal yang berpengaruh adalah proses layanan purna jual yang mempunyai selisih paling kecil artinya ukuran tersebut merupakan ukuran yang keadaanya (*belief*) paling mendekati harapan (*ideal*) manajer, kemudian proses Inovasi dan proses operasi.

Perhitungan sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model*

$$\begin{aligned}
 Ab &= \sum_{i=1}^n W_i |li-X_i| \\
 &= 50x |4,67-3,50| + 33x |4,50-3,33| + 17x |4,92-3,59| \\
 &= (50 \times 1,17) + (33 \times 1,17) + (13 \times 1,33) \\
 &= 58,5 + 38,61 + 17,30 \\
 &= 114,41
 \end{aligned}$$



Berdasarkan perhitungan di atas maka didapatkan nilai secara keseluruhan sebesar 114,41 yang menggambarkan sikap manajer terhadap kondisi kerja PG Madukismo adalah puas karena terletak pada rentang nilai 80 – 160. Hal ini dapat dikatakan bahwa kinerja PG Madukismo apabila dilihat dari perspektif Proses Bisnis Internal adalah baik.

2. Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis ini digunakan untuk menjawab ukuran yang paling diutamakan dalam perspektif Bisnis Internal untuk menentukan sikap manajer terhadap kegiatan perusahaan. Dalam penelitian ini manajer diminta memberikan penilaian tentang urutan kepentingan (prioritas). Ranking pertama akan diberi nilai 3, ranking kedua akan diberi nilai 2 dan ranking ketiga akan diberi nilai 1.

Tabel V.51 Data urutan tingkat kepentingan

Ukuran	Rangking	1	2	3
	Nilai	3	2	1
Proses Inovasi		2	3	1
Proses Operasi		3	2	1
Layanan Purna jual		1	1	4

Setelah mengetahui jawaban manajer tentang urutan kepentingan maka dilakukan nilai jumlah hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden sebagai berikut:

1. Proses Inovasi

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

$$= 6 + 6 + 1$$

$$= 13$$

2. Proses Operasi

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

$$= 9 + 4 + 1$$

$$= 14$$

3. Layanan Purna jual

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

$$= 3 + 2 + 4$$

$$= 9$$

Tabel V.52 Tabel Hasil Peringkat Kepentingan

Ukuran	Hasil	Peringkat
Proses Inovasi	13	2
Proses Operasi	14	1
Layanan Purna jual	9	3

Dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa proses operasi menempati urutan pertama. Berarti bahwa proses operasi merupakan ukuran yang dianggap paling penting bagi manajer dalam memberikan kepuasan bagi *customer* kemudian proses inovasi dan layanan purna jual.

5. Kondisi Kinerja PG Madukismo ditinjau dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (infrastruktur)

Untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (infrastruktur) penulis menggunakan kuesioner yang diberikan kepada manajer dan karyawan PG Madukismo yang selanjutnya akan dianalisis dengan *Multiattribute Attitude Model*. Kuesioner yang diberikan kepada

karyawan digunakan untuk menilai kepuasan karyawan terhadap kondisi pekerjaan yang dilakukannya, iklim lingkungan kerja dan hubungan dengan sesama rekan kerja. Sedangkan kuesioner yang diberikan kepada manajer digunakan untuk mengetahui kinerja manajer terhadap karyawannya.

5.1 Kepuasan Karyawan

1. Analisis sikap Karyawan dengan *Multiattribute Attitude Model*.

Analisis ini digunakan oleh penulis untuk mengukur sikap karyawan secara keseluruhan terhadap atribut komunikasi, penghargaan dan dukungan dari PG Madukismo.

Rumus *Multiattribute Attitude Model* adalah sebagai berikut :

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

Keterangan:

Ab : Sikap karyawan secara keseluruhan terhadap suatu obyek

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

Li : Nilai *ideal* rata-rata karyawan pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata karyawan pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

Langkah-langkah perhitungan sikap secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

a. Perhitungan bobot untuk tiap-tiap atribut

Bobot untuk tiap-tiap atribut diberikan sesuai dengan tingkat

kepentingan yang diberikan sebagai berikut:

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

Urutan kepentingan	Nilai		Bobot
1	3	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
3	<u>1</u>	$1/6 \times 100\% = 16,67$	<u>17</u>
	6		100

b. Perhitungan nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata

Dari data responden yang bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif

dengan cara memberi skor, yaitu:

No	Jawaban	skor
1	Sangat Baik/ Puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ Puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak Baik/ Puas dan tidak berharap	2
5	Sangat tidak Baik/ Puas dan sangat tidak berharap	1

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

1. Atribut Komunikasi

Tabel V.53 Atribut Komunikasi butir 1

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	1	5	7	35
P/B	4	5	20	7	28
R	3	6	18	1	3
TP/TB	2	2	4	1	2
STP/STB	1	2	2	0	0
Jumlah		16	49	16	68
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $49/16 = 3,06$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $68/16 = 4,25$					

Tabel V.54 Atribut Komunikasi butir 2

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	3	15	10	50
P/B	4	9	36	6	24
R	3	3	9	1	0
TP/TB	2	0	0	1	0
STP/STB	1	1	1	0	0
Jumlah		16	61	16	74
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $61/16 = 3,81$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $74/16 = 4,63$					

Tabel V.55 Atribut Komunikasi butir 3

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	1	5	7	35
P/B	4	7	28	7	28
R	3	4	12	2	6
TP/TB	2	2	4	0	0
STP/STB	1	2	2	0	0
Jumlah		16	51	16	69
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $51/16 = 3,19$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $69/16 = 4,31$					

Tabel V.56 Atribut Komunikasi butir 4

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	4	20	8	40
P/B	4	9	36	8	32
R	3	3	9	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		16	65	16	72
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $65/16 = 4,06$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $72/16 = 4,50$					

Tabel V.57 Atribut Komunikasi butir 5

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	5	25	10	50
P/B	4	7	28	4	16
R	3	3	9	2	6
TP/TB	2	1	2	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		16	64	16	72
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $64/16 = 4,00$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $72/16 = 4,50$					

Tabel V.58 Atribut Komunikasi butir 6

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	2	10	6	30
P/B	4	6	24	10	40
R	3	7	21	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	1	1	0	0
Jumlah		16	56	16	70
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $56/16 = 3,50$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $70/16 = 4,38$					

Tabel V.59 Atribut Komunikasi butir 7

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	6	30	11	55
P/B	4	6	24	4	16
R	3	3	9	1	3
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	1	1	0	0
Jumlah		16	64	16	74
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $64/16 = 4,00$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $74/16 = 4,63$					

Total *belief* komunikasi rata-rata

$$= \frac{3,06+3,81+3,19+4,06+4,00+3,50+4,00}{7} = \frac{25,62}{7} = 3,66$$

Total *ideal* komunikasi rata-rata

$$= \frac{4,25+4,63+4,31+4,50+4,50+4,38+4,63}{7} = \frac{31,22}{7} = 4,46$$

2. Atribut Penghargaan

Tabel V.60 Atribut Penghargaan butir 1

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	2	10	12	60
P/B	4	6	24	4	16
R	3	6	18	0	0
TP/TB	2	1	2	0	0
STP/STB	1	1	1	0	0
Jumlah		16	55	16	76
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $55/16 = 3,44$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $76/16 = 4,75$					

Tabel V.61 Atribut Penghargaan butir 2

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	1	5	8	40
P/B	4	3	12	7	28
R	3	9	27	1	3
TP/TB	2	2	4	0	0
STP/STB	1	1	1	0	0
Jumlah		16	49	16	71
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $49/16 = 3,06$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $71/16 = 4,44$					

