

**PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI**

**EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE**

***BALANCED SCORECARD***

**Studi Kasus pada Perusahaan Jasa GM Production**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat**

**Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**

**Program Studi Akuntansi**



oleh :

**Carolus Tyastika Anindianto**

**NIM : 072114058**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS SANATA DHARMA**

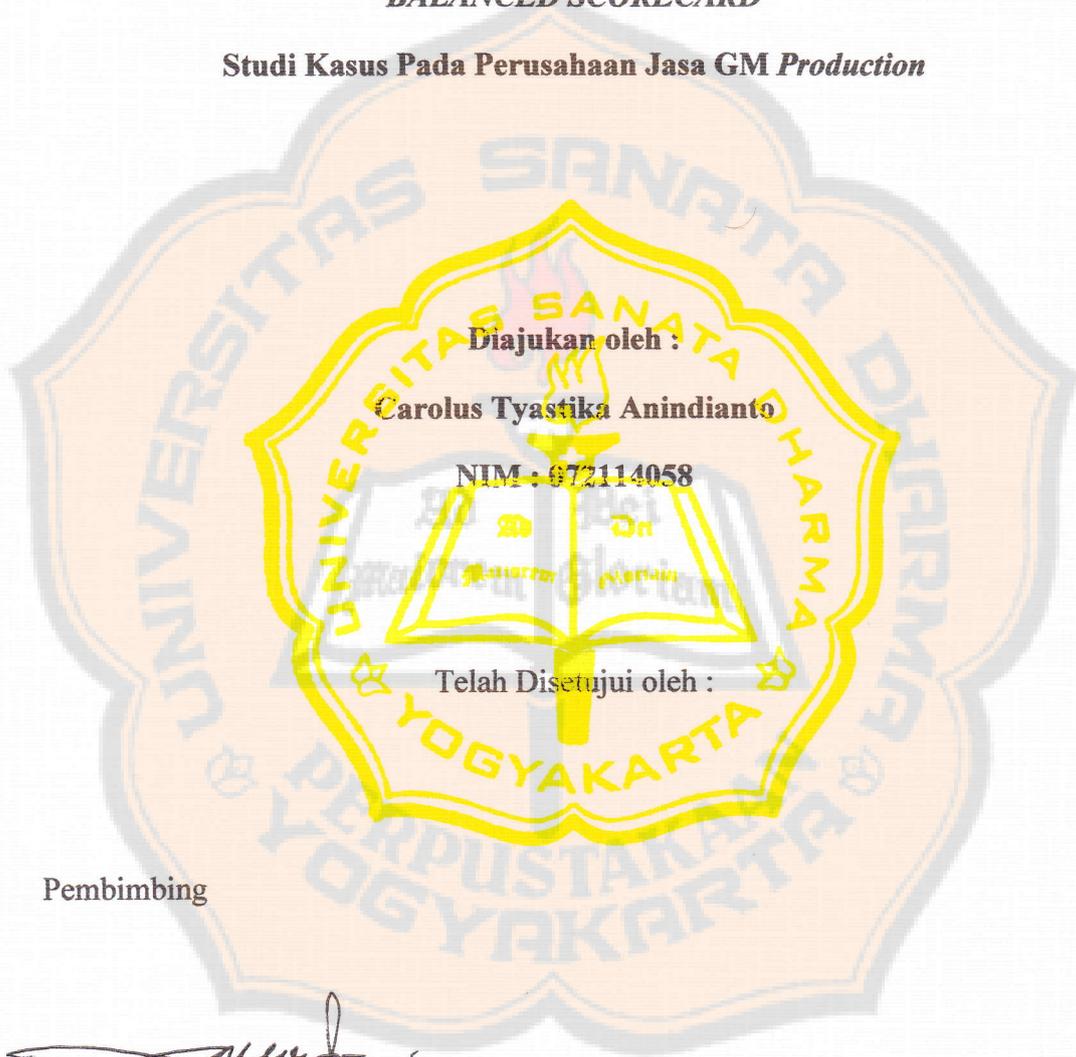
**2012**

SKRIPSI

EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE

*BALANCED SCORECARD*

Studi Kasus Pada Perusahaan Jasa GM Production



Diajukan oleh :

Carolus Tyastika Anindianto

NIM : 072114058

Telah Disetujui oleh :

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, which appears to be 'Yusef', is written below the word 'Pembimbing'.

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

Tanggal : 24 Januari 2012

SKRIPSI

EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE  
*BALANCED SCORECARD*

Studi Kasus pada Perusahaan Jasa GM Production

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

**Carolus Tyastika Anindianto**

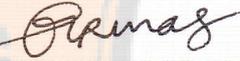
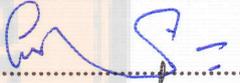
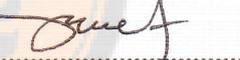
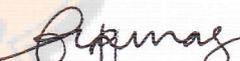
NIM : 072114058

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

Pada tanggal: 27 Februari 2012

Dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Dewan Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Firma Sulistiyowati, S.E., M.Si., QIA.	
Sekretaris	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA.	
Anggota	Drs. Yusef Widya Karsana, M.Si., Akt., QIA.	
Anggota	Firma Sulistiyowati, S.E., M.Si., QIA.	
Anggota	Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt., QIA.	

Yogyakarta, 27 Februari 2012

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan,



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

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*" Berpikirlah Efisien maka Kesuksesan Akan Berada di  
Belakangmu "*

*( film 3 Idiots )*

**- ASCENDIT SINE LABORE DESCENDIT SINE HONORE -**

*"If we stop trying, that means we are  
no better than a coward"*

*( Bambang Pamungkas )*

**kupersembahkan untuk :**

**Papa dan Mama**

**Keluarga besar Al. Soelistyo**

**Semua sahabat-sahabatku**

*Terima kasih atas cinta, doa, dan  
dukungannya*

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI



UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
FAKULTAS EKONOMI  
JURUSAN AKUNTANSI – PROGRAM STUDI AKUNTANSI

---

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul :  
Evaluasi Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan segala 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, 1 Februari 2012  
Yang membuat pernyataan,

(Carolus Tyastika Anindianto)

**ABSTRAK**

**EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE  
*BALANCED SCORECARD*  
Studi Kasus pada Perusahaan Jasa CV GM Production**

**Carolus Tyastika Anindianto  
072114058**

**Universitas Sanata Dharma  
Yogyakarta  
2012**

Tujuan penelitian ini adalah 1) mengevaluasi kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, 2) memberikan informasi tentang alternatif pengukuran kinerja perusahaan yang memperhatikan ukuran keuangan dan ukuran non keuangan..

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus pada CV GM Production. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, dokumentasi, observasi dan kuesioner yang ditujukan kepada manajer, karyawan, dan pelanggan. Teknik analisis data yang digunakan adalah rentabilitas modal sendiri, *profit margin*, *operating ratio*, dan *multi attribute attitude metode*.

Hasil analisis data adalah sebagai berikut: 1) Perspektif keuangan perusahaan tidak baik karena ratio rentabilitas modal sendiri dan *profit margin* mengalami penurunan dan *operating ratio* mengalami peningkatan. 2) Perspektif non keuangan baik yang terdiri dari perspektif pelanggan ( sangat setuju: 40,1 ) , perspektif proses bisnis internal ( sangat setuju: 44,02 ) , perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran ( sangat setuju: 46,47 ) , kepuasan pelanggan ( sangat setuju: 53,4 ).

**ABSTRACT**

**AN EVALUATION OF COMPANY'S PERFORMANCE USING  
*BALANCED SCORECARD* METHOD**

**A Case Study At Service Company CV GM *Production***

**Carolus Tyastika Anindianto**

**072114058**

**Sanata Dharma University**

**Yogyakarta**

**2012**

The purposes of this research were 1) to evaluate company's performance using *Balanced Scorecard* method, 2) to give information about alternative measurement of company's performance considering financial measurement and non financial measurement.

The type of the research was case study at service company CV GM *Production*. The techniques of data collecting were interview, observation, documentation, and questionnaires given to the manager, employees, and customer. The techniques used in analyzing the data were owner's equity rentability ratio, profit margin, operating ratio, and multi attribute attitude method.

The results of the analysis were: 1) The financial perspective of the company was not good because the owner's equity rentability and the profit

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

margin decreased while as the operation ratio increased. 2) Non financial perspective was good that consisted of customer perspective ( strongly agree: 40,1 ), internal business process perspective ( strongly agree: 44,02 ), the growth and the learning process perspective ( strongly agree: 46,47 ) , customers satisfaction ( strongly agree: 53,4 ).



## KATA PENGANTAR

Puji Syukur dan terima kasih kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala rahmat dan karuniaNya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*** studi kasus pada perusahaan jasa CV GM *production*. Salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma.

Penulis menyadari bahwa penelitian dan penulisan skripsi ini tidak akan terlaksana dengan baik tanpa ada bimbingan, dukungan, doa, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Dr. Paulus Wiryono Priyotamtama, S.J. selaku rektor Universitas Sanata Dharma
2. Drs. YP. Supardiyono, M.Si.,Akt. Selaku dekan
3. Drs. Yusef Widya Karsana, M.Si., Akt, QIA selaku ketua prodi Akuntansi dan dosen pembimbing, terima kasih atas saran, waktu, dan kesabaran dalam membimbing saya.
4. Firma Sulistiyowati, S.E., M.Si., QIA terima kasih atas waktu dan masukannya.
5. Seluruh dosen dan staff terimakasih atas ilmu dan bantuannya.
6. Bapak Sutikno dan staff GM *Production* yang telah banyak membantu dari awal hingga selesainya penelitian
7. Papa dan mama yang selalu mendoakan dan mendukung dalam menyelesaikan studi.
8. Keluarga besar Al. Soelistyo terimakasih atas dukungan moril dan doa dalam menyelesaikan studi.

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

9. Keluarga besar Perkap INSADHA 2009-2010 terima kasih atas pengalaman dan dinamika yang tak terlupakan.
10. Teman kost ambarukmo mas moko dan vega terima kasih atas segala pengalaman selama hampir 3 tahun ini.
11. Penghuni kontrakan jalan wuluh 18 C agung, indra, tito, galih, tego, dastin, botak terimakasih sudah menyediakan tempat yang layak ketika jenuh melanda.
12. Teman-teman akuntansi angkatan 2007 yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu
13. Sahabat-sahabat saya, jiman, botak, endel, coki, bonggi, hagung, dea, dias vampir, ai, amel, mas byar, codot, dan masih banyak yang tidak dapat saya sebutkan satu-persatu terima kasih atas segala bentuk pengalaman, dukungan moril dan materiil selama ini.
14. Teman-teman brevet IAI Solo terimakasih atas sharing ilmu dan pengalamannya.
15. Kota Yogyakarta terima kasih atas segala kenangan pahit dan manis selama ini

Penulis sangat menyadari bahwa masih terdapat banyak kelemahan dalam skripsi ini. Untuk itu penulis secara terbuka mengharapkan segala kritik dan saran yang membangun agar tulisan ini menjadi lebih baik dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Yogyakarta, 1 Februari 2012

Carolus Tyastika Anindianto

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL . . . . .	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING . . . . .	ii
HALAMAN PENGESAHAN . . . . .	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN . . . . .	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA . . . . .	v
ABSTRAK . . . . .	vi
ABSTRACT . . . . .	vii
KATA PENGANTAR . . . . .	ix
DAFTAR ISI . . . . .	xi
DAFTAR TABEL . . . . .	xiv
DAFTAR GAMBAR . . . . .	xvi
BAB I    PENDAHULUAN . . . . .	1
A. Latar Belakang Masalah . . . . .	1
B. Rumusan Masalah . . . . .	5
C. Tujuan Penelitian . . . . .	5
D. Manfaat Penelitian . . . . .	5
E. Sistematika Penulisan . . . . .	6
BAB II    LANDASAN TEORI . . . . .	8
A. Kinerja dan Penilaian Kinerja . . . . .	8
B. Manfaat Penilaian Kinerja . . . . .	10

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

	C. <i>Balanced Scorecard</i> .....	10
	D. Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
	E. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	27
BAB III	METODE PENELITIAN .....	32
	A. Jenis Penelitian .....	32
	B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	32
	C. Subjek dan Objek Penelitian .....	32
	D. Teknik Pengumpulan Data.....	33
	E. Data yang Dikumpulkan .....	34
	F. Teknik Analisis Data .....	34
BAB IV	GAMBARAN UMUM.....	50
	A. Sejarah Berdiri dan Perkembangan Perusahaan Jasa GM <i>Production</i> .....	50
	B. Lokasi Perusahaan Jasa GM <i>Production</i> .....	52
	C. Visi dan Misi Perusahaan Jasa GM <i>Production</i> .....	52
	D. Usaha dan Kegiatan Perusahaan Jasa GM <i>Production</i> .....	53
	E. Struktur Organisasi Perusahaan Jasa GM <i>Production</i> .....	53
	F. Personalia Perusahaan Jasa GM <i>Production</i> .....	60
BAB V	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	64
	A. Perspektif Keuangan.....	64
	B. Perspektif non Keuangan .....	71
BAB VI	PENUTUP .....	98
	A. Kesimpulan .....	98
	B. Saran .....	100
	C. Keterbatasan Penelitian.....	101

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

DAFTAR PUSTAKA.....102

LAMPIRAN.....103



**DAFTAR TABEL**

Tabel 1	Laba Bersih, Modal Sendiri dan Rentabilitas Modal Sendiri GM <i>Production</i> Tahun 2008, 2009, 2010.....	66
Tabel 2	Laba bersih, Penjualan bersih dan <i>profit margin</i> GM <i>Production</i> tahun 2008, 2009, 2010.....	68
Tabel 3	Biaya Operasi, Penjualan bersih, <i>Operating ratio</i> GM <i>Production</i> tahun 2008, 2009, 2010.....	70
Tabel 4	Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	72
Tabel 5	Responden berdasarkan Usia .....	73
Tabel 6	Responden berdasarkan Lama Bekerja .....	73
Tabel 7	Hasil kuesioner perspektif pelanggan .....	74
Tabel 8	Hasil <i>belief</i> dan <i>ideal</i> rata-rata setiap atribut Serta bobot kepentingan .....	76
Tabel 9	Urutan kepentingan .....	78
Tabel 10	Hasil kuesioner perspektif proses bisnis internal.....	79
Tabel 11	Hasil <i>belief</i> dan <i>ideal</i> rata-rata setiap atribut Serta bobot kepentingan .....	81
Tabel 12	Urutan kepentingan .....	83
Tabel 13	Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	84
Tabel 14	Responden berdasarkan Usia .....	84
Tabel 15	Responden berdasarkan Lama Bekerja .....	85

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 16	Hasil kuesioner perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.....	86
Tabel 17	Hasil <i>belief</i> dan <i>ideal</i> rata – rata setiap atribut Serta bobot kepentingan .....	88
Tabel 18	Urutan kepentingan .....	89
Tabel 19	Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	90
Tabel 20	Responden berdasarkan pekerjaan .....	91
Tabel 21	Hasil kuesioner kepuasan pelanggan.....	91
Tabel 22	Hasil <i>belief</i> dan <i>ideal</i> rata – rata setiap atribut Serta bobot kepentingan .....	94
Tabel 23	Urutan kepentingan .....	95
Tabel 24	Rangkuman hasil perhitungan keseluruhan.....	96

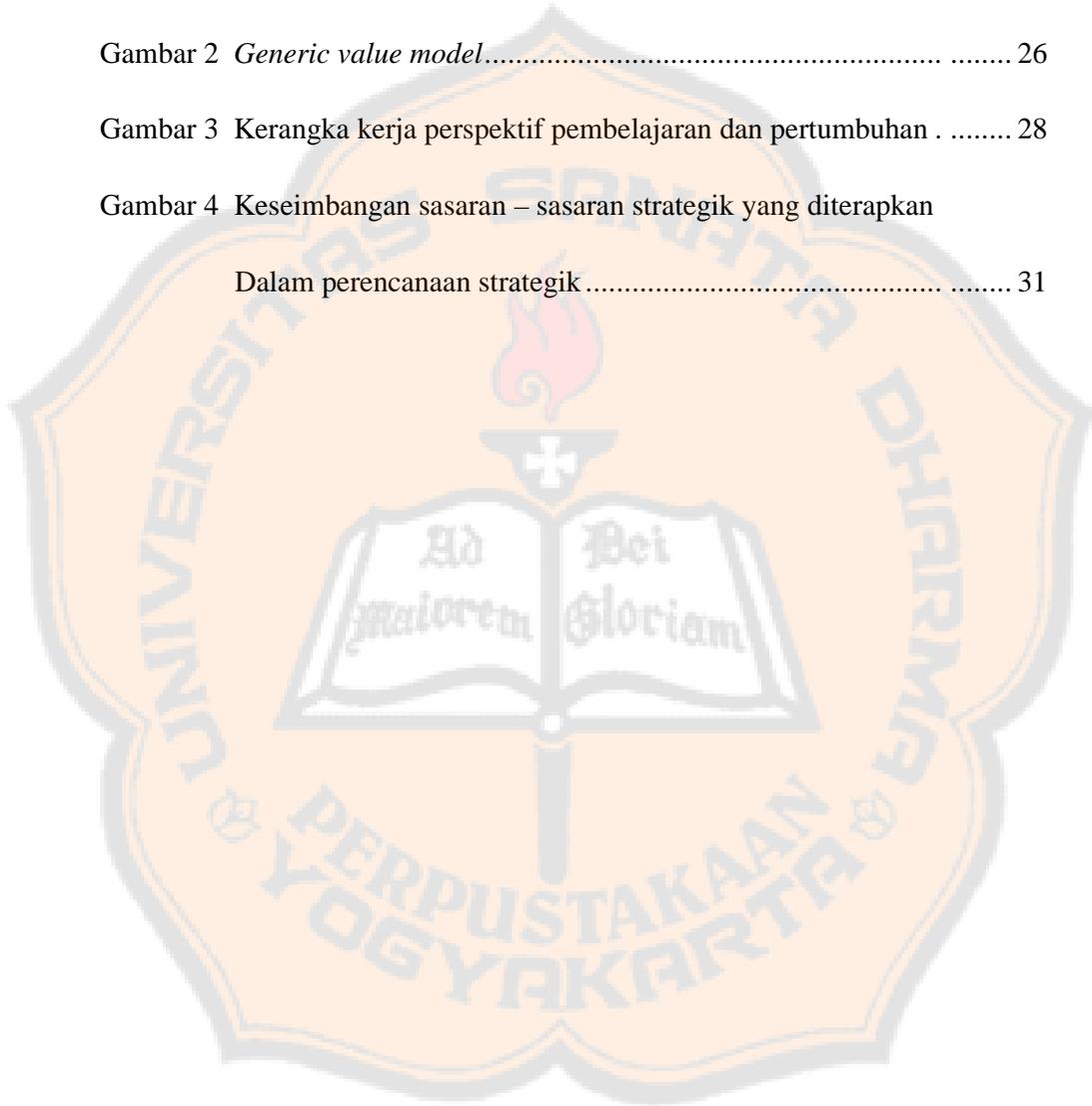
**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1 Penerjemahan visi dan strategi kedalam 4 perspektif ..... 13