Tabel V.62 Atribut Penghargaan butir 3

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	1	5	10	50
P/B	4	7	28	4	16
R	3	4	12	0	0
TP/TB	2	3	6	1	2
STP/STB	1	1	1	1	1
Jumlah		16	52	16	69
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $52/16 = 3,25$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $69/16 = 4,31$					

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{belief} \text{ penghargaan rata-rata} &= \frac{3,44 + 3,06 + 3,25}{3} \\ &= \frac{9,75}{3} = 3,25 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{ideal} \text{ penghargaan rata-rata} &= \frac{4,75 + 4,44 + 4,31}{3} \\ &= \frac{13,5}{3} = 4,50 \end{aligned}$$

3. Atribut Dukungan

Tabel V.63 Atribut Dukungan butir 1

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	2	10	8	40
P/B	4	7	28	8	32
R	3	6	18	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	1	1	0	0
Jumlah		16	57	16	72
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $57/16 = 3,56$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $72/16 = 4,50$					

Tabel V.64 Atribut Dukungan butir 2

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	1	5	9	45
P/B	4	2	8	7	28
R	3	7	21	0	0
TP/TB	2	3	6	0	0
STP/STB	1	3	3	0	0
Jumlah		16	43	16	73
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $43/16 = 2,68$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $73/16 = 4,56$					

Tabel V.65 Atribut Dukungan butir 3

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	2	10	14	70
P/B	4	10	40	2	8
R	3	2	6	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	2	2	0	0
Jumlah		16	58	16	78
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $58/16 = 3,63$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $78/16 = 4,88$					

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{belief} \text{ dukungan rata-rata} &= \frac{3,56 + 2,66 + 3,63}{3} \\ &= \frac{9,84}{3} = 3,28 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{ideal} \text{ dukungan rata-rata} &= \frac{4,50 + 4,56 + 4,88}{3} \\ &= \frac{13,95}{3} = 4,65 \end{aligned}$$

Hasil dari selisih masing-masing atribut dapat dilihat dalam tabel berikut:

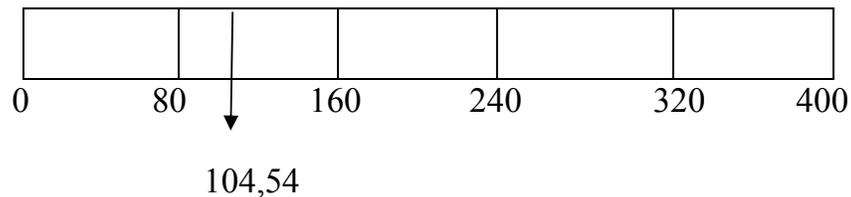
Tabel V.66 Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata atribut kepentingan

Ukuran	<i>Ideal</i> (<i>li</i>)	<i>Belief</i> (<i>Xi</i>)	Selisih $ li - Xi $	Urutan	Bobot
Komunikasi	4,46	3,66	0,80	1	50
Penghargaan	4,50	3,25	1,25	2	33
Dukungan	4,65	3,28	1,37	3	17

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa atribut yang berpengaruh adalah atribut komunikasi yang mempunyai selisih paling kecil artinya atribut tersebut merupakan ukuran yang keadaanya (*belief*) paling mendekati harapan (*ideal*) kemudian atribut penghargaan dan dukungan. Perhitungan sikap karyawan secara keseluruhan dapat dihitung dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model*

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

$$\begin{aligned}
 &= 50x | 4,46-3,66 | + 33x | 4,50-3,25 | + 17x | 4,65-3,28 | \\
 &= (50 \times 0,80) + (33 \times 1,25) + (17 \times 1,37) \\
 &= 40 + 41,25 + 23,29 \\
 &= 104,54
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai 104,54. Nilai ini menggambarkan bahwa sikap karyawan terhadap kondisi kinerja PG Madukismo adalah puas karena berada pada rentang nilai 80 – 160. Berarti bahwa apa yang diinginkan karyawan sama dengan kondisi yang ada di perusahaan saat ini. Dengan kata lain perusahaan dapat memberikan kepuasan terhadap karyawannya. Hal ini dapat dikatakan bahwa kinerja PG Madukismo dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran baik.

2. Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis ini digunakan untuk menjawab permasalahan tentang atribut yang paling diutamakan oleh karyawan sejak bekerja di PG Madukismo. Dalam penelitian ini karyawan diminta memberikan penilaian tentang urutan kepentingan (prioritas). Ranking pertama akan diberi nilai 3, ranking kedua akan diberi nilai 2 dan ranking ketiga akan diberi nilai 1.

Tabel V.67 Data urutan tingkat kepentingan

Ukuran	Rangking		Nilai		
	1	2	3		
	3	2	1		
Komunikasi	14	2	0		
Penghargaan	2	2	11		
Dukungan	0	12	4		

Setelah mengetahui jawaban karyawan tentang urutan kepentingan dari masing-masing ukuran maka dilakukan nilai jumlah hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden sebagai berikut:

1. Komunikasi

$$\begin{aligned}
 &= (3 \times 14) + (2 \times 2) + (1 \times 0) \\
 &= 42 + 4 + 0 \\
 &= 46
 \end{aligned}$$

2. Penghargaan

$$\begin{aligned}
 &= (3 \times 2) + (2 \times 2) + (1 \times 11) \\
 &= 6 + 4 + 11 \\
 &= 21
 \end{aligned}$$

3. Dukungan

$$\begin{aligned}
 &= (3 \times 0) + (2 \times 12) + (1 \times 4) \\
 &= 0 + 24 + 4 \\
 &= 28
 \end{aligned}$$

Tabel V.68 Tabel hasil prioritas kepentingan

Atribut	Hasil	Peringkat
Komunikasi	46	1
Penghargaan	21	3
Dukungan	28	2

Dari perhitungan analisis di atas dapat diketahui bahwa komunikasi memiliki nilai paling tinggi yaitu 46. Hal ini berarti bahwa komunikasi merupakan ukuran yang dianggap paling penting bagi karyawan. Pertimbangan lain yang mempengaruhi kepuasan karyawan adalah dukungan dan penghargaan.

5.2 Kapabilitas Karyawan, Kapabilitas Sistem Informasi dan Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan.

1. Analisis sikap manajer dengan *Multiattribute Attitude Model*

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

Rumus *Multiattribute Attitude Model* adalah sebagai berikut :

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

Keterangan:

Ab : Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu obyek

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

Li : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

Langkah-langkah perhitungan sikap secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

a. Perhitungan bobot untuk tiap-tiap atribut

Bobot untuk tiap-tiap atribut diberikan sesuai dengan tingkat kepentingan yang diberikan sebagai berikut:

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

Urutan Kepentingan	Nilai		Bobot
1	3	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
3	<u>1</u>	$1/6 \times 100\% = 16,67$	<u>17</u>
	6		100

b. Perhitungan nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata

Dari data responden yang bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor, yaitu:

No	Jawaban	skor
1	Sangat Baik/ Puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ Puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak Baik/ Puas dan tidak berharap	2
5	Sangat tidak Baik/ Puas dan sangat tidak berharap	1

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

1. Kapabilitas Karyawan

Tabel V.69 Kapabilitas Karyawan butir 1

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	5	25
P/B	4	4	16	1	4
R	3	2	6	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	22	6	29
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $22/6 = 3,67$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $29/6 = 4,83$					

Tabel V.70 Kapabilitas Karyawan butir 2

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	1	5	6	30
P/B	4	4	16	0	0
R	3	1	3	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	24	6	30
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $24/6 = 4,00$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $30/6 = 5,00$					

$$\text{Total } \textit{belief} \text{ kapabilitas karyawan rata-rata} = \frac{3,67 + 4,00}{2}$$

$$= \frac{7,67}{2} = 3,84$$

$$\text{Total } \textit{ideal} \text{ kapabilitas karyawan rata-rata} = \frac{4,83 + 5}{2}$$

$$= \frac{9,83}{2} = 4,91$$

2. Kapabilitas Sistem Informasi

Tabel V.71 Kapabilitas Sistem Informasi butir 1

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	4	20
P/B	4	3	12	2	8
R	3	3	9	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	21	6	28
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $21/6 = 3,50$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $28/6 = 4,67$					

3. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Tabel V.72 Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan butir 1

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	4	20
P/B	4	3	12	2	8
R	3	3	9	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	21	6	28
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $21/6 = 3,50$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $28/6 = 4,67$					

Tabel V.73 Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan butir 2

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	5	25
P/B	4	3	12	1	4
R	3	3	9	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	21	6	29
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $21/6 = 3,50$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $29/6 = 4,83$					

Tabel V.74 Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan butir 3

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	1	5	5	25
P/B	4	3	12	1	4
R	3	2	6	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	23	6	29
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $23/6 = 3,83$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $29/6 = 4,83$					

Tabel V.75 Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan butir 4

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	6	30
P/B	4	4	16	0	0
R	3	2	6	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		6	22	6	30
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $22/6 = 3,67$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $30/6 = 5,00$					

Total *belief* Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan rata-rata

$$= \frac{3,50 + 3,50 + 3,83 + 3,67}{4} = \frac{14,50}{4} = 3,63$$

Total *ideal* Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan rata-rata

$$= \frac{4,67 + 4,83 + 4,83 + 5,00}{4} = \frac{19,33}{4} = 4,83$$

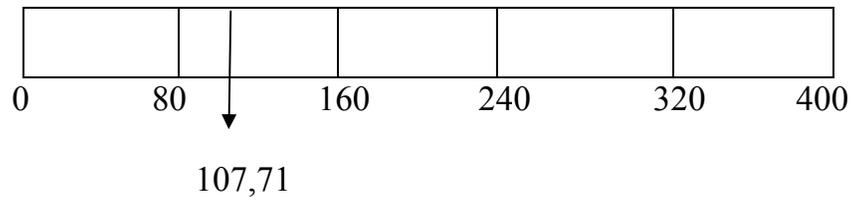
Hasil dari masing-masing selisih dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel V.76 Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata ukuran dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta bobot kepentingan

Ukuran	<i>Ideal</i> (<i>li</i>)	<i>Belief</i> (<i>Xi</i>)	<i>Selisih</i> <i>li</i> - <i>Xi</i>	Urutan	Bobot
Kapabilitas Karyawan	4,91	3,84	1,07	1	50
Kapabilitas Sistem Informasi	4,67	3,50	1,17	2	33
Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan	4,83	3,63	1,20	3	17

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ukuran yang berpengaruh adalah kapabilitas karyawan yang mempunyai selisih paling kecil artinya kapabilitas karyawan tersebut merupakan ukuran yang keadaanya (*belief*) paling mendekati harapan (*ideal*) manajer kemudian kapabilitas sistem informasi dan yang terakhir motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Perhitungan sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model*

$$\begin{aligned}
 & n \\
 Ab &= \sum_{i=1}^n W_i |l_i - X_i| \\
 &= 50x |4,91 - 3,84| + 33x |4,67 - 3,50| + 17x |4,83 - 3,63| \\
 &= (50 \times 1,07) + (33 \times 1,17) + (13 \times 1,20) \\
 &= 53,5 + 38,61 + 15,60 \\
 &= 107,71
 \end{aligned}$$



Berdasarkan perhitungan di atas maka didapatkan nilai secara keseluruhan sebesar 107,71. Nilai ini menggambarkan sikap manajer terhadap kondisi kerja PG Madukismo termasuk kategori puas karena terletak pada rentang nilai 80–160. Hal ini dapat diartikan bahwa manajer mempunyai keyakinan yang sama terhadap kinerja perusahaan.

2. Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis ini digunakan untuk menjawab permasalahan tentang ukuran dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang paling penting untuk menentukan sikap manajer terhadap kegiatan perusahaan. Dalam penelitian ini responden diminta memberikan penilaian tentang urutan kepentingan (prioritas). Ranking pertama akan diberi nilai 3, ranking kedua akan diberi nilai 2 dan ranking ketiga akan diberi nilai 1.

Tabel V.77 Data urutan tingkat kepentingan

Ukuran	Rangking	1	2	3
	Nilai	3	2	1
Kapabilitas karyawan		2	2	2
Kapabilitas Sistem Informasi		0	3	3
Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan		4	1	1

Setelah mengetahui jawaban manajer tentang urutan kepentingan dari masing-masing ukuran maka dilakukan nilai jumlah hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden sebagai berikut:

1. Kapabilitas Karyawan

$$\begin{aligned}
 &= (3 \times 2) + (2 \times 2) + (1 \times 2) \\
 &= 6 + 4 + 2 \\
 &= 12
 \end{aligned}$$

2. Kapabilitas sistem informasi

$$\begin{aligned}
 &= (3 \times 0) + (2 \times 3) + (1 \times 3) \\
 &= 0 + 6 + 3 \\
 &= 9
 \end{aligned}$$

3. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

$$\begin{aligned}
 &= (3 \times 4) + (2 \times 1) + (1 \times 1) \\
 &= 12 + 2 + 1 \\
 &= 15
 \end{aligned}$$

Tabel V.78 Hasil Peringkat Kepentingan

Ukuran	Hasil	Peringkat
Kapabilitas Karyawan	12	2
Kapabilitas Sistem Informasi	9	3
Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan	15	1

Dari perhitungan diatas dapat diketahui bahwa Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan menempati urutan pertama dengan nilai 15. Ini berarti bahwa motivasi, pemberdayaan dan keselarasan merupakan ukuran yang dianggap paling penting bagi manajer untuk mengetahui sampai sejauh mana para karyawan memberikan kontribusi bagi perusahaan kemudian kapabilitas karyawan dan kapabilitas sistem informasi.

Kesimpulan Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Tabel V.79

Hasil Perhitungan	Rata-rata <i>Belief</i>	Rata-rata <i>Ideal</i>	Kesimpulan
Strategi Usaha			
- Tujuan Strategi	4,05	4,80	Kinerja yang sebenarnya (Tujuan Strategi) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
- Perumusan Strategi	4,03	4,80	Kinerja yang sebenarnya (perumusan strategi) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
- Pelatihan	4,17	5,00	Kinerja yang sebenarnya (pelatihan) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
Perspektif Keuangan	-	-	Laba yang dihasilkan PG Madukismo pada tahun 2008 lebih kecil dari laba PG Madukismo pada tahun 2008 dan tahun 2007. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kemampuan PG Madukismo

			dalam menghasilkan laba tidak efektif.
Perspektif Customer			
- Harga	3,5	4	Kinerja yang sebenarnya (harga) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
- Waktu	4	4,5	Kinerja yang sebenarnya (waktu) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
- Mutu	3,72	4,11	Kinerja yang sebenarnya (mutu) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
- Pangsa Pasar	3,71	5	Kinerja yang sebenarnya (pangsa pasar) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
- Retensi Customer	4,17	5	Kinerja yang sebenarnya (Retensi Customer) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
- Akuisisi Customer	3,5	4,83	Kinerja yang sebenarnya (akuisisi customer) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
- Profitabilitas Customer	4	4,83	Kinerja yang sebenarnya (profitabilitas customer) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
Perspektif Proses Bisnis Internal			
- Proses Inovasi	3,33	4,50	Kinerja yang sebenarnya (proses inovasi) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
- Proses Operasi	3,59	4,92	Kinerja yang sebenarnya (proses operasi) kurang baik karena nilai