Gambar 2 *Generic value model*..... 26

Gambar 3 Kerangka kerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan . ..... 28

Gambar 4 Keseimbangan sasaran – sasaran strategik yang diterapkan  
Dalam perencanaan strategik ..... 31



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis belakangan ini mengalami perkembangan yang semakin kompetitif sehingga terjadi perubahan dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan, dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global ini akan menyebabkan perusahaan untuk berlomba-lomba menawarkan keunggulan masing-masing dengan kemampuan memuaskan dan memenuhi kebutuhan konsumen serta dapat menghasilkan produk yang bermutu. Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal (Hansen dan Mowen, 1999). Sehingga meningkatnya persaingan bisnis memacu manajemen untuk lebih memperhatikan sedikitnya dua hal penting yaitu "keunggulan" dan "nilai".

Pengukuran kinerja merupakan suatu bagian yang sangat penting bagi perusahaan. Kinerja suatu perusahaan sebaiknya diukur secara berkala dan rutin dengan indikator-indikator tertentu yang telah disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja

secara rutin maka dapat diketahui apakah perusahaan sudah menerapkan strategi perusahaan sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan itu sendiri.

Berdasarkan fakta di lapangan, banyak perusahaan yang hanya mengukur kinerja hanya berdasarkan tolok ukur keuangan saja. Hal tersebut semakin tidak sesuai apabila perusahaan ingin bersaing dan cepat dalam mengambil keputusan strategik secara tepat.

Pengukuran berdasarkan tolok ukur keuangan juga memiliki berbagai kelemahan antara lain ( Mulyadi, 2001) :

1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. Misalnya, untuk menaikkan profit atau ROI, seorang manajer bisa saja mengurangi komitmennya terhadap pengembangan atau pelatihan bagi karyawan, termasuk investasi-investasi dalam sistem dan teknologi untuk kepentingan perusahaan masa depan. Dalam jangka pendek kinerja keuangan meningkat, namun dalam jangka panjang akan menurun.
2. Diabaikannya aspek pengukuran non-finansial dan *intangible asset* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa datang.

3. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang sepenuhnya mampu untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan.

Untuk mengatasi kelemahan tersebut maka muncul suatu konsep kerangka kerja baru yang disebut *balanced scorecard*. Konsep *balanced scorecard* merupakan suatu konsep pengukuran kinerja yang menerapkan strategi perusahaan sehingga tercapainya keselarasan tujuan dan mendorong karyawan untuk bertindak yang terbaik bagi perusahaan. Pengukuran ini bertujuan untuk membuat perpaduan pengukuran strategi ditinjau dari aspek finansial maupun non- finansial. Hal tersebut sesuai dengan keempat perspektif yang ada dalam konsep *balanced scorecard* yaitu dengan tetap mempertahankan perspektif keuangan dan menambahkan perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan keempat perspektif tersebut *balanced scorecard* mendidik manajemen secara khusus dan organisasi secara umum untuk memandang tidak hanya dari perspektif keuangan saja namun juga dari ketiga perspektif lainnya agar dapat menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang.

Dinamika dunia bisnis *entertainment* di negara ini belakangan ini menunjukkan perkembangan yang sangat baik. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan munculnya wirausaha yang menyediakan jasa *event organizer* baru yang semakin inovatif sehingga dapat bersaing dan berkembang. Perkembangan ini berdampak positif karena secara umum dapat mendongkrak

perekonomian negara dan secara khusus membuka lapangan kerja selebar-lebarnya bagi masyarakat. Kota Yogyakarta juga tidak ketinggalan dengan perkembangan dunia bisnis ini, sebagai kota pelajar dimana tempat berkumpulnya perpaduan budaya yang tidak meninggalkan keaslian budaya kota ini sendiri dapat dijumpai banyaknya perusahaan jasa *event organizer* yang melayani segala persewaan dan perlengkapan suatu *event*. Sebagai salah satu contoh adalah perusahaan jasa *GM Production* yang bergerak di bidang bisnis *event organizer* yang cukup ternama di kota Yogyakarta. Ketatnya persaingan di dunia bisnis *entertainment* ini menuntut *GM Production* agar dapat menghasilkan produk dengan nilai lebih dari pesaingnya dimana produk yang dimiliki berkualitas tinggi dengan harga yang bersaing. *GM Production* juga harus memperhatikan kondisi lingkungan dengan berbagai faktor peluang dan tantangan yang berubah secara dinamis. Oleh karena itu, perlu ditetapkan rencana strategik yang disesuaikan dengan visi dan misi perusahaan serta tidak meninggalkan pengukuran kinerja secara berkala. Indikator dalam pengukuran kinerja ini harus mencakup 4 perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal dan proses pertumbuhan pembelajaran. Dengan konsep *balanced scorecard* diharapkan kinerja perusahaan dapat ditentukan lebih komprehensif, akurat, dan terukur karena kinerja suatu perusahaan tidak hanya diukur berdasarkan ukuran finansial melainkan perpaduan antara ukuran finansial dan non-finansial.

Dari latar belakang dan uraian di atas maka penelitian ini mengambil judul “Evaluasi Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* Studi Kasus pada Perusahaan Jasa GM *Production*”.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja perusahaan GM *Production* pada tahun 2008, 2009, dan 2010 apabila dievaluasi dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Meningkatkan kinerja perusahaan apabila dievaluasi dengan menggunakan metode *balanced scorecard*
2. Memberikan informasi tentang alternatif pengukuran kinerja perusahaan yang memperhatikan ukuran finansial dan ukuran non-finansial

### **D. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan mengetahui kinerja dari perusahaan tersebut apabila diukur dengan konsep *balanced scorecard*.

2. Bagi Univeritas Sanata Dharma

Hasil dari penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pustaka bagi mahasiswa akuntansi dalam mengetahui pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*.

3. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan penulis khususnya tentang pengukuran kinerja berdasarkan konsep *balanced scorecard*.

**E. Sistematika Penulisan**

Bab I. Pendahuluan

Bab ini menjelaskan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitan, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. Penulis mencoba untuk memberikan gambaran mengenai kebutuhan evaluasi kinerja perusahaan dengan menggunakan perspektif-perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*.

Bab II. Landasan teori

Dalam bab ini penulis menjelaskan mengenai kinerja dan penilaian kinerja, manfaat penilaian kinerja, *balanced scorecard*, perspektif dalam *balanced scorecard*, dan keunggulan *balanced scorecard*

### Bab III Metode Penelitian

Pada bab ini penulis menjelaskan jenis penelitian, tempat, dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, teknik pengumpulan data, data yang dikumpulkan, dan teknik analisis data.

### Bab IV. Gambaran Umum

Pada bab ini penulis menjelaskan gambaran umum, struktur organisasi, dan ruang lingkup kegiatan GM *Production* sebagai obyek penelitian.

### Bab V. Analisis Data dan Pembahasan

Pada bab ini, penulis mencoba untuk melakukan analisis data, baik data finansial maupun data nonfinansial, serta pembahasan terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

### Bab VI. Penutup

Bab ini berisi kesimpulan atas analisis data yang dilakukan di GM *Production* selain itu penulis juga memberikan saran mengenai kemungkinan pengukuran kinerja *balanced scorecard* sebagai alternatif untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih akurat.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kinerja dan Penilaian Kinerja

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996). Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi dan Johny Setyawan, 1999). Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada

perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Adapun ukuran penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara kuantitatif (Mulyadi, 1997):

1. Ukuran Kinerja Unggul.

Adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran penilaian. Dengan digunakannya hanya satu ukuran kinerja, karyawan dan manajemen akan cenderung untuk memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria yang lainnya, yang mungkin sama pentingnya dalam menentukan sukses tidaknya perusahaan atau bagian tertentu.

2. Ukuran Kinerja Beragam.

Adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Ukuran kinerja beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria kinerja tunggal. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria.

3. Ukuran Kinerja Gabungan.

Dengan adanya kesadaran beberapa kriteria lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan melakukan pembobotan terhadap ukuran kinerjanya. Misalnya manajer pemasaran diukur kinerjanya dengan menggunakan dua unsur, yaitu profitabilitas dan pangsa pasar dengan pembobotan masing-masing 5 dan

4. Dengan cara ini manajer pemasaran mengerti yang harus ditekankan agar tercapai sasaran yang dituju manajer puncak.

## **B. Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Lynch dan Cross (1993), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

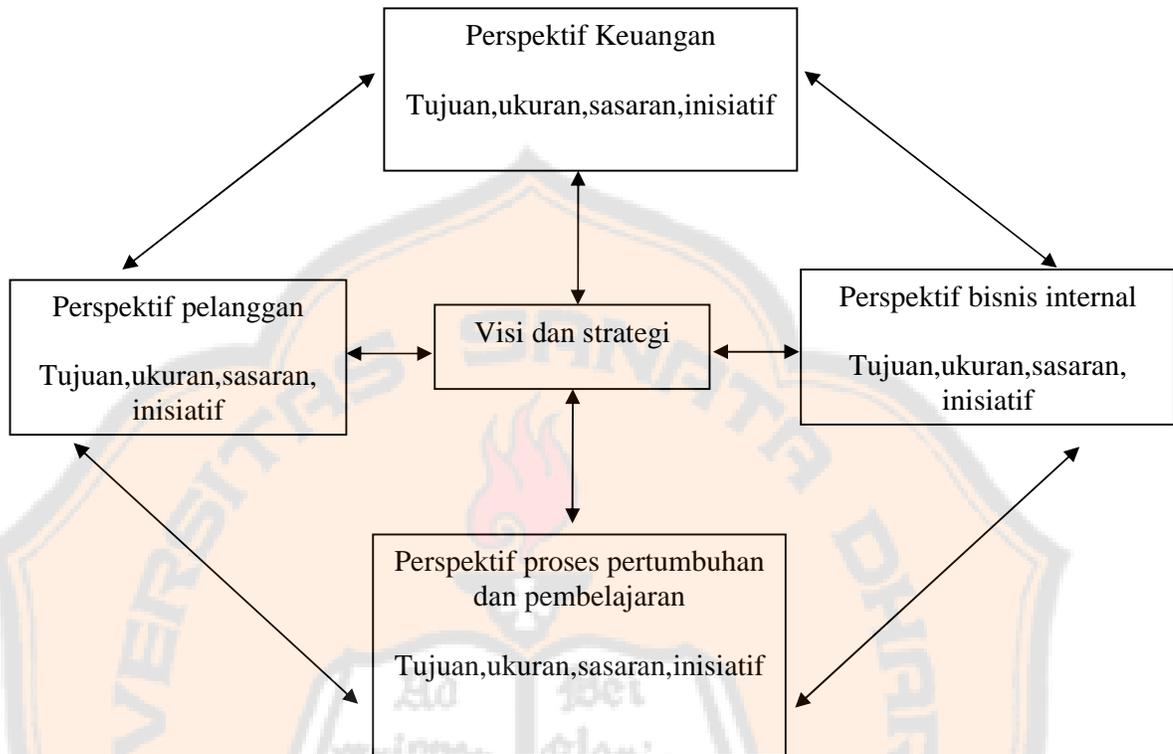
1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*deduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

## **C. *Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* menurut Robert.S. Kaplan dan David.P. Norton (1997) merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan

yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pebelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *balanced scorecard* menekankan perspektif keuangan dan non keuangan.

Kaplan dan Norton, menyatakan bahwa *balanced scorecard* terdiri dari kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personil yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Luis, 2007). Oleh sebab itu personil harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan yang bersifat ekstern jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan.



Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

Gambar 1 : penerjemahan visi dan strategi ke dalam 4 prespektif

Tujuan dan pengukuran dalam *balanced scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non-keuangan saja melainkan merupakan suatu proses atas-bawah (*top-down*) berdasarkan visi dan strategi dari suatu unit usaha, visi dan strategi harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata (Mirza , 1997). Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa mendatang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Tujuan ini menjadi salah satu landasan

bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan ke dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

#### 1. Komunikasi dan Hubungan

*Balanced scorecard* memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen karena oleh tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik. Untuk itu, *balanced scorecard* menunjukkan strategi yang menyeluruh yang terdiri dari tiga kegiatan yaitu:

- a. *Communicating and education*
- b. *Setting goal*
- c. *Linking reward to performance measures*

#### 2. Rencana Bisnis

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. Hampir semua organisasi saat mengimplementasikan berbagai macam program yang mempunyai keunggulannya masing-masing saling bersaing antara satu dengan yang lainnya. Keadaan tersebut membuat manajer mengalami kesulitan untuk mengintegrasikan ide-ide yang muncul dan berbeda di setiap departemen. Akan tetapi dengan menggunakan *balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

### 3. Umpan Balik dan Pembelajaran

Proses ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan dapat melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek, dari tiga pespektif yang ada yaitu: konsumen, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi.

Sistem pengukuran kinerja harus dapat memotivasi para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan strategi unit bisnisnya. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strateginya ke dalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi tersebut, sebab mereka telah mengkomunikasikan tujuan dan targetnya kepada para pegawai. Komunikasi ini akan memfokuskan mereka pada pemicu-pemicu kritis, memungkinkan mereka untuk mengarahkan investasi, inisiatif, dan tindakan-tindakan dengan menyempurnakan tujuan-tujuan strategis. Kaplan dan Norton menyatakan pentingnya penciptaan suatu *scorecard* yang mengkomunikasikan suatu strategi unit bisnis sebagai berikut:

- a. *The scorecard describes the organization's vision of the future to the entire organization. It creates shared understanding.*
- b. *The scorecard creates a holistic model of strategy that allows all employees to see how they contribute to organizational success. Without such linkage, individuals and departments can optimize their local performance but not contribute to achieving strategic objectives.*
- c. *The scorecard focuses change efforts. If the right objectives and measures are identified, successful implementation will likely occur. If not, investments and initiatives will be wasted.*

Selanjutnya Kaplan dan Norton (1996) juga mengemukakan tiga prinsip yang memungkinkan *balanced scorecard* organisasi terhubung dengan strategi, yaitu:

a. *Cause-and-Effect Relationships*

Prinsip ini sangat penting bagi *balanced scorecard* karena prinsip inilah yang membedakan *balanced scorecard* dengan konsep-konsep yang lain. Dengan prinsip ini, *balanced scorecard* mampu menjabarkan tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif dengan baik dalam satu kesatuan yang padu. Menurut Kaplan dan Norton, sebuah strategi adalah seperangkat hipotesis dalam model hubungan *cause and effect*, yaitu suatu hubungan yang dapat diekspresikan melalui kaitan antara pernyataan *if-then*. Pengembangan *balanced scorecard* yang baik harus dapat menjelaskan rangkaian cerita dari seluruh *Strategic Business Unit* (SBU) dalam hubungan *cause and effect*. Melalui model hubungan *cause and effect* ini pula, suatu strategi dapat dianimasikan dan dikritisi bersama, baik sebelum, selama, dan sesudah dieksekusi. Pengujian terhadap sekumpulan *scorecard* dapat dilakukan dengan mudah karena tiap relasi dan hubungan kausalitas dapat diuji secara rinci.

b. *Performance Drivers*

Sebuah *balanced scorecard* yang baik harus memiliki bauran hasil (*lagging indicators*) yang memadai dan pemicu kinerja (*leading indicators*) yang digunakan oleh SBU. *Outcomes* (*lagging indicators*) mencerminkan tujuan umum dari berbagai strategi yang dimiliki oleh kebanyakan

perusahaan, seperti *profitability*, *market share*, *customer satisfaction*, *customer retention*, and *employee skills*. Sedangkan *performance drivers* (*leading indicators*) mencerminkan keunikan strategi unit bisnis. Identifikasi *performance drivers* membantu mengatasi kelemahan dari *outcome measures*. Pemahaman mengenai pertumbuhan segmen pasar (*outcome measures*) akan lebih bermanfaat jika diketahui faktor-faktor yang menyebabkan pergerakannya.

c. *Linkage to Financials*

Adanya kritik terhadap pengukuran kinerja berbasis laporan keuangan tidak lantas menghasilkan rekomendasi untuk membuang tolak ukur keuangan. Keberhasilan perusahaan dalam pencapaian berbagai tujuan seperti kualitas, kepuasan pelanggan, inovasi dan pemberdayaan karyawan tidak akan memberikan perbaikan terhadap perusahaan apabila hal tersebut hanya dianggap sebagai tujuan akhir. Semua pengukuran yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan harus dikaitkan dengan tujuan keuangan sebagai tujuan akhir. Hal ini seperti dikatakan Kaplan dan Norton: “*Ultimately, causal paths from all the measures on a scorecard should be linked to financial objectives.*” Dengan demikian, tolak ukur keuangan dapat digunakan untuk menguji hasil dari *performance driver*, dalam hal, sejauh mana efektivitasnya dalam memberikan hasil.