- Layanan Purna Jual	3,50	4,67	<i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>) Kinerja yang sebenarnya (layanan purna jual) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>Ideal</i>)
Perspektif Infrastruktur			
- Komunikasi	3,66	4,46	Kinerja yang sebenarnya (komunikasi) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
- Penghargaan	3,25	4,50	Kinerja yang sebenarnya (penghargaan) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
- Dukungan	3,28	4,65	Kinerja yang sebenarnya (dukungan) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
- Kapabilitas Karyawan	3,84	4,91	Kinerja yang sebenarnya (kapabilitas karyawan) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
- Kapabilitas sist.informasi	3,50	4,67	Kinerja yang sebenarnya (kapabilitas sist.informasi) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
- Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan	3,63	4,83	Kinerja yang sebenarnya (motivasi, pemberdayaan dan keselarasan) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)

Hasil Perhitungan Keseluruhan

Tabel V. 80

Hasil Kuantitatif dan Kualitatif (kuesioner)

No	Kriteria	Baik/ Tidak Baik	Keterangan
1.	Strategi Usaha	Baik	Hasil perhitungan diperoleh nilai 77,02 yang menggambarkan bahwa sikap manajer terhadap kondisi kinerja PG Madukismo adalah sangat puas karena berada pada rentang nilai 0 – 80. Hal ini dapat diartikan bahwa strategi usaha PG Madukismo apabila diukur dengan <i>Balanced Scorecard</i> adalah baik .
2.	Perspektif Keuangan		
	a. NPM	Tidak Baik	<i>Net Profit Margin</i> PG Madukismo berturut-turut mengalami penurunan tahun 2006 sebesar 16,83% , tahun 2007 sebesar 12,90% dan tahun 2008 sebesar 9,37%. Dapat diartikan bahwa kemampuan PG Madukismo dalam menghasilkan laba tidak efektif karena NPM tahun 2008 lebih kecil dari tahun 2007 dan tahun 2006.
	b. ROI	Tidak Baik	<i>Return On Investment</i> PG Madukismo berturut-turut mengalami penurunan tahun 2006 sebesar 9,30% ,tahun 2007 sebesar 6,76% dan tahun 2008 sebesar 2,41%. Dapat diartikan bahwa kemampuan PG Madukismo dalam

	c. ROE	Tidak Baik	<p>menghasilkan laba tidak efektif karena ROI tahun 2008 lebih kecil dari tahun 2007 dan tahun 2006.</p> <p><i>Return On Equity</i> PG Madukismo berturut-turut mengalami penurunan tahun 2006 sebesar 27,73%, tahun 2007 sebesar 21,06% dan tahun 2008 sebesar 9,64%. Dapat diartikan bahwa kemampuan PG Madukismo dalam menghasilkan laba tidak efektif karena ROE tahun 2008 lebih kecil dari tahun 2007 dan tahun 2006.</p>
	Perspektif Customer	Baik	<p>Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai 44,50 yang menggambarkan bahwa sikap <i>Customer</i> terhadap kondisi kinerja PG Madukismo sangat puas karena berada pada rentang nilai 0 – 80. Hal ini dapat diartikan bahwa perspektif <i>Customer</i> PG Madukismo apabila diukur dengan <i>Balanced Scorecard</i> adalah baik</p>
	Perspektif Proses Bisnis Internal	Baik	<p>Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai 114,41 yang menggambarkan sikap manajer terhadap kondisi kerja PG Madukismo puas karena berada pada rentang nilai 80–160. Hal ini dapat diartikan bahwa perspektif Proses Bisnis Internal PG Madukismo apabila diukur dengan <i>Balanced Scorecard</i> adalah baik</p>
	Perspektif Infrastruktur (pertumbuhan dan	Baik	<p>Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai 104,54 yang menggambarkan sikap karyawan terhadap kondisi kinerja PG</p>

	pembelajaran		Madukismo puas karena berada pada rentang nilai 80–160. Hal ini dapat diartikan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PG Madukismo apabila diukur dengan <i>Balanced Scorecard</i> adalah baik
--	---------------------	--	--

Berdasarkan analisis diatas maka dapat disimpulkan bagaimana

kinerja PG Madukismo apabila diukur dengan *Balanced Scorecard* :

1. Strategi usaha diperoleh nilai 77,02. Hal ini berarti bahwa manajer sudah merasa puas dengan strategi usaha PG Madukismo sehingga dapat diartikan bahwa strategi usaha PG Madukismo baik.
2. Perspektif *Customer* diperoleh nilai 44,50. Hal ini berarti bahwa *customer* merasa sangat puas terhadap kinerja PG Madukismo sehingga dapat dikatakan bahwa perspektif *customer* baik.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal diperoleh nilai 104,54. Hal ini berarti bahwa karyawan merasa puas terhadap kinerja PG Madukismo sehingga dapat dikatakan bahwa perspektif proses bisnis internal baik.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh nilai 107,71. Hal ini berarti bahwa manajer dan karyawan merasa puas terhadap kinerja PG Madukismo sehingga dapat dikatakan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran baik.
5. Perspektif Keuangan kinerja PG Madukismo tidak baik. Hal ini dikarenakan laba PG Madukismo pada tahun 2008 lebih kecil dari laba yang diperoleh PG Madukismo pada tahun 2007 dan tahun 2006 padahal penjualan per tahunnya

selalu meningkat. Penurunan laba pada tahun 2006, 2007 dan tahun 2008 ini disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya:

1. Tahun 2006 terjadi bencana alam gempa bumi yang ini sangat berpengaruh bagi penjualan PG Madukismo.
2. Tahun 2007 meningkatnya beban bunga yang harus ditanggung PG Madukismo.
3. Tahun 2008 beredarnya gula Rafinansi di pasaran. Gula Rafinansi adalah gula yang disubsidi dari luar negeri (gula impor) yang seharusnya untuk industri makanan/minuman tetapi disalahgunakan oleh pihak-pihak tertentu yang akhirnya beredar di masyarakat yang menurut undang-undang tidak diperkenankan. Banyaknya pasokan gula dari luar negeri ini mengakibatkan masyarakat memilih gula impor karena harganya lebih murah, yang menyebabkan harga gula dalam negeri sangat rendah bahkan di bawah harga pokok walaupun mutu gula Madukismo sudah sesuai dengan standar kualitas gula. Sehingga dari pihak PG Madukismo tidak dapat menjual gulanya secara keseluruhan tetapi sebagian masuk ke dalam persediaan untuk dijual pada tahun berikutnya. Hal ini dilakukan untuk mengatasi kerugian yang lebih besar bagi PG Madukismo dengan harapan laba bersih tahun 2009 mengalami kenaikan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja PG Madukismo apabila diukur dengan *Balanced Scorecard* strategi usahanya baik, tiga perspektif baik yaitu perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal dan perspektif

pertumbuhan dan pembelajaran dan satu perspektif tidak baik yaitu perspektif keuangan dikarenakan laba yang dihasilkan PG Madukismo tidak efektif.

BAB VI

PENUTUP

Berdasarkan pada analisis data sebelumnya, dalam bab ini akan ditulis kesimpulan, saran dan keterbatasan selama penulis melakukan penelitian.