#### D. Perspektif dalam *Balance Scorecard*

*Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun kedalam empat perspektif yang meliputi, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996). Empat perspektif *scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran obyektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak.

##### 1. Perspektif Keuangan

*Balanced scorecard* tetap menggunakan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat penting bagi perusahaan. Ukuran keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang dilakukan adalah mendeteksi kebenaran industri yang dimilikinya, apakah dalam tahap perkembangan *growth*, *sustain*, atau *harvest* (Kaplan dan Norton, 1996) ketiga tahapan tersebut mempunyai konsekuensi yang berbeda terhadap ukuran penelitian.

##### a. *Growth* (Berkembang)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat

pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan *cash flow* negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk dan jasa dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru dan atau dari produk dan jasa baru.

b. *Sustain Stage* (Bertahan).

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan,

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

c. *Harvest* (Panen).

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimumkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu.

Dalam perspektif keuangan, *balanced scorecard* memungkinkan para eksekutif senior setiap unit bisnis untuk menetapkan bukan hanya ukuran yang mengevaluasi keberhasilan jangka panjang perusahaan, tetapi juga berbagai variabel yang dianggap paling penting untuk menciptakan dan mendorong tercapainya tujuan jangka panjang.

## 2. Perspektif Pelanggan

Menurut Kaplan dan Norton (1996) perusahaan diharapkan mampu membuat segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling

memungkinkan untuk dijadikan target sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction*. Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jadi, jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Para manajer juga harus mengenali apa yang dinilai tinggi oleh para segmen sasaran dan memilih proposisi nilai apa yang akan diberikan. Mereka kemudian dapat memilih tujuan dan ukuran dari tiga kelompok atribut, yang jika memuaskan memungkinkan perusahaan mempertahankan dan memperluas bisnis dengan pelanggan sasaran. Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value propositions*.

a. *Customer Core Measurement*

*Customer core measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu: *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*.

- 1) *Market Share* : Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

- 2) *Customer Retention* : Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- 3) *Customer Acquisition* : mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- 4) *Customer Satisfaction* : Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.
- 5) *Customer Profitability* : Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

*b. Customer Value Propositions*

*Customer value proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value measurement* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut: *product/service attributes*, *customer relationship*, dan *image and relationship*.

1) *Product/service Attributes*

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

b) *Customer Relationship*

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

c) *Image and Reputation*

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

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Disini, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Balanced scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar. Perbedaan perspektif bisnis internal antara pendekatan tradisional dan pendekatan *balanced scorecard* adalah:

- a. Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sebaliknya, *balanced scorecard* melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan.
- b. Dalam pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa. Sedangkan dalam pendekatan *balanced scorecard*, proses inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal.

Aktivitas penciptaan nilai perusahaan, terangkai dalam suatu rantai nilai yang dimulai dari proses perolehan bahan baku sampai penyampaian produk jadi ke konsumen. Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal ke dalam: inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

- a. Proses inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian *research and development* sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas bagian *research and development* ini merupakan hal penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

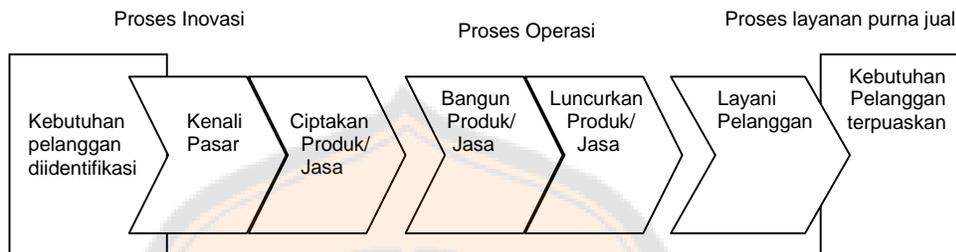
b. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk, dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada: waktu, kualitas, dan biaya.

c. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

Berikut adalah gambar perspektif proses bisnis internal (Kaplan dan Norton, 1996):



Gambar 2 : *Generic Value Model* – Perspektif Proses Bisnis Internal

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tujuan dimasukkannya kinerja ini adalah untuk menjadi organisasi belajar sekaligus mendorong pertumbuhannya (Teuku Mirza, 1997). Menurut Kaplan dan Norton “*learning*” lebih dari sekedar “*training*” karena pembelajaran meliputi pula proses “*monitoring dan tutoring*”, seperti kemudahan dalam komunikasi di segenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan. Kaplan dan Norton membagi tolok ukur perspektif ini kedalam tiga prinsip yaitu :

##### a. *People*

Tenaga kerja dalam perusahaan dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan agar dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, yaitu apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya yang dimiliki.

Dalam kaitannya dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *balanced scorecard* :

1) Tingkat kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu kondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas, pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi.

2) Retensi karyawan

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja terbaiknya untuk tetap berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan merasa sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawan terbaiknya.

3) Produktivitas karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dilakukan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

b. *System*

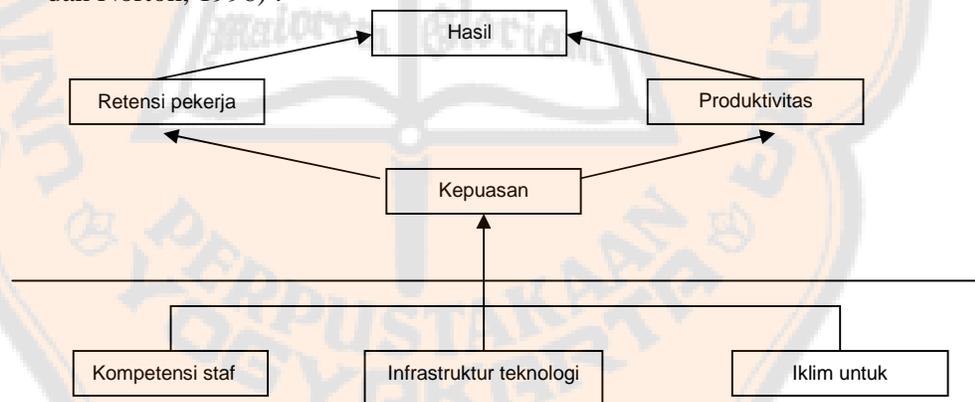
Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan

pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

c. *Organizational procedure*

Prosedur yang dilaksanakan suatu organisasi perlu diperhatikan agar mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diteruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk bertindak.

Berikut adalah gambar perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996) :



Gambar 3 : Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

**E. Keunggulan *Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan,

sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategik kontemporer dirumuskan secara koheren.

Di samping itu, *balanced scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan. Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Barbara Gunawan : 2000):

1. Komprehensif

*Balanced scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: *customers*, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* memotivasi personel untuk mengarahkan usahanya ke sasaran-sasaran strategik yang menjadi penyebab utama dihasilkannya kinerja keuangan. Untuk menghasilkan kinerja keuangan, personel harus mewujudkan sasaran dari perspektif pelanggan. Perusahaan harus mampu menghasilkan produk dan jasa yang menghasilkan nilai terbaik bagi pelanggan. Produk dan jasa yang menghasilkan nilai bagi

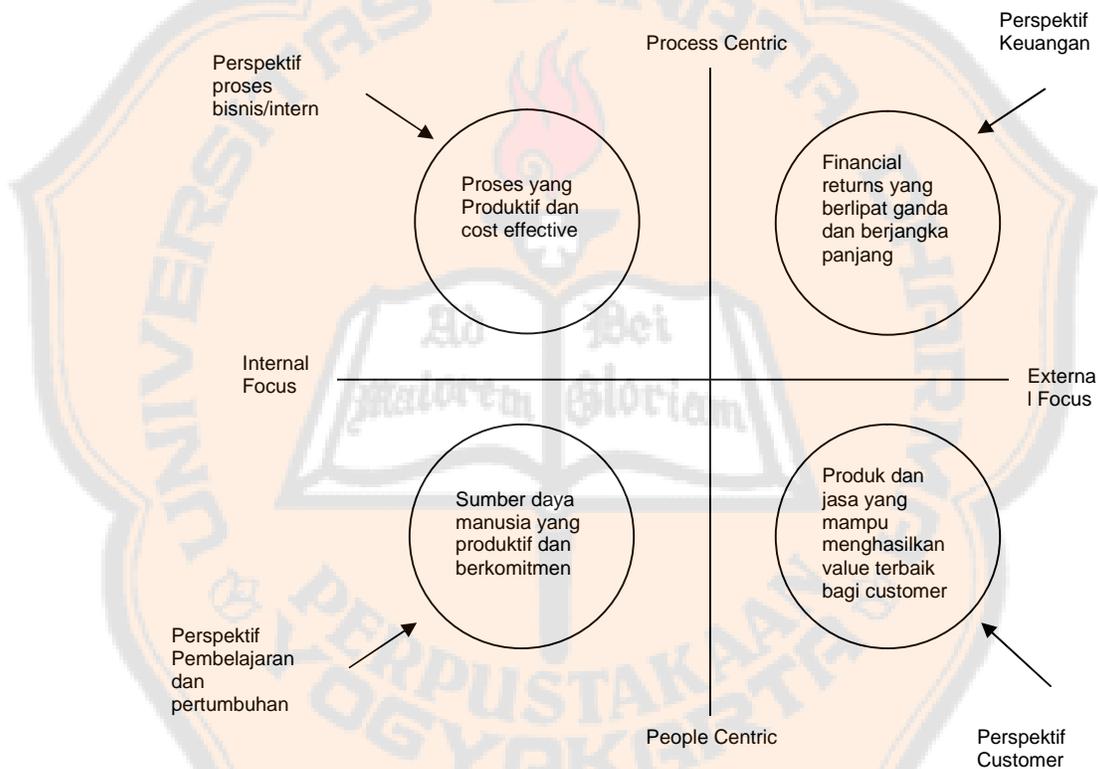
pelanggan harus dihasilkan dari proses yang produktif dan *cost effective*. Proses yang produktif dan *cost effective* harus dijalankan oleh personel yang produktif dan berkomitmen. Kekomprensifan sasaran strategik merupakan respon yang pas untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategik ke empat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

## 2. Koheren

*Balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Kekohorenan sasaran strategik yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

### 3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Berikut adalah gambar yang memperlihatkan garis keseimbangan yang perlu diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik di keempat perspektif.



Gambar 4 : Keseimbangan Sasaran-Sasaran Strategik yang Diterapkan dalam Perencanaan Strategik

Dalam gambar tersebut terlihat empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan: (1) *financial returns* yang berlipatganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa

yang mampu menghasilkan nilai terbaik bagi pelanggan (3) proses yang produktif dan *cost effective* (perspektif proses bisnis/intern), dan (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Empat sasaran strategik itu dipisahkan oleh dua garis keseimbangan yaitu garis vertikal dan garis horizontal. Garis vertikal digunakan untuk mengukur keseimbangan antara pemusatan ke dalam (*internal focus*) dan pemusatan ke luar (*external focus*). Sedangkan garis horizontal digunakan untuk mengukur keseimbangan antara pemusatan ke proses dan pemusatan ke orang.

#### 4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif nonkeuangan. Dengan *balanced scorecard*, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian lapangan dengan melakukan studi kasus pada perusahaan jasa *GM Production*. Penelitian ini dipusatkan pada obyek tertentu sehingga hasil dan kesimpulan yang diambil terbatas pada obyek yang diteliti dan berlaku pada waktu tertentu.

##### B. Tempat dan Waktu Penelitian

###### 1. Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan pada *GM Production* yang berlokasi di jalan Wahid Hasyim no. 1 Pringgolayan Yogyakarta.

###### 2. Waktu Penelitian

Penelitian akan dilakukan pada September – November 2011.

##### C. Subjek dan Objek Penelitian

###### 1. Subjek penelitian

Subjek penelitian adalah suatu orang atau lembaga ( organisasi ) yang sifat atau keadaanya akan diteliti. Dalam penelitian ini yang menjadi subjek adalah bagian manajemen perusahaan.

2. Objek penelitian

Objek yang dipilih dalam penelitian ini adalah perusahaan jasa GM *Production* dengan alasan bahwa penerapan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan ini merupakan langkah strategik yang berdampak besar terhadap kemampuan manajemen perusahaan dalam melipatgandakan kinerjanya baik dari aspek keuangan maupun non keuangan dan diharapkan perusahaan dapat berkembang dengan baik.

**D. Teknik Pengumpulan Data**

1. Wawancara

Wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung atau tanya jawab.

2. Kuisioner

Pengajuan kuisioner dengan tujuan untuk mengukur perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran.

3. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung pada objek penelitian.

4. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan dan mempelajari dokumen.

### E. Data yang Dikumpulkan

1. Data yang diperoleh langsung dari perusahaan :
  - a. Gambaran umum perusahaan
  - b. Struktur organisasi perusahaan serta tugas masing-masing staff
  - c. Aktivitas operasi perusahaan
  - d. Data karyawan dan pelanggan
  - e. Data keuangan
2. Data hasil penyebaran kuisioner :
  - a. Perspektif pelanggan
  - b. Perspektif proses bisnis internal
  - c. Kepuasan konsumen
  - d. Kepuasan karyawan

### F. Teknik Analisis Data

Dalam penerapannya, *balanced scorecard* mewajibkan perusahaan untuk memiliki strategi usaha yang jelas agar visi dan misi perusahaan dapat tercapai. Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* menggunakan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Empat perspektif tersebut saling berkaitan antara satu dengan yang lain dan saling melengkapi serta memiliki hubungan sebab-akibat. Penerapan metode *balanced scorecard* untuk menilai kinerja perusahaan jasa GM Production dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Untuk melakukan analisis kuantitatif pada perspektif keuangan digunakan data yang bersumber pada laporan keuangan perusahaan pada tahun 2010, 2009, dan 2008. Analisis dilakukan dengan menghitung tingkat rentabilitas dengan tujuan mengetahui kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode yang diteliti. Tingkat rentabilitas ekonomi perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor antara lain :

a. Rentabilitas Modal Sendiri

Rentabilitas adalah kemampuan menghasilkan laba dari sejumlah modal sendiri yang dipakai untuk menghasilkan laba tersebut.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

Perhitungan rentabilitas modal sendiri dianalisis dengan membandingkan antara tahun 2008, 2009, dan 2010. Rentabilitas Modal Sendiri dikatakan baik apabila meningkat setiap tahunnya dan dikatakan tidak baik apabila menurun setiap tahunnya. Sedangkan apabila yang terjadi setiap tahunnya fluktuatif maka kenaikan atau penurunannya harus dibandingkan pada tahun sebelumnya. Dapat dikatakan baik jika kenaikannya lebih besar atau sebanding dengan apa yang telah dicapai pada tahun sebelumnya. Dikatakan tidak baik jika terjadi penurunan atau kenaikannya lebih kecil dari pencapaian tahun sebelumnya.

b. Margin Laba

Merupakan ukuran untuk mengetahui profitabilitas dengan cara membandingkan laba bersih setelah pajak dengan penjualan neto.

Tujuan menghitung margin laba adalah untuk mengukur tingkat keuntungan yang dapat dicapai perusahaan dihubungkan dengan penjualan.

Rumus :  $\frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{Penjualan neto}} \times 100\%$

Perhitungan margin laba dianalisis dengan membandingkan tahun 2008, 2009, dan 2010. Margin laba dikatakan baik apabila meningkat setiap tahunnya dan dikatakan tidak baik apabila menurun setiap tahunnya. Sedangkan apabila yang terjadi setiap tahunnya fluktuatif maka kenaikan atau penurunannya harus dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Dapat dikatakan baik jika kenaikannya lebih besar atau sebanding dengan apa yang telah dicapai pada tahun sebelumnya. Dikatakan tidak baik jika terjadi penurunan atau kenaikannya lebih kecil dari pencapaian tahun sebelumnya.

c. Ratio Operasi

Merupakan rasio perbandingan antara biaya operasi dengan penjualan bersih.