A. Kesimpulan

1. Strategi Usaha

Strategi Usaha dari PG Madukismo berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai 77,02. Nilai ini menggambarkan bahwa sikap manajer terhadap kondisi kinerja PG Madukismo adalah sangat puas karena berada pada rentang nilai 0 – 80. Hal ini dapat diartikan bahwa strategi usaha PG Madukismo baik.

2. Perspektif Keuangan

Profitabilitas PG Madukismo dapat dikatakan tidak efektif. ROE pada tahun 2008 lebih kecil dari ROE tahun 2007 dan tahun 2006. ROE tahun 2008 9,64%, tahun 2007 21,06 dan tahun 2006 27,73% yang disebabkan oleh kenaikan modal perusahaan sedangkan laba bersih perusahaan mengalami penurunan. Peningkatan modal perusahaan setiap tahunnya tidak sebanding dengan laba yang diperoleh walaupun setiap tahun modal naik tetapi laba bersih perusahaan tetap menurun.

Jika dilihat dari analisis ROI diketahui bahwa ROI tahun 2008 lebih kecil dari ROI tahun 2007 dan tahun 2006. ROI tahun 2008 2,41% tahun 2007 6,76% dan tahun 2006 9,30%. Hal ini tidak sebanding dengan total

aktiva yang dikeluarkan oleh perusahaan. Perusahaan setiap tahunnya mengeluarkan aktiva yang cukup besar dan meningkat setiap tahunnya tetapi laba yang diperoleh perusahaan kecil bahkan setiap tahunnya menurun.

Jika dilihat dari rasio NPM dapat diketahui bahwa perspektif keuangannya tidak efektif karena NPM tahun 2008 lebih kecil dari tahun 2007 dan tahun 2006. NPM tahun 2008 9,37% tahun 2007 12,90% dan tahun 2006 16,83%. Hal ini disebabkan karena tingginya beban bunga yang harus ditanggung oleh PG Madukismo. Tingginya tingkat penjualan tidak sebanding dengan kenaikan laba. Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja PG Madukismo dilihat dari perspektif keuangan tidak efektif.

3. Perspektif *Customer*

Apabila diukur dari Perspektif *Customer* kinerja PG Madukismo baik. Hal tersebut berdasarkan hasil perhitungan kuesioner *customer* diperoleh nilai 44,50. Nilai ini menggambarkan bahwa sikap *customer* terhadap kondisi kinerja PG Madukismo adalah sangat puas karena berada pada rentang nilai 0-80. Berdasarkan hasil perhitungan kuesioner manajer diperoleh nilai 97. Nilai ini menggambarkan bahwa sikap manajer terhadap kondisi kinerja PG Madukismo adalah puas karena berada pada rentang nilai 80-160. Berarti apa yang diinginkan manajer dan karyawan sama dengan kondisi yang ada dalam PG Madukismo saat ini. Dengan kata lain perusahaan dapat memberikan kepuasan terhadap manajer dan karyawannya

4. Perspektif Proses Bisnis Internal

Apabila diukur dari Perspektif Proses Bisnis Internal kinerja PG Madukismo baik. Hal tersebut berdasarkan hasil perhitungan kuesioner manajer diperoleh nilai 114,41. Nilai ini menggambarkan sikap manajer terhadap kondisi kerja PG Madukismo termasuk kategori puas karena berada pada rentang nilai 80–160. Berarti apa yang diinginkan manajer sama dengan kondisi yang ada dalam PG Madukismo saat ini. Dengan kata lain perusahaan dapat memberikan kepuasan terhadap manajer.

5. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Apabila diukur dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran kinerja PG Madukismo baik. Hal tersebut berdasarkan hasil perhitungan kuesioner karyawan diperoleh nilai 104,54. Nilai ini menggambarkan bahwa sikap karyawan terhadap kondisi kinerja PG Madukismo adalah puas karena berada pada rentang nilai 80–160. Rasa puas yang ditimbulkan dikarenakan adanya komunikasi yang baik antara karyawan dan atasan sehingga tercipta rasa nyaman dalam PG Madukismo. Berdasarkan hasil perhitungan kuesioner manajer diperoleh nilai 107,71. Nilai ini menggambarkan bahwa sikap manajer terhadap kondisi kinerja PG Madukismo adalah puas karena berada pada rentang nilai 80-160. Berarti apa yang diinginkan manajer dan karyawan sama dengan kondisi yang ada dalam PG Madukismo saat ini. Dengan kata lain perusahaan dapat memberikan kepuasan terhadap manajer dan karyawannya

B. Saran

1. PG Madukismo harus lebih efisien dalam menggunakan modal dan aktiva perusahaan sehingga laba yang diperoleh perusahaan setiap tahunnya meningkat. Dengan demikian kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba efektif.

C. Keterbatasan

Pada proses penyusunan skripsi, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan. Hal ini dipengaruhi oleh keterbatasan yang dihadapi pada saat pembuatan skripsi. Keterbatasan tersebut antara lain adalah sebagai berikut :

1. Penulis tidak meneliti masalah intern perusahaan. Data yang dianalisis penulis hanya berdasarkan laporan keuangan PG Madukismo dan kuesioner bagi manajer, karyawan dan *customer* PG Madukismo dan penulis yakin bahwa data yang didapat dari PG Madukismo mencerminkan keadaan perusahaan yang sebenarnya dan kurang melacak kebenaran data tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurahman, Lukman (2001) *Balanced Scorecard* : Sistem Instrumen Pengukur Kinerja Organisasi Bisnis.
- Amstrong, Michael. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gramedia.
- Ciptani, Monika Kusetya.(2000) . *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan : suatu pengantar. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* 2,1
- Echols, John M, dkk (1984). *Kamus Inggris-Indonesia*. Cetakan XIII. Jakarta: Penerbit PT.Gramedia.
- Engel, James F, Vlackwell, Roger & Miniard, Paul W (1994) *Perilaku Konsumen* Jakarta : Binapura Aksara.
- Gunawan, Barbara. (2000, September). *Menilai Kinerja dengan Balanced Scorecard Usahawan*, No.06.
- Handoko, Handi. (1993) . *Manajemen*. Yogyakarta: BPF-UGM.
- Hansen, Mowen. (2006). *Akuntansi Manajemen*. Edisi ketujuh. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Jeno Michael. (1997, September-Oktober). *Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja yang Terkait dengan Strategi Manajemen*, 5, 2 : 21-25.
- Kaplan, Robert S and Norton, David P. (1996). *Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Mirza, Teuku (1997). *Balanced Scorecard Usahawan*, No.06.
- Mulyadi, dan John Setyawan.(1999). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi 1. Yogyakarta : Penerbit Aditya Medika.
- Munawir. (1983). *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi II. Yogyakarta : Liberty.
- Purwantini, Cornelio. (1998, September). Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajemen. *Widya dharm*, USD, Yogyakarta.
- Riyanto, Gunawan (1997) *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*. (Edisi IV). Yogyakarta : BPF- UGM.

Secakusuma, Thomas. (1997). *Perspektif Proses Internal Bisnis Dalam Balanced Scorecard Usahawan*, No.06.

Soetjipto, Budi W. (1997). *Mengukur Kinerja Bisnis Dengan Balanced Scorecard Usahawan*, No.06.