Rumus :  $\frac{\text{Biaya operasi}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100\%$

Perhitungan rasio operasi dianalisis dengan membandingkan tahun 2008, 2009, dan 2010. Rasio ini dikatakan baik apabila semakin turun setiap tahunnya dan dikatakan tidak baik apabila meningkat setiap tahunnya. Sedangkan apabila yang terjadi setiap tahunnya fluktuatif maka kenaikan atau penurunannya harus dibandingkan dengan tahun

sebelumnya. Dapat dikatakan tidak baik jika kenaikannya lebih besar atau sebanding dengan apa yang telah dicapai pada tahun sebelumnya. Dikatakan baik jika terjadi penurunan atau kenaikannya lebih kecil dari pencapaian tahun sebelumnya.

2. Untuk mendapatkan hasil dari analisis kualitatif maka dilakukan penyebaran kuisioner yang diadaptasi dari teori *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton dengan masing-masing tujuan sehingga hasil dari kuisioner tersebut dapat digunakan untuk menganalisis masing-masing perspektif non keuangan. Ketentuan dalam penyebaran kuisioner tersebut adalah :

a. Kuisioner untuk manajer mencakup :

1. Perspektif pelanggan

Cakupan pertanyaan untuk kuisioner ini adalah pangsa pasar, akuisisi pelanggan, dan retensi pelanggan

2. Perspektif proses bisnis internal

Cakupan pertanyaan untuk kuisioner ini adalah proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna jual

b. Kuisioner untuk karyawan hanya mencakup perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Cakupan pertanyaan untuk kuisioner ini adalah informasi yang tersedia di perusahaan. dukungan perusahaan terhadap karyawan, dan adanya penghargaan perusahaan terhadap karyawan.

c. Kuisioner untuk pelanggan merupakan salah satu bagian dari perspektif pelanggan yang mencakup kepuasan pelanggan terhadap perusahaan

ditinjau dari *product attributes*, *customer relationship*, dan *image and reputation*.

Untuk melakukan penghitungan kuisoner digunakan *multiattribute attitude model* yang dikembangkan oleh Engel, Blackwell, dan Miniard (1994) dalam buku perilaku konsumen. Model ini mengemukakan bahwa sikap seseorang terhadap suatu objek akan sangat dipengaruhi oleh berbagai atribut yang dimiliki objek tersebut. Dengan adanya berbagai macam atribut dalam perspektif *balanced scorecard* di masing-masing kuisoner maka pengolahan data untuk kuisoner menggunakan *multiattribute attitude model*. Langkah-langkah dalam penghitungan adalah :

a. Mengukur perspektif pelanggan dengan menggunakan analisis *multiattribute attitude model*

1. Membuat rumus *multiattribute attitude model* :

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

Keterangan :

Ab : Sikap manajemen secara keseluruhan terhadap suatu objek

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

Ii : Nilai *ideal* rata-rata manajemen pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajemen 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 memberikan nilai dari satu sampai n, dengan urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n dan seterusnya
4. Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5 dengan urutan :

no	Keterangan	Nilai
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

5. Menentukan nilai *ideal* dan nilai *belief* dengan menggunakan rumus :

Nilai *ideal* : skor x absolute responden *ideal* masing-masing alternatif jawaban

Nilai *belief* : skor x absolute responden *belief* masing-masing alternatif jawaban

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

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

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

6. Memasukkan data ke dalam tabel dan memasukan rumus dengan skala likert ( Sugiyono, 1994)

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

Skala :



Keterangan :

0 – 80 = sangat setuju

80 – 160 = setuju

160 – 240 = ragu-ragu

240 – 320 = tidak setuju

320 – 400 = sangat tidak setuju

Perhitungan secara menyeluruh terhadap skala sikap dapat disimpulkan jika skala semakin kecil atau mendekati nol maka perspektif pelanggan secara keseluruhan semakin baik atau positif sehingga perspektif pelanggan terpenuhi, tetapi jika semakin ke kanan maka perspektif pelanggan belum terpenuhi.

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

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

b. Mengukur perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan analisis *multiattribute attitude model*

1. Membuat rumus *multiattribute attitude model* :

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

Keterangan :

Ab : Sikap manajemen secara keseluruhan terhadap suatu objek

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

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

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

n : Jumlah atribut yang diteliti

2. Menentukan Wi dengan rumus

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

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

Selanjutnya memberikan nilai dari satu sampai n, dengan urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n dan seterusnya

4. Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5 dengan urutan :

no	Keterangan	Nilai
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4

3	Ragu-ragu	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

5. Menentukan nilai *ideal* dan nilai *belief* dengan menggunakan

rumus :

Nilai *ideal* : skor x absolute responden *ideal* masing-masing alternatif jawaban

Nilai *belief* : skor x absolute responden *belief* masing-masing alternatif jawaban

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

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

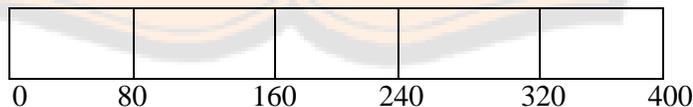
Nilai *belief* rata-rata =  $\frac{\text{total nilai belief}}{\text{responden belief}}$

6. Memasukan data ke dalam tabel dan memasukan rumus dengan

skala likert ( Sugiyono, 1994)

(sikap – 1) x 100 = X dan hasilnya (5 – 1) x 100 = 400

Skala :



Keterangan :

0 – 80 = sangat setuju

80 – 160 = setuju

160 – 240 = ragu-ragu

240 – 320 = tidak setuju

320 – 400 = sangat tidak setuju

Perhitungan secara menyeluruh terhadap skala sikap dapat disimpulkan jika skala semakin kecil atau mendekati nol maka perspektif proses bisnis internal secara keseluruhan semakin baik atau positif sehingga perspektif proses bisnis internal terpenuhi, tetapi jika semakin ke kanan maka perspektif proses bisnis internal belum terpenuhi

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

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

c. Mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ditinjau dari kepuasan karyawan dengan menggunakan analisis *multiattribute attitude model*

1. Membuat rumus *multiattribute attitude model* :

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

Keterangan :

$A_b$  : Sikap manajemen secara keseluruhan terhadap suatu objek

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

Ii : Nilai *ideal* rata-rata manajemen pada atribut i

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

n : Jumlah atribut yang diteliti

- Menentukan Wi dengan rumus

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

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

Selanjutnya memberikan nilai dari satu sampai n, dengan urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n dan seterusnya

- Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5 dengan urutan :

no	Keterangan	Nilai
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

- Menentukan nilai *ideal* dan nilai *belief* dengan menggunakan rumus :

Nilai *ideal* : skor x absolute responden *ideal* masing-masing alternatif jawaban

Nilai *belief* : skor x absolute responden *belief* masing-masing alternatif jawaban

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

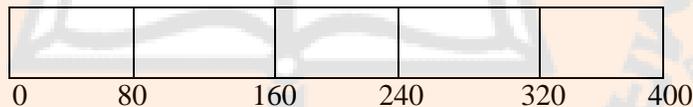
Nilai *ideal* rata-rata =  $\frac{\text{total nilai ideal}}{\text{responden ideal}}$

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

6. Memasukan data ke dalam tabel dan memasukan rumus dengan skala likert ( Sugiyono, 1994)

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

Skala :



Keterangan :

0 - 80 = sangat setuju

80 - 160 = setuju

160 - 240 = ragu-ragu

240 - 320 = tidak setuju

320 - 400 = sangat tidak setuju

Perhitungan secara menyeluruh terhadap skala sikap dapat disimpulkan jika skala semakin kecil atau mendekati nol maka perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara keseluruhan

semakin baik atau positif sehingga perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terpenuhi, tetapi jika semakin ke kanan maka perspektif pertumbuhan dan pembelajaran belum terpenuhi.

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

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

d. Mengukur kepuasan pelanggan dengan menggunakan analisis *multiattributte attitude model*

1. Membuat rumus *multiattribute attitude model* :

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

Keterangan :

Ab : Sikap manajemen secara keseluruhan terhadap suatu objek

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

Ii : Nilai *ideal* rata-rata manajemen pada atribut i

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

n : Jumlah atribut yang diteliti

2. Menentukan Wi dengan rumus

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

Jumlah nilai atribut

3. Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Selanjutnya memberikan nilai dari satu sampai n, dengan urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n dan seterusnya
4. Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5 dengan urutan :

no	Keterangan	Nilai
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

5. Menentukan nilai *ideal* dan nilai *belief* dengan menggunakan rumus :

Nilai *ideal* : skor x absolute responden *ideal* masing-masing alternatif jawaban

Nilai *belief* : skor x absolute responden *belief* masing-masing alternatif jawaban

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

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

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

6. Memasukan data ke dalam tabel dan memasukan rumus dengan skala likert ( Sugiyono, 1994)

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

Skala :



Keterangan :

0 – 80 = sangat setuju

80 – 160 = setuju

160 – 240 = ragu-ragu

240 – 320 = tidak setuju

320 – 400 = sangat tidak setuju

Perhitungan secara menyeluruh terhadap skala sikap dapat disimpulkan jika skala semakin kecil atau mendekati nol maka kepuasan pelanggan secara keseluruhan semakin baik atau positif sehingga kepuasan pelanggan terpenuhi, tetapi jika semakin ke kanan maka kepuasan pelanggan belum terpenuhi.

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

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

3. Setelah hasil dari perhitungan diperoleh maka dapat dibuat tabel baik atau tidaknya masing-masing perspektif *balanced scorecard*.

Kriteria	Baik/tidak baik	Keterangan
1. Perspektif keuangan		
2. Perspektif pelanggan		
3. Persepektif proses bisnis internal		
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran		
5. Kepuasan pelanggan		

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### A. Sejarah Berdirinya dan Perkembangan Perusahaan Jasa GM Production

Sutikno memulai untuk merintis berdirinya perusahaan jasa GM Production yang pada awalnya hanya berupa studio musik. Pada tahun 1997 Sutikno mempunyai ide dan gagasan untuk mendirikan usaha studio musik di Yogyakarta. Setelah berjalan beberapa tahun studio musik yang didirikan sutikno mengalami perkembangan. Tingginya antusias komunitas musik di Yogyakarta yang mampir ke studio musik milik Sutikno membuat beliau ingin mengembangkan usahanya ke persewaan sound system. Pada akhir tahun 1997 keinginan Sutikno terwujud untuk membuat usahanya menjadi lebih besar dengan membeli seperangkat soundsystem lengkap dengan lighting dan aksessorisnya.

Setelah berjalan beberapa waktu dan banyaknya order sewa maka Sutikno segera memberikan nama usahanya GM Soundsystem yang artinya gajah Mada soundsystem supaya bisa diingat oleh pelanggan. GM soundsystem ini bergerak dengan melayani dan menyediakan soundsystem yang berhubungan dengan acara musik sekolah – sekolah, kampus, ataupun perusahaan – perusahaan. Karena banyaknya permintaan Soundsystem maka pada awal tahun 1998 Sutikno berkeinginan menambah dan melengkapi usahanya dengan membeli pengkawat, genset, lighting, dan menambah tenaga kerja yang ahli dibidang soundsystem. Pada tahun 1999 GM soundsystem

mengalami kemunduran dikarenakan banyaknya saingan persewaan soundsystem di yogyakarta yang berani mematok harga rendah dibawah harga standar. Tetapi GM Soundsystem tetap bertahan walaupun mengalami kemunduran dan terus mengikuti persaingan yang ada dan semakin berkembang.

Sekitar tahun 2001 setelah mengalami perubahan – perubahan baik di kualitas soundsystemnya ataupun di manajemen GM Soundsystem, Sutikno berinisiatif dan memberanikan diri untuk mencoba bergerak di bidang event organaizer. Pada pertengahan tahun 2001 mendapat proyek pertama dari salah satu perusahaan ternama di Indonesia untuk menjalankan dan menggagas ide yang diinginkan perusahaan tersebut serta menjalankan semua event. Modal yang dibutuhkan sangat banyak sehingga Sutikno menjual sebagian soundsystem yang dimiliki untuk modal awal. Sistem yang berjalan pada awalnya adalah sistem pembayarannya 50% persen sebelum event dan 50% sebulan setelah event hal ini untuk memudahkan dalam manajemen keuangan perusahaan.

Banyaknya order ditahun 2005 untuk menjalankan event dari perusahaan – perusahaan menyebabkan GM soundsystem berganti nama menjadi GM production. Selain berganti nama GM Soundsystem juga merombak semua manajemen dan melakukan perekrutan pegawai baik dibagian kantor atau di bagian gudang. Sekarang GM Production tidak hanya bergerak dibidang penyewaan soundsystem tetapi juga bergerak dibidang jasa

pelayanan serta konsultasi dalam membuat event ataupun promo sebuah produk.

## **B. Lokasi Perusahaan Jasa GM Production**

Perusahaan jasa GM production terletak didaerah Pringgolayan tepatnya dijalan Wahid hasyim no. 1 Pringgolayan Condong Catur Depok Sleman. Lokasi ini merupakan tempat awal berdirinya GM Production sehingga sudah banyak pelanggan yang mengenal lokasi GM production selain itu di lokasi ini juga terdapat gudang penyimpanan semua properti perusahaan.

## **C. Visi dan Misi Perusahaan Jasa GM Production**

### **1. Visi Perusahaan Jasa GM Production**

Banyak Cara yang dilakukan untuk bertahan dalam persaingan bisnis yang sangat ketat, maka sebagai perusahaan, GM Production mempunyai visi yaitu dengan menjadi perusahaan yang memberikan pelayanan jasa di bidang entertainment dan pengadaan properti pendukung sebuah pertunjukan dan menawarkan konsep acara yang menarik, unik, aneh dan yang lain dari pada yang lain bagi perusahaan yang ingin melakukan promo sebuah produk perusahaan tersebut atau pun untuk membuat konsep acara yang menarik dan spektakuler, Selain itu juga sebagai konsultan bagi perusahaan – perusahaan mengenai promo sebuah produk.

## 2. Misi Perusahaan Jasa GM Production

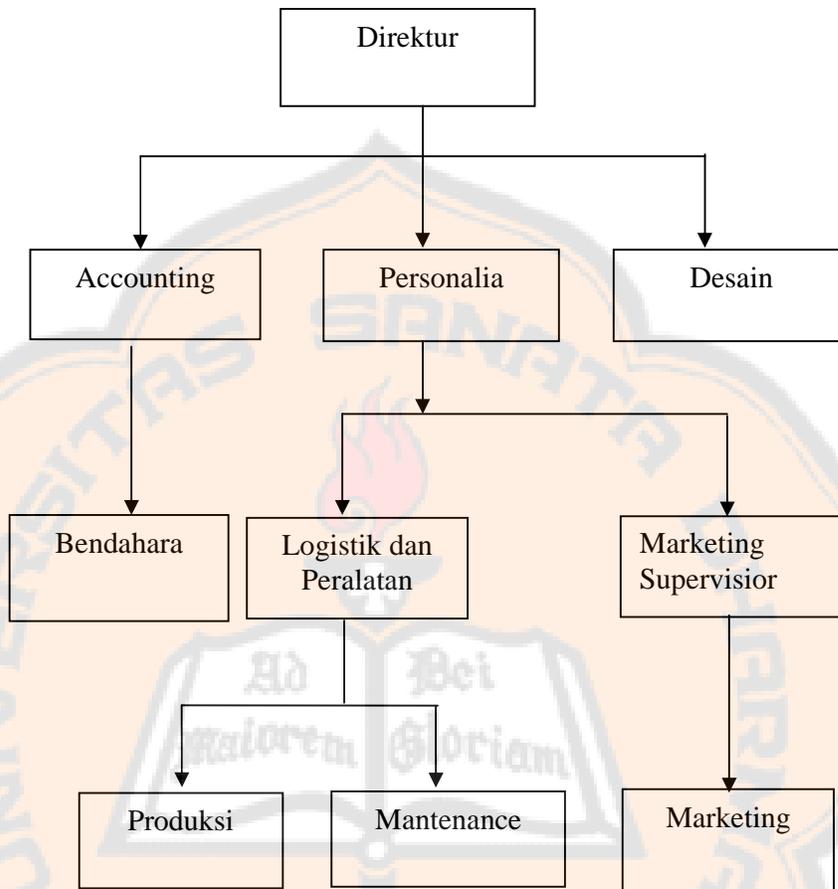
Misi perusahaan jasa GM Production itu ingin menjadi perusahaan yang dapat bertahan dan menjadi perusahaan jasa yang besar dalam dunia entertainment dan menciptakan ide – ide unik dalam mengemas sebuah pertunjukan.

### D. Usaha dan Kegiatan Perusahaan Jasa GM Production

Perusahaan GM Production itu bergerak di bidang jasa dengan memberikan ide-ide gagasan suatu pertunjukan baik itu Promo sebuah produk, launching produk, gathering, seminar, peresmian tempat, konser musik, sekaligus juga menyewakan properti yang mendukung pertunjukan tersebut.

### E. Struktur Organisasi Perusahaan Jasa GM Production

Struktur organisasi menunjukkan pembagian kerja, wewenang, dan tanggungjawab tiap – tiap orang yang terlibat didalamnya untuk mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi yang menggambarkan tugas dan wewenang masing – masing bagian yang terdapat pada perusahaan jasa GM Production digambarkan pada gambar 4.1



Gambar 4.1

**Struktur organisasi perusahaan jasa GM Production**

berdasarkan Struktur organisasi yang ada pada Perusahaan Jasa GM Production, maka dapat dilihat pembagian tugas dan tanggung jawab dari masing – masing bagian dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Direktur

Direktur di Perusahaan Jasa GM Production disini dipegang oleh satu orang yaitu yang mempunyai perusahaan tersebut:

Nama : Sutikno

Direktur disini sebagai struktur yang paling tinggi mempunyai wewenang, tugas dan kewajiban sebagai berikut:

- a. Menetapkan gaji pegawai
- b. Mengkoordinasi semua pegawai.
- c. Mengangkat dan memberhentikan pegawai
- d. Penentu dan pengambil keputusan diambil tidaknya sebuah penawaran event.
- e. Menetapkan kebijakan peraturan yang harus ditaati oleh semua pegawai.
- f. Mengawasi pekerjaan pegawai.
- g. Mengadakan rapat apabila akan ada event.
- h. Membagi tugas saat adanya event.
- i. Bertanggung jawab terhadap sebuah event yang diadakan.

2. bagian personalia

Bagian personalia pada Perusahaan Jasa GM Production disini dipegang oleh 1 orang yaitu:

Nama : Riddho Sinto M.

Tugas, Kewajiban, dan wewenang bagian personalia:

- a. Mengawasi pegawai

- b. Membuat dan mengecek daftar hadir, jam kerja pegawai setiap hari.
- c. Memberi peringatan kepada pegawai apabila melakukan kesalahan.
- d. Menyeleksi pegawai apabila dibutuhkan tambahan pegawai.
- e. Melakukan tes kepada pegawai baru.

### 3. Bagian Accounting

Bagian accounting pada Perusahaan Jasa GM Production disini dipegang oleh 1 orang yaitu :

Nama : Neneng Hendriyanti

Tugas, kewajiban, dan wewenang bagian Accounting:

- a. Membuat laporan keuangan perusahaan.
- b. Mencatat pengeluaran dan pemasukan perusahaan.
- c. Membuat laporan setelah event selesai dilaksanakan, dan melaporkan kepada klien.
- d. Membuat laporan keuangan setiap bulan
- e. Mengecek slip gaji pegawai sebelum diberikan.

### 4. Logistik dan peralatan

Bagian logistik dan peralatan diperusahaan Jasa GM Production ini dipegang oleh satu orang yaitu:

Nama : Arif Supriyanto

Tugas, kewajiban dan wewenang bagian logistik dan peralatan :

- a. Membuat list barang yang dimiliki Perusahaan Jasa GM Production
- b. Mencatat setiap barang yang keluar dipinjam atau dibawa saat event.

- c. Mengusulkan kepada direktur untuk membeli barang yang dibutuhkan baik dikantor atau digudang.
- d. Mengecek dan merawat barang inventaris perusahaan
- e. Mempunyai bawahan dua yaitu bagian produksi dan maintenance.
- f. Membuat laporan setiap bulan mengenai barang inventaris perusahaan.

5. Bendahara

Bagian bendahara di Perusahaan Jasa GM Production ini dipegang oleh satu orang yaitu:

Nama : Anita Ratna D.

Tugas, kewajiban dan wewenang bagian Bendahara :

- a. Membantu bagian accounting membuat laporan keuangan.
- b. Mengecek dan mencatat setiap pengeluaran perusahaan.
- c. Memberikan gaji kepada pegawai.
- d. Membuat slip gaji pegawai.
- e. Menentukan besarnya gaji yang diterima setiap bulannya sesuai dengan daftar hadir.
- f. Mengeluarkan uang yang dibutuhkan untuk operasional event.
- g. Membuat laporan pengeluaran setiap ada event.

6. Marketing Supervisor

Marketing supervisor di perusahaan Jasa GM Production ini dipegang oleh satu orang yaitu:

Nama : Leonardo Didit

Tugas, kewajiban dan wewenang Marketing Supervisor:

- a. Mengecek kerjaan para marketing
- b. Mencari event
- c. Memasarkan Soundsystem, ataupun jasa Event Organizer
- d. Memberikan laporan kepada direktur apabila ada marketing yang tidak bekerja.
- e. Menjaga hubungan baik dengan klien.
- f. Memenuhi target setiap bulan nya.
- g. Memotivasi para marketing dalam bekerja.

7. Produksi

Bagian Produksi di Perusahaan Jasa GM Production ini dipegang oleh satu orang yaitu :

Nama : Suhanto

Tugas, kewajiban dan wewenang bagian produksi :

- a. Membuat produksi barang apabila ada desain baru dalam event.
- b. Memberikan ide – ide baru tentang desain event tersebut.
- c. Mempersiapkan semua keperluan saat event
- d. Memasang peralatan event tersebut.
- e. Mengkoordinasi staff produksi dan memberikan arahan pemasangan dan persiapan event.
- f. Membagi tugas kepada staff produksi supaya bisa selesai tepat waktu.

8. Maintenance

Bagian Maintenance di Perusahaan Jasa GM Production ini dipegang oleh satu orang yaitu:

Nama : Suhardi

Tugas, kewajiban dan wewenang bagian Maintenance:

- a. Merawat semua barang baik alat-alat atau pun barang yang dibutuhkan saat event.
- b. Membantu bagian produksi pada saat event.
- c. Mengkoordinasi staff untuk melakukan tugas nya.
- d. Mengecek semua barang yang ada digudang.
- e. Mengecek dan memperbaiki setiap hari barang – barang yang rusak di gudang

9. Marketing

Bagian marketing di Perusahaan Jasa GM Production ini terdiri dari 2 orang.

Tugas, kewajiban dan wewenang Marketing:

- a. Mencari event
- b. Menawarkan jasa penyelenggara event kepada perusahaan – perusahaan
- c. Memasarkan Soundsystem
- d. Memperkenalkan GM Production kepada masyarakat umum.
- e. Memenuhi target setiap bulannya.
- f. Menjalankan event yang didapatnya.

## F. Personalia Perusahaan Jasa GM Production

Unsur yang terpenting dalam perusahaan adalah unsur manusia. Dimana didalamnya terdapat orang – orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka yang ditujukan untuk kemajuan organisasi tanpa adanya orang – orang yang cakap perusahaan dan manajemen akan gagal mencapai tujuannya.

### 1. Kepegawaian

#### a. Jumlah pegawai

Pegawai perusahaan GM production terdiri dari 20 orang karyawan

#### b. Prosedur Penerimaan Pegawai

1) GM production menerima pegawai berdasarkan kebutuhan, sedang penerimaan menjadi pegawai berdasarkan kebutuhan tenaga dengan memperhatikan kemampuan, kretivitas, kepribadian, serta kemampuan dana perusahaan.

#### 2) Lamaran menjadi pegawai

a. Fotocopy ijazah pendidikan terakhir yang telah dilegalisir dan fotocopy ijazah pendidikan formal sebelumnya

b. Daftar riwayat hidup ( termasuk riwayat pendidikan dan pekerjaan, bila ada )

c. Surat berkelakuan baik dari pihak kepolisian yang berwenang.

d. Fotokopy sertifikat – sertifikat bila ada.

e. Fotocopy KTP.

f. Pas foto 3 x 4 berwarna 2 lembar

## 2. Penggajian

Sistem penggajian pada Perusahaan Jasa GM Production adalah sistem bulanan dan sistem harian. Sistem bulanan yaitu gaji yang diberikan kepada pegawai tetap setiap bulan sekali. Gaji yang diberikan berdasarkan jabatan, jumlah jam kerja pegawai yang bersangkutan, selain itu pegawai tetap juga mendapatkan uang makan setiap hari, uang bensin, tunjangan, dan bonus event, asuransi, THR. Sistem harian gaji yang diberikan berdasar banyak tidaknya kerjaan dan jam kerja sesuai dengan hitungan hari, uang makan, uang pulsa, bonus kepada pegawai tidak tetap atau biasa disebut runner.

### a. Komponen gaji pada Perusahaan Jasa GM Production:

#### 1) Gaji Pokok

Gaji pokok menurut Perusahaan Jasa GM Production adalah berdasar jabatan yang dimiliki oleh penerima gaji.

#### 2) Uang Makan

Uang makan disini diberikan setiap hari dan dihitung sesuai daftar hadir atau jam masuk kerja pegawai.

#### 3) Uang Bensin

Uang bensin diberikan setiap hari dan di hitung sesuai dengan jam masuk kerja pegawai.

#### 4) Tunjangan

Tunjangan menurut Perusahaan Jasa GM Production adalah diberikan kepada karyawan yang mendapat tambahan kerjaan

misalnya merangkap menjadi sopir, atau tinggal dikantor sekaligus menunggu kantor saat malam hari.

5) Fee Event

Fee event menurut Perusahaan Jasa GM Production adalah diberikan apabila pegawai tersebut terlibat dalam menjalankan suatu event atau sebagai pelaksana suatu acara, dan besarnya sesuai dengan jabatan saat event tersebut.

6) Fee Sukses

Diberikan apabila pegawai tetap atau tidak tetap bisa memperoleh suatu event dan besarnya dari 2.5 – 10% dari Sisa Hasil Usaha sesuai dengan skala banyak tidaknya event yang didapat tiap bulan dan besarnya sesuai dengan persetujuan dengan direktur GM Production.

7) Pulsa

Pulsa yang dimaksud disini adalah pulsa diberikan 1 hari sebelum event dan saat event berlangsung yang digunakan untuk komunikasi jadi setiap sekali event diberikan 2 kali pulsa besarnya sesuai dengan jabatan saat event.

8) Hotel

Hotel menurut Perusahaan Jasa GM Production adalah Uang hotel yang diberikan apabila suatu event tersebut diselenggarakan diluar kota dan lebih dari 1 hari, maka akan mendapat tambahan uang hotel.

9) Uang Makan Event

Uang makan event diberikan pada saat event dan hitungan setiap hari mendapat uang makan diberikan baik pegawai tetap maupun pegawai tidak tetap.

10) Asuransi

Asuransi diberikan dan dikeluarkan kepada semua pegawai GM Production apabila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan pada saat event misalnya kecelakaan, sakit, atau sebagainya.

11) THR

THR menurut Perusahaan Jasa GM Production adalah tambahan gaji yang diberikan pada saat hari raya disesuaikan dengan pegawai yang merayakan hari raya tersebut dan diberikan setelah 1 tahun masa kerja.

12) Bonus

Bonus diberikan apabila perusahaan mendapat keuntungan lebih dari suatu event yang diselenggarakan, selain itu juga diberikan apabila pegawai bekerja dengan baik.

13) Hutang

Hutang ini bisa terjadi apabila pegawai meminjam uang ke perusahaan dan akan dipotong otomatis saat pemberian gaji.

## BAB V

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### A. Perspektif Keuangan

Sumber data yang digunakan untuk melakukan analisis dalam perspektif keuangan adalah laporan keuangan *GM Production* untuk tahun buku 2008, 2009, dan 2010. Analisis data yang digunakan untuk mengetahui kinerja *GM production* dari perspektif keuangan adalah tingkat rentabilitas ekonomi dengan tujuan untuk mengetahui kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode yang diteliti. Tingkat rentabilitas ekonomi ditentukan oleh beberapa faktor yaitu rentabilitas modal sendiri, *profit margin* dan *operating ratio*.

##### 1. Rentabilitas Modal Sendiri

Data yang dibutuhkan untuk menganalisis rentabilitas modal sendiri adalah laba bersih setelah pajak dan modal sendiri. Diketahui pajak perusahaan pada tahun 2008, 2009, dan 2010 berturut-turut adalah Rp 1.555.769, Rp 1.555.405, dan Rp 1.571.147 maka laba bersih setelah pajak sebesar Rp 113.281.001, Rp 68.968.110, dan Rp 85.814.338.

Rumus untuk menghitung rentabilitas modal sendiri adalah

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

$$\text{Tahun 2008} = \frac{113.281.001}{194.998.348} \times 100\% = 58,09 \%$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{68.968.110}{750.000.000} \times 100\% = 9,10\%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{85.814.338}{750.000.000} \times 100\% = 11,44\%$$

**TABEL 1**

**Laba Bersih, Modal Sendiri, dan Rentabilitas Modal Sendiri**

***GM Production***

**Tahun 2008,2009, dan 2010**

<b>Tahun</b>	<b>Laba Bersih</b>	<b>Modal Sendiri</b>	<b>Rentabilitas Modal Sendiri</b>
2008	113.281.001	194.998.348	58,09%
2009	68.968.110	750.000.000	9,10%
2010	85.814.338	750.000.000	11,44%

**Pembahasan**

Dari penghitungan di atas diketahui bahwa rentabilitas modal sendiri untuk tahun 2008,2009, dan 2010 berturut-turut adalah 58,09%, 9,10%, dan 11,44 %. Hal ini memiliki arti bahwa setiap Rp 1,00 modal sendiri perusahaan dapat menghasilkan laba bersih Rp 0,5809 untuk tahun 2008, Rp 0,091 untuk tahun 2009, dan Rp 0,1114 untuk tahun 2010.

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa rentabilitas modal sendiri pada tahun 2008 ke tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 48,99%

dari 58,09 % menjadi 9,10%. Hal ini disebabkan karena terjadi penurunan laba bersih secara signifikan sebesar Rp 44.312.891 atau sebesar 39,11% dan modal sendiri mengalami kenaikan sebesar Rp 555.001.652 atau sebesar 284,61%. Karena rentabilitas modal sendiri mengalami penurunan maka semakin kecil kemampuan perusahaan menghasilkan laba bagi pemilik modalnya sendiri.

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa rentabilitas modal sendiri tahun 2009 ke tahun 2010 mengalami kenaikan sebesar 2,34 % dari 9,10% menjadi 11,40%. Hal ini disebabkan karena terjadi kenaikan laba bersih sebesar Rp 16.846.228 atau sebesar 24,42% sedangkan modal sendiri tidak mengalami perubahan. Rentabilitas modal sendiri mengalami kenaikan, berarti kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba bagi pemilik modal sendiri semakin besar tetapi di dalam kasus ini perusahaan belum bias melampaui rentabilitas modal sendiri yang telah dicapai pada tahun 2008.

## 2. Margin Laba

Data yang dibutuhkan untuk melakukan analisis margin laba adalah laba bersih dan penjualan bersih untuk tahun 2008, 2009, dan 2010

$$\text{Margin Laba} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2008} = \frac{113.281.001}{842.600.020} \times 100\% = 13,44\%$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{68.968.110}{469.161.140} \times 100\% = 14,70\%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{85.814.338}{716.878.230} \times 100\% = 11,70\%$$

**TABEL 2**

**Laba Bersih, Penjualan Bersih, dan Margin Laba**

**GM Production**

**Tahun 2008, 2009, dan 2010**

Tahun	Laba Bersih	Penjualan bersih	Margin Laba
2008	113.281.001	842.600.020	13,44%
2009	68.968.110	469.161.140	14,70%
2010	85.814.338	716.878.230	11,70%

**Pembahasan**

Dari penghitungan di atas dapat diketahui bahwa margin laba untuk tahun 2008, 2009, dan 2010 secara berturut-turut adalah 13,44%, 14,70% dan 11,70%. Hal ini memiliki arti bahwa setiap Rp 1,00 penjualan bersih dapat menghasilkan laba bersih sebesar Rp. 0,1344 untuk tahun 2008, laba bersih sebesar Rp. 0,1470 untuk tahun 2009 dan laba bersih sebesar Rp. 0,1170 untuk tahun 2010.

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa margin laba pada tahun 2008 ke 2009 mengalami kenaikan sebesar 1,26% dari 13,44% menjadi 14,70%. Kenaikan ini disebabkan oleh penurunan laba bersih sebesar 44.312.891 atau sebesar 39,11% dan penurunan penjualan bersih sebesar 373.438.880 atau sebesar 44,31%. Walaupun laba bersih dan penjualan mengalami penurunan, margin laba justru mengalami peningkatan hal ini terjadi karena perusahaan mampu menekan biaya operasi yang terjadi dari tahun 2008 ke 2009 sehingga biaya operasi semakin kecil sedangkan margin laba mengalami peningkatan. Kenaikan margin laba ini memiliki arti bahwa semakin baik untuk perusahaan karena perusahaan mampu mencetak tingkat keuntungan yang semakin tinggi

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa margin laba pada tahun 2009 ke 2010 mengalami penurunan sebesar 3% dari 14,70% menjadi 11,70%. Penurunan ini disebabkan karena kenaikan laba bersih sebesar 16.846.228 atau sebesar 24,42% dan kenaikan penjualan bersih sebesar 247.717.090 atau sebesar 52,88%. Walaupun laba bersih dan penjualan bersih mengalami kenaikan tetapi margin laba mengalami penurunan. Hal ini terjadi karena perusahaan tidak mampu menekan biaya operasi yang terjadi selama tahun 2010 sehingga biaya operasi mengalami peningkatan yang menyebabkan penurunan margin laba. Penurunan ini memiliki arti bahwa semakin rendahnya kemampuan perusahaan untuk meraih tingkat keuntungan.