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

Tunggal, Amin Widjaja (2000) *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard* Jakarta : Harvarindo.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Perhitungan NPM, ROI dan ROE

Net Profit Margin (NPM)

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

$$\text{Tahun 2006} = \frac{9.491.800.347,94}{56.366.665.664} \times 100\%$$

$$= 16,83 \%$$

$$\text{Tahun 2007} = \frac{8.228.101.385,77}{63.749.561.376} \times 100\%$$

$$= 12,90 \%$$

$$\text{Tahun 2008} = \frac{3.472.347.552,49}{37.045.362.516} \times 100\%$$

$$= 9,37 \%$$

Return On Investment (ROI)

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

$$\text{Tahun 2006} = \frac{9.491.800.347,94}{102.046.274.460,19} \times 100\%$$

$$= 9,30 \%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2007} &= \frac{8.228.101.385,77}{121.729.316.693,33} \times 100\% \\ &= 6,76\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2008} &= \frac{3.472.347.552,49}{143.980.853.957,94} \times 100\% \\ &= 2,41\% \end{aligned}$$

Return On Equity (ROE)

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

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2006} &= \frac{9.491.800.347,94}{34.231.555.239,80} \times 100\% \\ &= 27,73\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2007} &= \frac{8.228.101.385,77}{39.071.071.820} \times 100\% \\ &= 21,06\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2008} &= \frac{3.472.347.552,49}{36.032.842.883,96} \times 100\% \\ &= 9,64\% \end{aligned}$$

13.	tentang strategi yang merupakan dasar bagi pemberdayaan pekerja. Ada pembelajaran strategi yang menyediakan infrastruktur dalam meningkatkan kapabilitas pekerja.									
-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

C. Menentukan ukuran dari tiga perspektif yang ada di bawah ini, yang menurut saudara paling penting terhadap kondisi perusahaan saat ini.

Berilah nomor 1-3 yang menurut saudara paling penting.

Keterangan	Prioritas
Tujuan Strategi	
Perumusan Strategi	
Pelatihan	

6.	<p>Kepuasan Pelanggan Kemampuan perusahaan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan</p>											
B.	<p>Perspektif Proses Bisnis Internal</p>											
1	<p>Proses Inovasi Kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi apa yang menjadi kebutuhan pelanggan saat ini.</p>											
2.	<p>Proses Operasi Ketepatan waktu/jadwal penyelesaian pesanan dari pelanggan</p>											
3.	<p>Kemampuan perusahaan untuk memenuhi permintaan para pelanggan</p>											
4.	<p>Layanan Purna Jual Kemampuan perusahaan dalam memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan setelah jasa dilaksanakan.</p>											
C.	<p>Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</p>											
	<p>Kapabilitas Karyawan</p>											

D. Menentukan ukuran dari tiga perspektif yang ada di bawah ini, yang menurut saudara paling penting terhadap kondisi perusahaan saat ini.

a. Perspektif *Customer*

Berilah nomor 1-4 yang menurut saudara paling penting.

Keterangan	Prioritas
Pangsa Pasar	
Retensi <i>Customer</i>	
Akuisisi <i>Customer</i>	
Profitabilitas <i>Customer</i>	

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Berilah nomor 1-3 yang menurut saudara paling penting.

Keterangan	Prioritas
Proses Inovasi	
Proses Operasi	
Layanan Purna Jual	

c. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berilah nomor 1-3 yang menurut saudara paling penting.

Keterangan	Prioritas
Kapabilitas Karyawan	
Kapabilitas Sistem Informasi	
Motivasi, Pemberdayaan&Keselarasan	

Berilah angka 1 sampai dengan 3 sesuai dengan prioritas yang paling penting.
(1= sangat penting; 2=penting; 3= sangat tidak penting)

Atribut	Prioritas
Komunikasi	
Penghargaan	
Dukungan	

8	memahami kebutuhan anda dengan baik Karyawan mempunyai pengetahuan dan keterampilan dalam memberikan Pelayanan									
9	Anda merasakan kenyamanan selama menerima pelayanan.									
10	Karyawan menanggapi dan memberikan jawaban atas keluhan anda dengan ramah dan baik.									
11	Karyawan bersikap ramah saat melayani anda.									
12	Atribut Waktu Ketepatan waktu dalam penyerahan produk atau jasa.									
13	Kecepatan karyawan dalam memberikan pelayanan									

Berilah angka 1 sampai dengan 3 sesuai dengan prioritas yang paling penting.
(1= sangat penting; 2= penting; 3= sangat tidak penting)

Atribut	Prioritas
Harga	
Waktu	
Mutu	

PT MADUBARU
LAPORAN LABA/ RUGI UNTUK TAHUN BUKU
YANG BERAKHIR TANGGAL 31 DESEMBER 2006

URAIAN	PG. MADUKISMO (Rp)
Penjualan Bersih	56.366.665.664,00
Beban pokok penjualan	43.145.981.938,65
Laba(rugi) kotor usaha	13.220.683.725,35
Beban usaha	1.300.837.739,41
Laba/ rugi sebelum beban bunga	11.919.845.985,94
Beban bunga	2.912.877.292,00
Laba/ rugi bersih usaha	9.006.968.693,94
<u>Pendapatan dan beban di luar usaha</u>	
Pendapatan lain-lain	1.167.495.160,16
Beban lain-lain	327.481.695,79
Pendapatan(beban)luar usaha	840.013.464,37
Laba(rugi)sebelum pos luar biasa	9.846.982.158,31
<u>Pos luar biasa</u>	
Beban akibat gempa	355.181.810,37
Laba(rugi)sebelum pajak	9.491.800.347,94
<u>Pajak penghasilan</u>	
Pajak kini	-
Penghasilan (beban)pajak tangguhan	-
Laba bersih setelah pajak	9.491.800.347,94

PT MADUBARU
LAPORAN LABA/ RUGI UNTUK TAHUN BUKU
YANG BERAKHIR TANGGAL 31 DESEMBER 2007

URAIAN	PG. MADUKISMO
Penjualan Bersih	63.749.561.376,00
Beban pokok penjualan	51.675.962.243,51
Laba(rugi) kotor usaha	12.073.599.132,49
Beban usaha	1.179.891.835,20
Laba/ rugi sebelum beban bunga	10.893.707.297,29
Beban bunga	3.960.594.424,00
Laba/ rugi bersih usaha	6.933.112.873,29
<u>Pendapatan dan beban di luar usaha</u>	
Pendapatan lain-lain	1.517.554.069,68
Beban lain-lain	18.438.080,00
Pendapatan(beban)luar usaha	1.499.115.989,68
Laba(rugi)sebelum pos luar biasa	8.432.228.862,97
<u>Pos luar biasa</u>	
Beban akibat gempa	204.127.477,20
Laba(rugi)sebelum pajak	8.228.101.385,77
<u>Pajak penghasilan</u>	
Pajak kini	-
Penghasilan (beban) pajak tangguhan	-
Laba bersih setelah pajak	8.228.101.385,77

PT MADUBARU
LAPORAN LABA/ RUGI UNTUK TAHUN BUKU
YANG BERAKHIR TANGGAL 31 DESEMBER 2008

URAIAN	PG. MADUKISMO
Penjualan Bersih	37.045.362.516,00
Beban pokok penjualan	36.613.049.503,83
Laba(rugi) kotor usaha	432.313.012,17
Beban usaha	1.130.881.950,80
Laba/ rugi sebelum beban bunga	698.568.938,63
Beban bunga	3.661.813.306,91
Laba/ rugi bersih usaha	4.360.382.245,54
<u>Pendapatan dan beban di luar usaha</u>	
Pendapatan lain-lain	1.092.162.170,25
Beban lain-lain	-
Pendapatan(beban)luar usaha	1.092.162.170,25
Laba(rugi)sebelum pos luar biasa	3.268.220.075,29
<u>Pos luar biasa</u>	
Beban akibat gempa	204.127.477,20
Laba(rugi)sebelum pajak	3.472.347.552,49
<u>Pajak penghasilan</u>	
Pajak kini	-
Penghasilan (beban)pajak tangguhan	-
Laba bersih setelah pajak	3.472.347.552,49