### 3. Rasio Operasi

Data yang dibutuhkan untuk melakukan analisis rasio operasi adalah biaya operasi dan penjualan bersih untuk tahun 2008, 2009, dan 2010.

$$\text{Rasio Operasi} = \frac{\text{biaya operasi}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100 \%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2008} &= \frac{727.763.250}{842.600.020} \times 100\% = 86,37\% \\ \text{Tahun 2009} &= \frac{398.637.625}{469.161.140} \times 100\% = 84,96\% \\ \text{Tahun 2010} &= \frac{629.492.745}{716.878.230} \times 100\% = 87,81\% \end{aligned}$$

**TABEL 3**  
**Biaya Operasi, Penjualan Bersih, dan Rasio Operasi**  
**GM Production**

**Tahun 2008, 2009, dan 2010**

<b>Tahun</b>	<b>Biaya Operasi</b>	<b>Penjualan bersih</b>	<b>Rasio Operasi</b>
2008	727.763.250	842.600.020	86,37%
2009	398.637.625	469.161.140	84,96%
2010	629.492.745	716.878.230	87,81%

### Pembahasan

Dari penghitungan di atas dapat diketahui bahwa rasio operasi pada tahun 2008, 2009, dan 2010 secara berturut-turut adalah 86,37%, 84,96%, dan 87,81%. Hal ini memiliki arti bahwa setiap Rp 1,00 penjualan bersih menanggung biaya operasi sebesar Rp. 0,8637 untuk tahun 2008, Rp 0,8496 untuk tahun 2009 dan Rp 0,8781 untuk tahun 2010.

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa rasio operasi pada tahun 2008 ke 2009 mengalami penurunan sebesar 1,41% dari 86,37% menjadi 84,96%. Penurunan ini terjadi karena biaya operasi mengalami penurunan sebesar 329.125.625 atau sebesar 45,22% dan penjualan bersih mengalami penurunan sebesar 373.438.880 atau sebesar 44,31%. Penurunan yang terjadi pada rasio operasi ini memiliki arti bahwa tingkat efisiensi perusahaan semakin tinggi.

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa rasio operasi pada tahun 2009 ke 2010 mengalami kenaikan sebesar 2,85% dari 84,96% menjadi 87,81%. Kenaikan ini terjadi karena biaya operasi mengalami kenaikan sebesar 230.855.117 atau sebesar 57,91% dan penjualan bersih mengalami kenaikan sebesar 247.717.090 atau sebesar 52,88%. Kenaikan rasio operasi ini memiliki arti bahwa tingkat efisiensi perusahaan semakin rendah.

**B. Perspektif non Keuangan**

Perspektif non keuangan yang ada dalam konsep *balanced scorecard* terdiri dari perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam penelitian ini penulis menyebarkan kuisoner unuk melakukan analisis perspektif non keuangan. Kuesioner yang disebarkan terdiri dari 3 macam yaitu kuesioner untuk manajer, kuesioner untuk karyawan, dan kuesioner untuk pelanggan. Perspektif pelanggan dianalisis melalui 2 kuesioner yaitu untuk manajer dan pelanggan itu sendiri, perspektif proses bisnis internal dianalisis melalui kuesioner untuk manajer, dan perpekti proses pertumbuhan dan pembelajaran dianalisis melalui kuesioner untuk karyawan. Responden untuk kuesioner yang disebarkan terdiri dari 5 orang manajer, 20 orang karyawan, dan 20 orang pelanggan.

**Kuesioner untuk manajer**

1. Perspektif Pelanggan
  - a. Analisis Persentase

**Tabel 4**

**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Laki- laki	4	80%
Perempuan	1	20%
total	5	100%

Dari Kuesioner yang disebarakan ke manajer penulis mengambil sampel untuk 6 manajer GM *Production*. Dari 6 manajer tersebut diketahui bahwa 80% memiliki jenis kelamin laki-laki dan 20% memiliki jenis kelamin perempuan

**Tabel 5**

**Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah Responden	Prosentase
< dari 25 tahun	1	20%
25 – 35 tahun	3	60%
35 – 45 tahun	1	20%
> Dari 45 tahun	-	-

Dari kuesioner yang disebarakan kepada 6 manajer diketahui bahwa responden terdiri dari 20% yang berusia < dari 25 tahun, 60% yang berusia 25 sampai 35 tahun, dan 20% yang berusia 35 sampai dengan 45 tahun.

**Tabel 6**

**Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Prosentase
< dari 5 tahun	2	40%
5 – 10 tahun	3	60%
10 – 15 tahun	-	-
> Dari 15 tahun	-	-
total	5	100%

Dari kuesioner yang disebarkan kepada 6 manajer diketahui bahwa responden terdiri dari 40% responden yang bekerja < dari 5 tahun dan 60% responden yang bekerja antara 5 sampai dengan 10 tahun.

b. Hasil Perhitungan kuesioner

**Tabel 7 Hasil Kuesioner Perspektif Pelanggan ( Manajer)**

	<i>Belief</i>					jumlah	nilai belief rata-rata	<i>Ideal</i>					jumlah	nilai ideal rata-rata
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
	SS	S	Rr	TS	STS			SS	S	Rr	TS	STS		
<b>Pangsa Pasar</b>														
Point 1	3	2				23	4,6	5				25	5	
Point 2	3	2				23	4,6	5				25	5	
Point 3	2	3				22	4,4	5				25	5	
Point 4	4	1				24	4,8	5				25	5	
Point 5		5				20	4	5				25	5	
Point 6	5					25	5	5				25	5	
Point 7	4	1				24	4,8	5				25	5	
<b>Retensi Pelanggan</b>														
Point 8	4	1				24	4,8	5				25	5	
Point 9	2	3				21	4,4	5				25	5	
Point 10	3	2				23	4,6	5				25	5	
Point 11	5					25	5	5				25	5	
<b>Akuisisi Pelanggan</b>														
Point 12	2	3				22	4,4	5				25	5	
Point 13	2	2	1			21	4,2	5				25	5	

Keterangan :

1. Pangsa Pasar

Total *belief* rata-rata

$$= \frac{4,6 + 4,6 + 4,4 + 4,8 + 4 + 5 + 4,8}{7} = 4,6$$

Total *ideal* rata-rata

$$= \frac{5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5}{7} = 5$$

2. Akuisisi Pelanggan

Total *belief* rata - rata

$$= \frac{4,8 + 4,4 + 4,6 + 5}{4} = 4,7$$

Total *ideal* rata – rata

$$= \frac{5 + 5 + 5 + 5}{4} = 5$$

3. Retensi Pelanggan

Total *belief* rata – rata

$$= \frac{4,4 + 4,2}{2} = 4,3$$

Total *ideal* rata – rata

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

2

Data penghitungan diatas digunakan untuk mengetahui selisih dari masing – masing atribut . Berikut adalah tabel hasil perhitungan selisih masing – masing atribut :

**TABEL 8**

**Hasil *Belief* dan *Ideal* Rata – Rata**

**Setiap Atribut serta Bobot Kepentingan**

<b>Atribut</b>	<b><i>Ideal</i></b>	<b><i>Belief</i></b>	<b>Selisih</b>	<b>Urutan</b>	<b>Bobot</b>
<b>Pangsa Pasar</b>	5	4,6	0,4	2	33
<b>Akuisisi Pelanggan</b>	5	4,7	0,3	1	50
<b>Retensi Pelanggan</b>	5	4,3	0,7	3	17

Tabel di atas menunjukkan hasil pengukuran dalam perspektif pelanggan. Diketahui bahwa akuisisi pelanggan memiliki hasil selisih yang paling kecil yang berarti bahwa akuisisi pelanggan merupakan atribut yang keadaanya paling mendekati harapan manajer kemudian

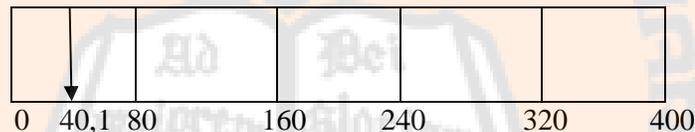
diikuti oleh pangsa pasar dan retensi pelanggan. Untuk mengukur sikap manajer secara menyeluruh maka penghitungan dapat menggunakan metode *Multiattribute Attitude Model*.

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

$$Ab = 33 \times (5 - 4,6) + 50 \times (5 - 4,7) + 17 \times (5 - 4,3)$$

$$= 40,1$$

Skala likert :



Penghitungan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* diperoleh angka 40,1 yang memiliki arti bahwa manajer sangat setuju terhadap pangsa pasar, akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan yang ada dalam *GM Production*. Angka ini ditunjukkan pada skala likert berada pada rentang antara 0 – 80 yang berarti bahwa metode *Balanced Scorecard* didalam perspektif pelanggan dengan sudut pandang manajer sangat terpenuhi.

**Tabel 9**  
**Urutan Kepentingan**

Atribut	Urutan 1	Urutan 2	Urutan 3
Pangsa Pasar	3	1	1
Akuisisi Pelanggan	1	3	1
Retensi Pelanggan	1	1	3

Dari jawaban manajer untuk urutan kepentingan dari masing – masing atribut maka selanjutnya dilakukan jumlah hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab :

- a. Pangsa pasar :  $(3 \times 3) + (1 \times 2) + (1 \times 1) = 12$
- b. Akuisisi pelanggan :  $(1 \times 3) + (3 \times 2) + (1 \times 1) = 10$
- c. Retensi pelanggan :  $(1 \times 3) + (1 \times 2) + (3 \times 1) = 8$

Perhitungan diatas menunjukkan bahwa hasil perkalian paling besar adalah 12 yang dimiliki oleh pangsa pasar ini berarti bahwa pangsa pasar adalah atribut yang dianggap paling penting oleh manajer kemudian diikuti oleh akuisisi pelanggan dan terakhir retensi pelanggan.

2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Hasil perhitungan kuesioner

**Tabel 10 Hasil Kuesioner Manajer Perspektif Proses Bisnis Internal**

	<i>Belief</i>					jumlah	nilai belief rata- rata	<i>Ideal</i>					jumlah	nilai ideal rata- rata
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
	SS	S	Rr	TS	STS			SS	S	Rr	TS	STS		
<b>Proses Inovasi</b>														
Point 1		3	2			18	3,6	5				25	5	
Point 2	1	2	2			19	3,8	5				25	5	
Point 3	3	2				23	4,6	5				25	5	
Point 4	4	1				24	4,8	5				25	5	
Point 5	4	1				24	4,8	5				25	5	
Point 6	4	1				24	4,8	5				25	5	
Point 7	1	4				21	4,2	5				25	5	
Point 8	2	2	1			21	4,2	5				25	5	
Point 9	1	2	2			19	3,8	5				25	5	
<b>Proses Operasi</b>														
Point 10	1	4				21	4,2	5				25	5	
Point 11	2	3				22	4,4	5				25	5	
Point 12	2	2	1			21	4,2	5				25	5	
Point 13	1	4				21	4,2	5				25	5	
Point 14	1	4				21	4,2	5				25	5	
Point 15	2	2	1			21	4,2	5				25	5	
Point 16	5					25	5	5				25	5	
Point 17	2	3				22	4,4	5				25	5	
Point 18	5					25	5	5				25	5	
Point 19	5					25	5	5				25	5	

Keterangan :

1. Proses Inovasi

Total *belief* rata – rata

$$= \frac{3,6 + 3,8 + 4,6 + 4,8 + 4,8 + 4,8 + 4,2 + 4,2 + 3,8}{9} = 4,29$$

Total *ideal* rata – rata

$$= \frac{5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5}{9} = 5$$

2. Proses Operasi

Total *belief* rata – rata

$$= \frac{4,2 + 4,4 + 4,2 + 4,2 + 4,2 + 4,2}{6} = 4,23$$

Total *Ideal* rata – rata

$$= \frac{5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5}{6} = 5$$

3. Proses pelayanan purna jual

Total *belief* rata – rata

$$= \frac{5 + 4,4 + 5 + 5}{4} = 4,85$$

Total *ideal* rata – rata

$$= \frac{5 + 5 + 5 + 5}{4} = 5$$

Data penghitungan diatas digunakan untuk mengetahui selisih dari masing – masing atribut . Berikut adalah tabel hasil perhitungan selisih masing – masing atribut :

**Tabel 11**

**Hasil *Belief* dan *Ideal* Rata –Rata  
Setiap Atribut Serta Bobot Kepentingan**

<b>Atribut</b>	<b><i>Ideal</i></b>	<b><i>Belief</i></b>	<b>Selisih</b>	<b>Urutan</b>	<b>Bobot</b>
<b>Proses inovasi</b>	5	4,29	0,71	2	33
<b>Proses Operasi</b>	5	4,23	0,77	3	17
<b>Proses pelayanan purna jual</b>	5	4,85	0,15	1	50

Tabel di atas menunjukkan hasil pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal. Diketahui bahwa proses pelayanan purna jual memiliki hasil selisih yang paling kecil yang berarti bahwa proses pelayanan purna jual merupakan atribut yang keadaanya paling mendekati harapan manajer kemudian diikuti oleh proses inovasi dan proses operasi. Untuk

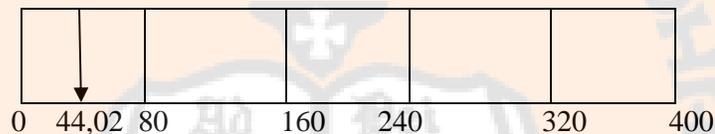
mengukur sikap manajer secara menyeluruh maka penghitungan dapat menggunakan metode *Multiattribute Attitude Model*.

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

$$Ab = 33 \times (5 - 4,29) + 17 \times (5 - 4,23) + 50 \times (5 - 4,85)$$

$$= 44,02$$

Skala likert :



Penghitungan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* diperoleh angka 44,02 yang memiliki arti bahwa manajer sangat setuju terhadap proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna jual yang ada dalam *GM Production*. Angka ini ditunjukkan pada skala likert berada pada rentang antara 0 – 80 yang berarti bahwa metode *Balanced Scorecard* didalam perspektif proses bisnis internal sudah sangat terpenuhi.

**Tabel 12**  
**Urutan Kepentingan**

Atribut	Urutan 1	Urutan 2	Urutan 3
Proses inovasi	2	3	-
Proses operasi	3	1	1
Proses pelayanan purna jual	-	1	4

Dari jawaban manajer untuk urutan kepentingan dari masing – masing atribut maka selanjutnya dilakukan jumlah hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab :

a. Proses inovasi :  $(2 \times 3) + (3 \times 2) + (0 \times 1) = 12$

b. Proses operasi :  $(3 \times 3) + (1 \times 2) + (1 \times 1) = 12$

c. Proses pelayanan purna jual :  $(0 \times 3) + (1 \times 2) + (4 \times 1) = 6$

Perhitungan diatas menunjukkan bahwa hasil perkalian paling besar adalah 12 yang dimiliki oleh proses inovasi dan proses operasi, hal ini berarti bahwa proses inovasi dan proses operasi adalah atribut yang dianggap paling penting oleh manajer kemudian diikuti oleh proses pelayanan purna jual.

**Kuesioner untuk karyawan**

a. Analisis Persentase

**Tabel 13**

**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Laki- laki	16	80%
Perempuan	4	20%
total	20	100%

Dari Kuesioner yang disebarakan ke karyawan penulis mengambil sampel untuk 20 orang karyawan GM *Production*. Dari 20 karyawan tersebut diketahui bahwa 80% memiliki jenis kelamin laki-laki dan 20% memiliki jenis kelamin perempuan.

**Tabel 14**

**Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah Responden	Prosentase
< dari 25 tahun	12	60%
25 – 35 tahun	6	30%
35 – 45 tahun	2	10%
> Dari 45 tahun	-	-

Dari kuesioner yang disebarakan kepada 20 orang karyawan diketahui bahwa responden terdiri dari 60% yang berusia < dari 25 tahun, 30% yang berusia 25 sampai 35 tahun, dan 10% yang berusia 35 sampai dengan 45 tahun.