PT. MADUBARU
NERACA UNTUK TAHUN BUKU
YANG BERAKHIR TANGGAL 31 DESEMBER 2006

AKTIVA		PASSIVA	
URAIAN	TAHUN 2006 (Rp)	URAIAN	TAHUN 2006 (Rp)
I. AKTIVA LANCAR		I. HUTANG LANCAR	
Kas dan setara kas	5.871.564.441,73	Utang usaha	16.372.586.737,96
Piutang usaha	14.122.873.828,00	Utang bank	15.387.917.122,00
Piutang lain-lain	6.767.767.270,80	Utang pajak	3.386.999.229,00
Persediaan	21.212.393.331,57	Utang lain-lain	19.451.765.235,58
Uang muka pembayaran	2.466.100.538,72	Bi. y.m.h. dibayar	437.323.788,00
Piutang pajak	104.251.330,53	Pendapatan diterima	0,00
Bi. Dibayar dimuka	9.282.703.753,54		
Pendpntn y.m.h diterima	0,00	Jumlah utang lancar	55.036.592.112,54
Jumlah aktiva lancar	59.827.654.494,89		
II. AKT. TDK LANGSUNG		II. HUT JK. PANJANG	
Aktiva pajak tangguhan	0,00	Kew. Imb. masa pasc kerja	7.039.104.847,00
III AKTIVA TETAP		Hutang bank	5.176.800.532,00
Tanah	816.581.342,26	Kew. pajak tangguhan	562.221.728,85
Gedung & peralatan	2.489.794.903,76		
Mesin & instalasi	41.176.800.133,45	Jumlah ut. jangka panjang	12.212.905.379,00
Jalan & jembatan	536.712.008,91		
Angk motor & draisine	1.870.469.561,81	III. UTANG LAIN-LAIN	
Alat-alat pertanian	3.638.716.607,71	Utang lain-lain	0,00
Inv. Kantor/ rumah	1.414.957.510,55		
Lain-lain	4,00		
	51.944.032.072,45		
Akum. Penyusutan	(26.159.130.975,32)	Jumlah utang lain-lain	0,00
Jumlah aktiva tetap	25.784.901.097,13		
IV. Aktiva dalam penyels.		IV. MODAL SENDIRI	
Mesin & instalasi	460.672.395,07	Modal saham	6.925.000.000,00
Alat-alat pertanian	0,00	Agio saham	4.081.670.000,00
Jumlah aktiva dalam penyel	460.672.395,07	Cad. selisih penilaian	448.255.504,01
V. Aktiva lain-lain		Cad. umum laba ditahan	14.260.480.862,76
Beban yang ditggghkan	7.531.289.333,00	Saldo laba tahun lalu	0,00
Piutang kemitraan	8.441.757.140,10	Saldo laba thn berikutnya	8.516.148.873,03
Jumlah aktiva lain-lain	15.973.046.473,10	Jumlah modal sendiri	34.231.555.239,80
JUMLAH AKTIVA	102.046.274.460,19	JUMLAH PASSIVA	102.046.274.460,19

PT. MADUBARU
NERACA UNTUK TAHUN BUKU
YANG BERAKHIR TANGGAL 31 DESEMBER 2007

AKTIVA		PASSIVA	
URAIAN	TAHUN 2007 (Rp)	URAIAN	TAHUN 2007 (Rp)
I. AKT. LANCAR		I. HUT. LANCAR	
Kas dan setara kas	12.262.486.230,73	Utang usaha	18.704.325.297,91
Piutang usaha	10.959.060.250,00	Utang bank	24.320.560.963,00
Piutang lain-lain	5.606.442.099,81	Utang pajak	4.738.997.167,00
Persediaan	26.949.897.454,39	Utang lain-lain	20.948.683.725,55
Uang muka pembayaran	1.339.481.849,83	Bi. y.m.h. dibayar	436.578.715,00
Piutang pajak	372.518.263,17	Pendapatan diterima	0,00
Bi. Dibayar dimuka	7.809.665.490,01		
Pendapatan y.m.h diterima	392.570.615,00	Jumlah utang lancar	69.149.145.868,46
Jumlah aktiva lancar	65.692.122.252,94		
I. AKTIVA TIDAK LANGSUNG		II. UTANG JANGKA PANJANG	
Aktiva pajak tangguhan	0,00	Kew.lmb.masa pac kerja	6.928.464.245,00
III AKTIVA TETAP		Hutang bank	5.381.729.326,00
Tanah	816.581.342,26	Kew.pajak tangguhan	1.198.905.428,85
Gedung & peralatan	8.362.928.482,76		
Mesin & instalasi	53.249.279.701,66	Jumlah ut.jangka panjang	13.509.098.999,85
Jalan & jembatan	536.712.008,91		
Angk motor&draisine	1.977.061.317,01	III.UTANG LAIN-LAIN	
Alat-alat pertanian	3.698.104.789,53	Utang lain-lain	0,00
Inv. Kantor/rumah	1.520.874.813,10		
Lain-lain	4,00		
	70.161.542.459,23		
Akum. Penyusutan	(29.219.613.515,47)	Jumlah utang lain-lain	0,00
Jumlah aktiva tetap	40.943.928.943,76		
IV. Aktiva dalam penyels.		IV.MODAL SENDIRI	
Mesin&instalasi	85.664.500,00	Modal saham	0,00
Alat-alat pertanian	204.635.823,39	Agio saham	0,00
Jumlah aktiva dalam penyel	290.300.323,39	Cad.selisih penilaian	0,00
V Aktiva lain-lain		Cad.umumlaba ditahan	19.693.883.320,28
Beban yang ditggihkan	6.167.009.235,25	Saldo laba tahun lalu	0,00
Piutang kemitraan	8.635.955.938,00	Saldo laba thn berikutnya	7.922.263.000,73
Jumlah aktiva lain-lain	14.802.965.173,24	Jumlah modal sendiri	39.071.071.820,02
JUMLAH AKTIVA	121.729.316.693,33	JUMLAH PASSIVA	121.729.316.693,33

PT. MADUBARU
NERACA UNTUK TAHUN BUKU
YANG BERAKHIR TANGGAL 31 DESEMBER 2008

AKTIVA		PASSIVA	
URAIAN	TAHUN 2008 (Rp)	URAIAN	TAHUN 2008 (Rp)
I. AKT. LANCAR		II.HUT. LANCAR	
Kas dan setara kas	9.175.103.690,73	Utang usaha	6.297.294.663,64
Piutang usaha	5.273.004.473,45	Utang bank	44.942.944.651,00
Piutang lain-lain	4.732.170.731,54	Utang pajak	568.059.151,83
Persediaan	46.446.772.451,91	Utang lain-lain	43.062.808.699,20
Uang muka pembayaran	2.751.037.677,55	Bi. y.m.h. dibayar	156.654.020,00
Piutang pajak	2.539.328.420,00	Pendapatan diterima	0,00
Bi. Dibayar dimuka	7.079.869.679,18		
Pendapatan y.m.h diterima	0,00	Jumlah utang lancar	95.023.761.185,67
Jumlah aktiva lancar	77.997.287.124,30		
II.AKTIVA TIDAK LANGSUNG		II. UTANG JANGKA PANJANG	
Aktiva pajak tangguhan	0,00	Kew.lmb.masa pasc kerja	7.113.743.326,00
III AKTIVA TETAP		Hutang bank	3.469.281.335,00
Tanah	816.581.342,26	Kew.pajak tangguhan	2.341.225.227,32
Gedung & peralatan	10.412.112.107,76		
Mesin & instalasi	64.272.507.520,35	Jumlah ut.jangka panjang	12.924.249.888,32
Jalan & jembatan	536.712.008,91		
Angk motor&draisine	2.115.882.317,01	III.UTANG LAIN-LAIN	
Alat-alat pertanian	4.276.137.603,72	Utang lain-lain	0,00
Inv. Kantor/rumah	1.585.986.744,83		
Lain-lain	4,00		
	84.015.919.648,84		
Akum. Penyusutan	(33.064.267.632,36)	Jumlah utang lain-lain	0,00
Jumlah aktiva tetap	50.951.652.016,48		
IV. Aktiva dalam penyels.		IV.MODAL SENDIRI	
Mesin&instalasi	962.594.392,40	Modal saham	6.925.000.000
Alat-alat pertanian	0,00	Agio saham	4.081.670.000
Jumlah aktiva dalam penyel	962.594.392,40	Cad.selisih penilaian	448.255.504,01
V Aktiva lain-lain		Cad.umum laba ditahan	23.655.014.820,28
Beban yang ditgghkan	5.435.638.770,70	Saldo laba tahun lalu	0,00
Piutang kemitraan	8.633.681.654,00	Saldo laba thn berikutnya	922.902.559,67
Jumlah aktiva lain-lain	14.069.320.424,70	Jumlah modal sendiri	36.032.842.883,96
JUMLAH AKTIVA	143.980.853.957,94	JUMLAH PASSIVA	143.980.853.957,94

Lampiran 9 :**PEDOMAN WAWANCARA****SEJARAH PERUSAHAAN**

1. Pendirian Perusahaan

- a. Kapan perusahaan berdiri?
- b. Apa alasan pemilihan nama perusahaan?
- c. Siapa pimpinan perusahaan pertama kali sampai sekarang?
- d. Kapan perusahaan mulai beroperasi?
- e. Darimana modal perusahaan diperoleh?
- f. Apakah perusahaan mengadakan kerjasama dengan perusahaan lain?

2. Lokasi Perusahaan

- a. Dimana perusahaan didirikan?
- b. Atas dasar apa pemilihan lokasi tersebut?
- c. Berapa luas bangunan dan berapa luas tanah perusahaan?
- d. Apakah perusahaan memiliki lokasi di tempat lain?

3. Organisasi dan bentuk perusahaan

- a. Apa bentuk perusahaan?
- b. Bagaimana struktur perusahaan?
- c. Bagaimana wewenang, tugas dan tanggung jawab perusahaan tiap bagian dalam perusahaan?

4. Tujuan, visi dan misi perusahaan

- a. Apa tujuan dan visi didirikannya perusahaan?
- b. Bagaimana misi yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan dan visi tersebut?

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?

6. Keuangan

- a. Dari sumber mana saja perusahaan mendapatkan sumber dana kas?
- b. Dalam hal apa saja perusahaan menggunakan sumber dana kas?

BALANCED SCORECARD**A. Perspektif *Customer***

Pangsa Pasar

1. Siapa saja yang menjadi sasaran segmen pasar perusahaan ini?
2. Saat ini kira-kira berapa luas pasar yang telah dikuasai oleh perusahaan?
3. Factor apa saja yang mempengaruhi volume penjualan?

Retensi Pelanggan

4. Sampai saat ini berapa jumlah pelanggan yang dimiliki karyawan?
5. Usaha apa saja yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan para pelanggan agar tetap menggunakan produk atau jasa perusahaan?
6. Kebijakan atau tindakan apa saja yang diambil perusahaan untuk mengatasi persaingan?
7. Bagaimana cara perusahaan untuk menciptakan hubungan baik dengan pelanggan?

Akuisisi Pelanggan

8. Apakah tahun ini perusahaan mendapatkan tambahan pelanggan baru dan berapa banyak jumlah pelanggan baru yang menggunakan produk atau jasa perusahaan?
9. Usaha apa saja yang dilakukan perusahaan untuk menarik para pelanggan agar menggunakan produk atau jasa perusahaan?
10. Apakah dengan meningkatkan jumlah pelanggan diikuti dengan meningkatnya pertumbuhan bisnis?
11. Bila jumlah pelanggan meningkat apakah pendapatan perusahaan mengalami peningkatan dan (jika ya) apakah pertumbuhan income tersebut mempunyai pengaruh terhadap perusahaan?

Profitabilitas Pelanggan

12. Apakah perusahaan dapat secara berkelanjutan menciptakan dan meningkatkan value(nilai) bagi perusahaan?
13. Kebijakan seperti apa yang diambil perusahaan bagi pelanggan lama yang kurang menguntungkan?
14. Berapa besar tingkat laba yang diperoleh perusahaan dari satu target atau segmen pasar yang dilayani?

B. Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Apakah perusahaan membuat kebijakan tertentu dalam rangka memuaskan pelanggan?
2. Berupa apa kebijakan tersebut?
3. Apakah kebijakan tersebut memberikan nilai tambah bagi pelanggan?

4. Apakah dengan adanya kebijakan tersebut juga diikuti dengan meningkatnya jumlah pelanggan?
5. Apakah kebijakan yang dibuat perusahaan sudah optimal atau perlu adanya perbaikan yang lebih baik lagi?

Proses Inovasi

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

Proses Operasi

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

Proses Layanan Purna Jual

13. Apakah perusahaan memberikan layanan setelah penjualan dan bila ya, apakah bentuk dari pelayanan tersebut?
14. Apakah perusahaan merasa layanan tersebut sudah maksimal untuk memenuhi kepuasan pelanggan?

C. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kemampuan Karyawan

1. Berapakah jumlah tenaga kerja yang ada sekarang?
2. Bagaimana system perekrutan karyawan?
3. Apakah perusahaan membuat kebijakan dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan?
4. Bagaimana cara perusahaan menjalin hubungan yang baik dengan karyawan?
5. Bagaimana cara perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang mempunyai kompetensi tinggi dalam perusahaan?

Kemampuan Sistem Informasi

6. Apakah perusahaan memberikan pelatihan ulang bagi karyawan?
7. Apakah informasi yang disampaikan dari pihak perusahaan kepada para karyawan dapat dilaksanakan dengan baik?

8. Bagaimana usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan informasi yang handal?

Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

9. Apakah karyawan yang memiliki kinerja yang baik mendapatkan penghargaan dari perusahaan dan bila ya, apa bentuk dari penghargaan tersebut?
10. Apakah perusahaan memberikan jaminan sosial untuk masa depan karyawan serta tunjangan bagi karyawan?



PT MADUBARU
PG/PS MADUKISMO

SURAT KETERANGAN
No. : 1933 /DIR/MB/TV/2010

Yang bertandatangan dibawah ini menerangkan bahwa,

N a m a : Ekha Rini Ardiyanti.
No. Mhs. : 052114170

Adalah mahasiswa dari Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta yang sudah selesai melaksanakan penelitian di Bagian Akuntansi & Keuangan PT Madu Baru Yogyakarta mulai tanggal 24 Pebruari 2010 s/d 31 Maret 2010.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, April 2010
A/n Direktur PT MaduBaru
Kabag. SDM & Umum



[Handwritten Signature]
Retna Isharsrivani