**Tabel 15**  
**Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Prosentase
< dari 5 tahun	8	40%
5 – 10 tahun	9	45%
10 – 15 tahun	3	15%
> Dari 15 tahun	-	-
total	5	100%

Dari kuesioner yang disebarakan kepada 20 orang karyawan diketahui bahwa responden terdiri dari 40% responden yang bekerja < dari 5 tahun dan 45% responden yang bekerja antara 5 sampai dengan 10 tahun 15% responden yang bekerja antara 10 sampai 15 tahun

b. hasil perhitungan kuesioner

**Tabel 16 Hasil Perhitungan Kuesioner Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan.**

	<i>Belief</i>					jumlah	nilai belief rata-rata	<i>Ideal</i>					Jumlah	nilai ideal rata-rata
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
	SS	S	Rr	TS	STS			SS	S	Rr	TS	STS		
<b>Atribut Informasi</b>														
Point 1	12	8				92	4,6	20					100	5
Point 2	7	11	2			85	4,25	20					100	5
Point 3	11	5	4			87	4,35	20					100	5
Point 4	1	6	9	4		64	3,2	20					100	5
<b>Atribut Dukungan</b>														5
Point 5	20					100	5	20					100	5
Point 6	16	4				96	4,8	20					100	5
Point 7	12	5	1	2		87	4,35	20					100	
Point 8	8	12				88	4,4	20					100	5
Point 9	9	10	1			88	4,4	20					100	5
Point 10	6	11	3			80	4	20					100	5
Point 11	7	7	2	4		77	3,85	20					100	5
Point 12	18	2				98	4,9	20					100	
Point 13	13	7				93	4,65	20					100	5
Point 14	14	3	3			91	4,55	20					100	5
Point 15	15	5				95	4,75	20					100	5
<b>Atribut Penghargaan</b>														
Point 16	19	1				99	4,95	20					100	5
Point 17	11	9				91	4,55	20					100	5
Point 18	14	4	2			92	4,6	20					100	5

Keterangan :

1. Atribut Informasi

Total *belief* rata – rata

$$= \frac{4,6 + 4,25 + 4,35 + 3,2}{4} = 4,1$$

Total *ideal* rata – rata

$$= \frac{5 + 5 + 5 + 5}{4} = 5$$

2. Atribut Dukungan

Total *belief* rata – rata

$$= \frac{5 + 4,8 + 4,35 + 4,4 + 4,4 + 4 + 3,85 + 4,9 + 4,65 + 4,55 + 4,75}{11}$$

$$= 4,51$$

Total *ideal* rata – rata

$$= \frac{5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5}{11} = 5$$

3. Atribut Penghargaan

Total *belief* rata – rata

$$= \frac{4,95 + 4,55 + 4,6}{3} = 4,7$$

Total *ideal* rata –rata

$$= \frac{5 + 5 + 5}{3} = 5$$

Data penghitungan diatas digunakan untuk mengetahui selisih dari masing – masing atribut . Berikut adalah tabel hasil perhitungan selisih masing – masing atribut :

**Tabel V 17**  
**Hasil *Belief* dan *Ideal Rata –Rata***  
**Setiap Atribut serta Bobot Kepentingan**

Atribut	<i>Ideal</i>	<i>Belief</i>	Selisih	Urutan	Bobot
Atribut informasi	5	4,1	0,9	3	17
Atribut dukungan	5	4,51	0,49	2	33
Atribut penghargaan	5	4,7	0,3	1	50

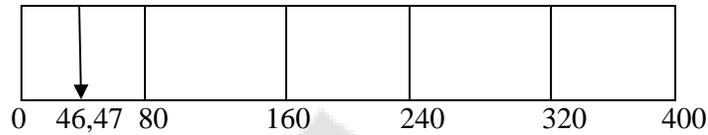
Tabel di atas menunjukkan hasil pengukuran dalam perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran. Diketahui bahwa atribut penghargaan memiliki hasil selisih yang paling kecil yang berarti bahwa atribut penghargaan merupakan atribut yang keadaanya paling mendekati harapan karyawan kemudian diikuti oleh atribut dukungan dan atribut informasi. Untuk mengukur sikap karyawan secara menyeluruh maka penghitungan dapat menggunakan metode *Multiattribute Attitude Model*.

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

$$Ab = 17 \times (5 - 4,1) + 33 \times (5 - 4,51) + 50 \times (5 - 4,7)$$

$$= 46,47$$

Skala likert :



Penghitungan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* diperoleh angka 46,47 yang memiliki arti bahwa karyawan sangat setuju terhadap atribut informasi, atribut dukungan, dan atribut penghargaan yang ada dalam *GM Production*. Angka ini ditunjukkan pada skala likert berada pada rentang antara 0 – 80 yang berarti bahwa metode *Balanced Scorecard* didalam perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran sudah sangat terpenuhi.

**Tabel 18**  
**Urutan Kepentingan**

Atribut	Urutan 1	Urutan 2	Urutan 3
Atribut informasi	5	11	4
Atribut dukungan	2	5	13
Atribut penghargaan	13	4	3

Dari jawaban karyawan untuk urutan kepentingan dari masing – masing atribut maka selanjutnya dilakukan jumlah hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab :

a. Atribut informasi :  $(5 \times 3) + (11 \times 2) + (4 \times 1) = 41$

b. Atribut dukungan :  $(2 \times 3) + (5 \times 2) + (13 \times 1) = 29$

c. Atribut penghargaan :  $(13 \times 3) + (4 \times 2) + (3 \times 1) = 50$

Perhitungan diatas menunjukkan bahwa hasil perkalian paling besar adalah 50 yang dimiliki oleh atribut penghargaan ini berarti bahwa atribut penghargaan adalah atribut yang dianggap paling penting oleh karyawan kemudian diikuti oleh atribut dukungan dan terakhir adalah atribut informasi.

**Kuisoner untuk pelanggan**

- a. Analisis Prosentase

**Tabel 19**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Laki- laki	12	60%
Perempuan	8	40%
Total	20	100%

Dari Kuesioner yang disebarakan ke pelanggan penulis mengambil sampel untuk 20 orang pelanggan GM *Production*. Dari 20 pelanggan tersebut diketahui bahwa 60% memiliki jenis kelamin laki-laki dan 40% memiliki jenis kelamin perempuan.

**Tabel 20**  
**Responden Berdasarkan Pekerjaan**

Pekerjaan	Jumlah Responden	Prosentase
Pelajar/mahasiswa	8	40%
Pengusaha/wiraswasta	2	10%
Pegawai/karyawan	10	50%
Lain-lain	-	-

Dari kuesioner yang disebarkan kepada 20 orang pelanggan diketahui bahwa responden terdiri dari 40% yang memiliki pekerjaan sebagai pelajar/mahasiswa, 10% yang memiliki pekerjaan sebagai pengusaha/wiraswasta, dan 50% yang memiliki pekerjaan sebagai karyawan.

b. Hasil perhitungan kuesioner

**Tabel 21 Hasil Penghitungan Kuesioner Kepuasan Pelanggan**

Atribut Produk	Belief					jumlah	nilai belief rata-rata	Ideal					jumlah	nilai ideal rata-rata
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
	SS	S	Rr	TS	STS			SS	S	Rr	TS	STS		
Point 1	7	13				87	4,35	20					100	5
Point 2	6	7	7			79	3,95	20					100	5
Point 3	4	8	3	5		71	3,55	20					100	5
Point 4	9	11				89	4,45	20					100	5
Point 5	8	8	4			84	4,2							5
Point 6	8	6	2	4		78	3,9						100	5
Point 7	7	11	2			85	4,25	20					100	5
Point 8	11	9				91	4,55	20					100	
Point 9	8	12				88	4,4	20					100	5

	<i>Belief</i>					jumlah	nilai belief rata- rata	<i>Ideal</i>					jumlah	nilai ideal rata- rata
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
	SS	S	Rr	TS	STS			SS	S	Rr	TS	STS		
Point 10	3	17				83	4,15	20					100	5
Point 11	2	11	7			75	3,75	20					100	5
<b>Hubungan Pelanggan</b>														
Point 12	12	8				92	4,6	20					100	
Point 13	10	10				90	4,5	20					100	5
Point 14	5	7	8			77	3,85	20					100	5
<b>Image dan Reputasi</b>														
Point 15	15	3	2			93	4,65							
Point 16	17	3				97	4,85	20					100	5
Point 17	11	6	3			88	4,4	20					100	5

Keterangan :

1. Atribut Produk

Total *belief* rata – rata

$$= \frac{4,35 + 3,95 + 3,55 + 4,45 + 4,2 + 3,9 + 4,25 + 4,55 + 4,4 + 4,15 + 3,75}{11}$$

11

$$= 4,17$$

Total *ideal* rata – rata

$$= \frac{5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5}{11} = 5$$

2. Hubungan Pelanggan

Total *belief* rata – rata

$$= \frac{4,6 + 4,5 + 3,85}{3} = 4,37$$

Total *ideal* rata – rata

$$= \frac{5 + 5 + 5}{3} = 5$$

3. Image dan Reputasi

Total *belief* rata – rata

$$= \frac{4,65 + 4,85 + 4,4}{3} = 4,63$$

Total *ideal* rata –rata

$$= \frac{5 + 5 + 5}{3} = 5$$

Data penghitungan diatas digunakan untuk mengetahui selisih dari masing – masing atribut . Berikut adalah tabel hasil perhitungan selisih masing – masing atribut :

**Tabel 22**  
**Hasil *Belief* dan *Ideal* rata –rata**  
**Setiap Atribut serta Bobot Kepentingan**

Atribut	<i>Ideal</i>	<i>Belief</i>	Selisih	Urutan	Bobot
<b>Atribut Produk</b>	5	4,17	0,83	3	17
<b>Hubungan Pelanggan</b>	5	4,37	0,63	2	33
<b><i>Image</i> dan Reputasi</b>	5	4,63	0,37	1	50

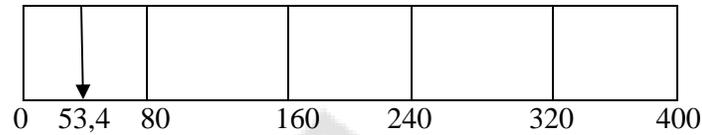
Tabel di atas menunjukkan hasil pengukuran dalam perspektif pelanggan ditinjau dari kepuasan pelanggan. Diketahui bahwa *image* dan reputasi memiliki hasil selisih yang paling kecil yang berarti bahwa *image* dan reputasi merupakan atribut yang keadaanya paling mendekati harapan pelanggan kemudian diikuti hubungan pelanggan dan atribut produk. Untuk mengukur sikap pelanggan secara menyeluruh maka penghitungan dapat menggunakan metode *Multiattribute Attitude Model*.

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

$$Ab = 17 \times (5 - 4,17) + 33 \times (5 - 4,37) + 50 \times (5 - 4,63)$$

$$= 53,4$$

Skala likert :



Penghitungan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* diperoleh angka 53,4 yang memiliki arti bahwa pelanggan sangat setuju terhadap atribut produk, hubungan pelanggan, dan image dan reputasi yang ada dalam *GM Production*. Angka ini ditunjukkan pada skala likert berada pada rentang antara 0 – 80 yang berarti bahwa metode *Balanced Scorecard* didalam perspektif pelanggan ditinjau dari kepuasan pelanggan sudah sangat terpenuhi.

**Tabel 23**  
**Urutan Kepentingan**

Atribut	Urutan 1	Urutan 2	Urutan 3
<b>Atribut produk</b>	11	5	4
<b>Hubungan pelanggan</b>	4	9	7
<b>Image dan reputasi</b>	5	6	9

Dari jawaban pelanggan untuk urutan kepentingan dari masing – masing atribut maka selanjutnya dilakukan jumlah hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab :

a. Atribut produk :  $(11 \times 3) + (5 \times 2) + (4 \times 1) = 47$

b. Hubungan pelanggan :  $(4 \times 3) + (9 \times 2) + (7 \times 1) = 37$

c. *Image* dan reputasi :  $(5 \times 3) + (6 \times 2) + (9 \times 1) = 36$

Perhitungan diatas menunjukkan bahwa hasil perkalian paling besar adalah 47 yang dimiliki oleh atribut produk ini berarti bahwa atribut produk adalah atribut yang dianggap paling penting oleh pelanggan kemudian diikuti oleh hubungan pelanggan dan terakhir adalah image dan reputasi.

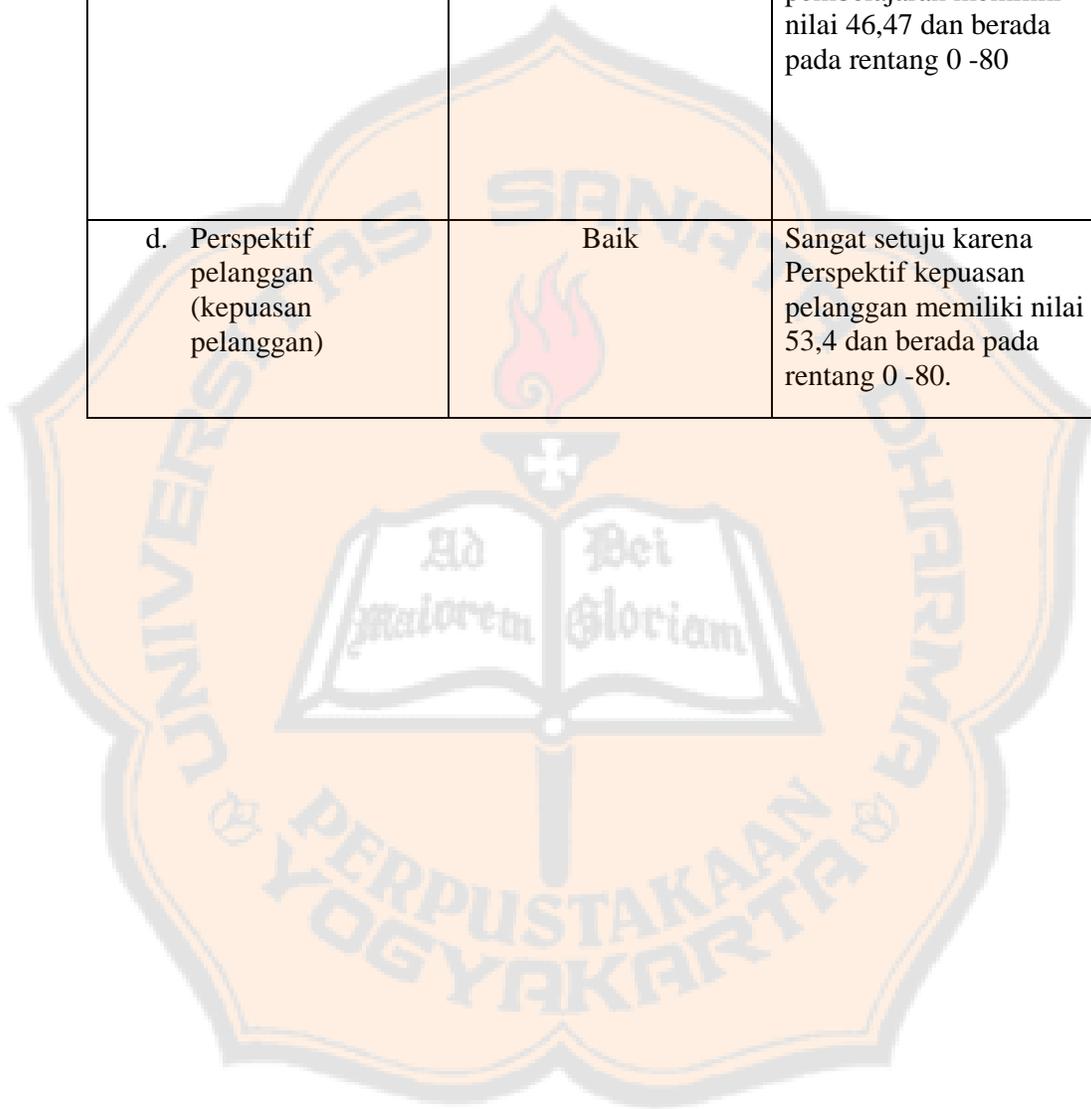
**Tabel V.24**

**Rangkuman Hasil Perhitungan Keseluruhan**

Kriteria	Baik/tidak baik	Keterangan
1.Perspektif keuangan		
a. Rentabilitas modal sendiri	Tidak baik	Rentabilitas modal sendiri GM <i>production</i> dari tahun 2008 ke 2009 mengalami penurunan yang sangat drastis dari 58,09% menjadi 9,10% sedangkan untuk tahun 2010 mengalami peningkatan menjadi 11,44%. Walaupun mengalami peningkatan di tahun 2010 tetapi peningkatan tersebut tidak mampu melampaui angka yang telah dicapai di tahun 2009

Kriteria	Baik/tidak baik	Keterangan
b. Margin laba	Tidak baik	<i>Profit margin GM Production</i> mengalami peningkatan di tahun 2008 ke 2009 yaitu dari 13,40% menjadi 14,70% tetapi pada tahun 2010 mengalami penurunan menjadi 11,70%
c. Rasio Operasi	Tidak baik	<i>Operating ratio GM Production</i> dari tahun 2008 ke 2009 mengalami penurunan dari 86,37% menjadi 84,96% ini berarti semakin rendah <i>operating ratio</i> perusahaan, menyebabkan tingkat efisiensi perusahaan semakin tinggi. Namun pada tahun 2010
		mengalami peningkatan menjadi 87,81%, angka ini melampaui angka pada tahun 2008 sehingga perusahaan semakin tidak efisien.
2.Perspektif non keuangan		
a. Perspektif pelanggan	Baik	Sangat setuju karena Perspektif pelanggan memiliki nilai 40,1 dan berada pada rentang 0 - 80.
b. Perspektif proses bisnis internal	Baik	Sangat setuju karena Perspektif proses bisnis internal memiliki nilai 44,02 dan berada pada rentang 0 -80.

Kriteria	Baik/tidak baik	Keterangan
c. proses pertumbuhan dan pembelajaran	Baik	Sangat setuju karena Perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran memiliki nilai 46,47 dan berada pada rentang 0 -80
d. Perspektif pelanggan (kepuasan pelanggan)	Baik	Sangat setuju karena Perspektif kepuasan pelanggan memiliki nilai 53,4 dan berada pada rentang 0 -80.



## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Perspektif Keuangan dihitung dengan mengukur tingkat rentabilitas ekonomi perusahaan yang ditentukan oleh beberapa faktor :
  - a. Rasio Rentabilitas Modal Sendiri tidak baik karena mengalami penurunan yang sangat drastis sebesar 48,99% dari 58,09% pada tahun 2008 menjadi 9,10% pada tahun 2009. Penurunan ini terjadi karena laba bersih mengalami penurunan yang sangat signifikan. Sedangkan untuk tahun 2009 ke 2010 rasio rentabilitas modal sendiri mengalami Kenaikan sebesar 2,34% dari 9,10% pada tahun 2009 menjadi 11,40% pada tahun 2010, tetapi kenaikan ini tetap tidak bisa melampaui rentabilitas modal sendiri pada tahun 2008.
  - b. Margin laba tidak baik karena pada tahun 2008 ke tahun 2009 margin laba mengalami peningkatan sebesar 1,26% dari 13,44% pada tahun 2008 menjadi 14,70% pada tahun 2009 tetapi pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 3% dari tahun 2009 menjadi 11,70%. Penurunan ini lebih kecil dari capaian margin laba pada tahun 2008. Penurunan ini terjadi karena perusahaan tidak mampu melakukan

efisiensi terhadap biaya operasi, dapat diketahui biaya operasi pada tahun 2010 lebih besar daripada biaya operasi pada tahun sebelumnya

c. Rasio operasi tidak baik karena pada tahun 2008 ke tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 1,41% dari 86,37% pada tahun 2008 menjadi 84,96% pada tahun 2009 tetapi pada tahun 2010 mengalami kenaikan sebesar 2,85% dari tahun 2009 menjadi 87,81%. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan pada tahun 2010 lebih besar dari capaian tahun sebelumnya. Semakin besar rasio operasi berarti tingkat efisiensi perusahaan semakin rendah.

2. Perspektif pelanggan dibagi menjadi 2 yaitu perspektif pelanggan yang ditinjau dari manajer dan perspektif pelanggan yang ditinjau dari pelanggan itu sendiri dengan tujuan mengetahui kepuasan pelanggan. Perspektif pelanggan yang ditinjau dari sudut pandang manajer memiliki hasil baik karena pada perhitungan kuesioner dari 5 orang manajer diperoleh angka 40,1 yang terletak pada rentang 0 – 80, hal ini sikap manejer sangat setuju terhadap komponen pengukuran *balanced scorecard* yang digunakan dalam perspektif pelanggan. Sedangkan perspektif pelanggan yang ditinjau dari sudut pandang kepuasan pelanggan memiliki hasil baik karena pada perhitungan kuesioner dari 20 orang pelanggan diperoleh angka 53,4 yang terletak pada rentang 0 -80, hal ini sikap pelanggan sangat setuju terhadap komponen pengukuran *balanced scorecard* yang digunakan dalam kepuasan pelanggan.

3. Perspektif proses bisnis internal baik karena pada perhitungan kuesioner dari 5 orang manajer diperoleh angka 44,02 yang terletak pada rentang 0 – 80, hal ini sikap manajer sangat setuju terhadap komponen pengukuran *balanced scorecard* yang digunakan dalam perspektif proses bisnis internal.
4. Perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran baik karena pada perhitungan kuesioner dari 20 orang karyawan diperoleh angka 46,47 yang terletak pada rentang 0 – 80, hal ini sikap karyawan sangat setuju terhadap komponen pengukuran *balanced scorecard* yang digunakan dalam perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran.

#### **B. Saran**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dan kesimpulan yang telah diambil, penulis ingin member saran kepada perusahaan untuk :

1. Meningkatkan laba bersih pada tingkat penjualan tertentu agar *profit margin* dapat meningkat setiap tahunnya.
2. Lebih melakukan efisiensi biaya operasi pada tingkat penjualan tertentu agar *operating ratio* tidak mengalami peningkatan setiap tahunnya.
3. Mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan dengan mengutamakan pelayanan yang lebih baik sehingga pelanggan semakin puas dan dapat menambah pelanggan setiap tahunnya serta mempertahankan pelanggan yang sudah ada.

4. Mempertahankan hubungan baik dengan karyawan sehingga karyawan dapat semakin termotivasi dan berdampak positif pada kinerja perusahaan.

### C. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan penulis menemukan beberapa keterbatasan yaitu :

1. Kuesioner untuk karyawan hanya mampu disebarakan untuk karyawan tetap saja yang berjumlah 20 orang, hal ini jauh dari target sampel sebanyak 40 orang karyawan.
2. Kuesioner untuk pelanggan hanya mampu ditujukan kepada 20 orang pelanggan saja karena pelanggan yang berada di area Yogyakarta sedikit, hal ini jauh dari target sampel untuk pelanggan sebanyak 40 orang.
3. Data yang digunakan hanya dalam kurun waktu 3 tahun saja sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan data selama 3 tahun saja
4. Minimnya pengetahuan dari sumber daya manusia pada perusahaan yang diteliti tentang konsep *balanced scorecard* sehingga konsep ini kurang ideal untuk diterapkan

### DAFTAR PUSTAKA

- Engel, James F and Vlackwel, Roger and Miniard, Paul W (1994). *Perilaku Konsumen*, Jakarta : Binarupa Aksara
- Gunawan, Barbara. 2000, *Menilai Kinerja Dengan Balanced Scorecard*, Manajemen, No 145, September, Halaman 36-40.
- Hansen dan Mowen, 2000, *Management Accounting*, Ohio : International Thompson Publishing
- Harahap, Sofyan. 2007, *Analisis kritis atas Laporan Keuangan* , Jakarta : Rajagrafindo Persada
- Helfert, Erich. A. 1996, *Teknik Analisis Keuangan (Petunjuk Praktis Untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan)*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Luis, Suwardi. 2007 . *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to functional Scorecard*. Jakarta : Gramedia
- Lynch, Richard L dan Kelvin F. Cross. 1993. *Performance Measurement System: Handbook of Cost Management*. New York: Warren Gorham Lamont
- Mirza, Teuku. 1997 . *Balanced Scorecard : usahawan* , no 06 yhn XXVI Juni
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard. Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Johny Setyawan. 1999. *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: Aditya Media.
- Sugiyono 2001 . *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta
- Yuwono, S., Sukarno, E., & Ichsan, M. 2004. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

# LAMPIRAN



## PEDOMAN WAWANCARA

### A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Berdirinya Perusahaan
  - a. Siapa yang mendirikan perusahaan ?
  - b. Kapan perusahaan didirikan ?
  - c. Dimana pertama kali perusahaan didirikan ?
  - d. Apa bentuk perusahaan saat pertama kali didirikan?
  - e. Bagaimana perkembangan perusahaan dari awal hingga sekarang ?
2. Letak Perusahaan
  - a. Dimana letak perusahaan sekarang ?
  - b. Apa yang menjadi dasar pemilihan lokasi perusahaan ?
3. Visi dan Misi Perusahaan
  - a. Apa visi dari perusahaan ?
  - b. Apa misi dari perusahaan ?
4. Struktur Organisasi
  1. Bagaimana struktur Organisasi perusahaan ?
  2. Apa wewenang dan tanggung jawab dari masing – masing bagian ?

### B. Perspektif Keuangan

1. Apakah perusahaan memiliki tolok ukur keuangan ?

### **C. Perspektif Pelanggan**

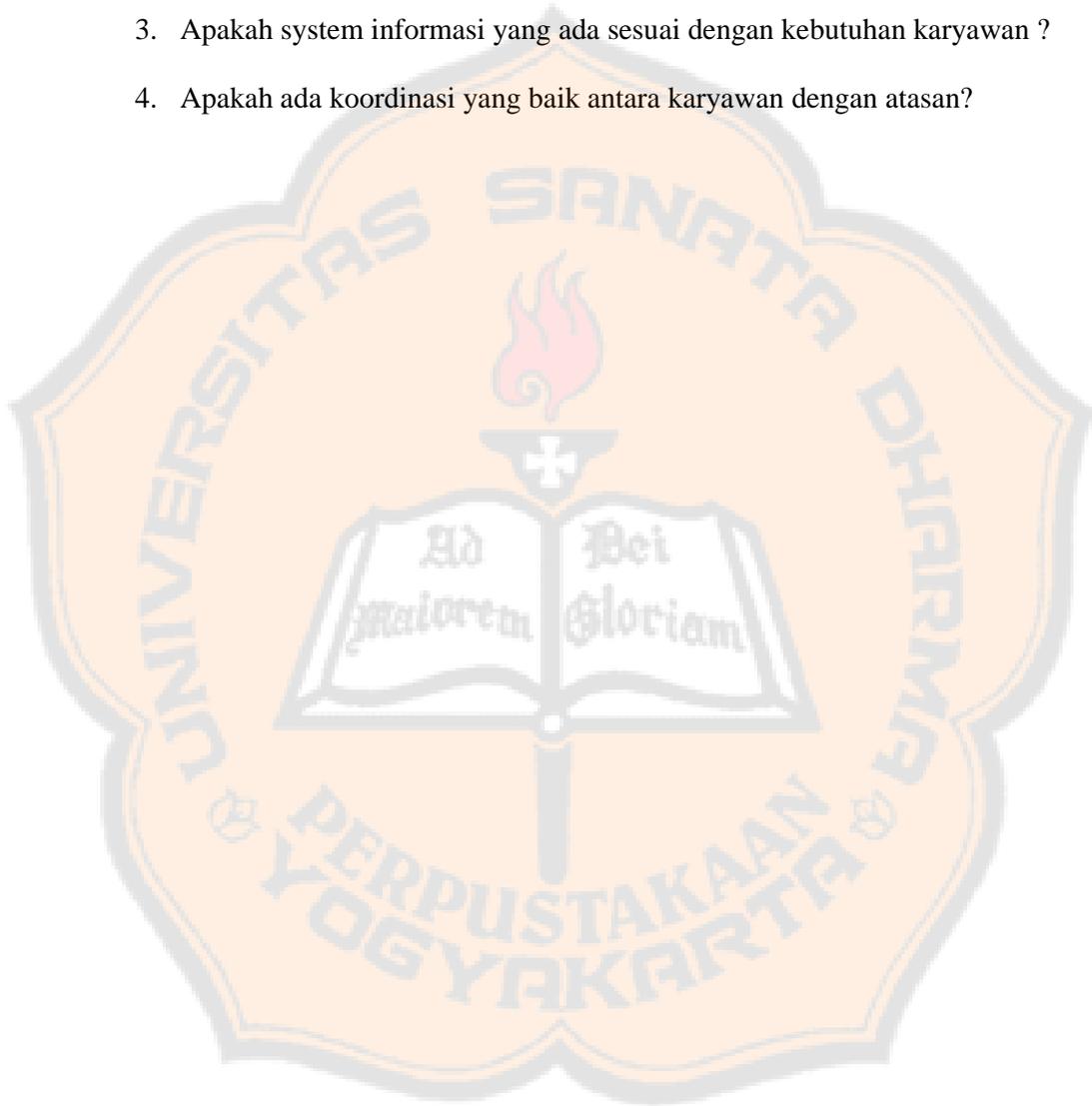
1. Pangsa Pasar
  - a. Siapa yang menjadi pangsa pasar perusahaan ?
  - b. Apakah penjualan mengalami peningkatan ?
2. Akuisisi Konsumen
  - a. Apakah jumlah konsumen baru mengalami peningkatan ?
3. Retensi Pelanggan
  - a. Apakah pertumbuhan bisnis meningkat sesuai dengan bertambahnya konsumen ?
  - b. Bagaimana cara perusahaan mempertahankan hubungan dengan pelanggan ?

### **D. Perspektif Proses Bisnis Internal**

1. Proses Inovasi
  - a. Apakah perusahaan melakukan usaha untuk memenuhi kebutuhan konsumen ?
  - b. Bagaimana cara perusahaan untuk mengetahui kebutuhan konsumen ?
2. Proses Operasi
  - a. Apakah barang yang di pesan selalu disampaikan tepat waktu ?
  - b. Apakah ada complain dari pelanggan ?
3. Proses Pelayanan Purna Jual
  - a. Apakah perusahaan memberikan layanan setelah penjualan ?

**E. Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan**

1. Apakah ada pelatihan bagi karyawan ?
2. Apakah ada penghargaan bagi karyawan berprestasi ?
3. Apakah system informasi yang ada sesuai dengan kebutuhan karyawan ?
4. Apakah ada koordinasi yang baik antara karyawan dengan atasan?







Keterangan	Belief					Ideal				
	SS	S	Rr	TS	STS	SS	S	Rr	TS	STS
10. Pelanggan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan										
11. Perusahaan mampu mempertahankan hubungan dengan pelanggan lama										
<b>Akuisisi pelanggan</b>										
12. Perusahaan mampu menarik pelanggan baru										
13. Melakukan promosi atau iklan untuk mendapatkan pelanggan baru										

(kuesioner diadaptasi dari teori *Balanced Scorecard* yang dikembangkan kaplan dan norton)

**C. Menentukan atribut yang menurut saudara paling penting dalam perspektif pelanggan**

Berilah angka 1 – 3 yang menurut anda paling penting

Keterangan	Prioritas
Pangsa Pasar	
Akuisisi Pelanggan	
Retensi pelanggan	



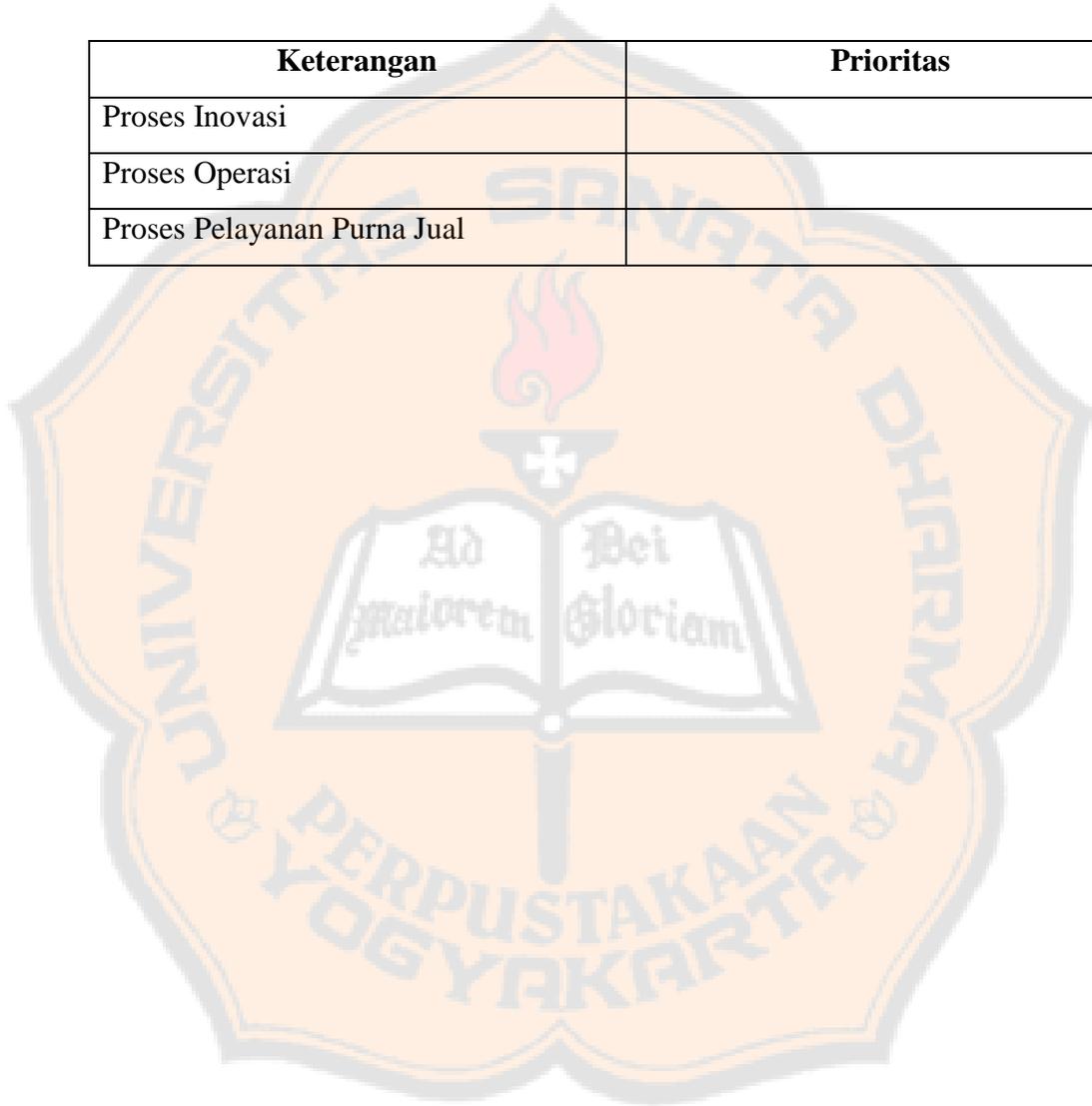
Keterangan	Belief					Ideal				
	SS	S	Rr	TS	STS	SS	S	Rr	TS	STS
<b>Proses Operasi</b>										
10. Minimnya komplain dari pelanggan										
11. Waktu pelayanan yang cepat										
12. Kesalahan pelayanan yang minim										
13. produk atau alat dalam kondisi baik										
14. minimnya tingkat kerusakan alat atau produk										
15. Proses operasi dilakukan secara efisien										
<b>Proses Pelayanan Purna Jual</b>										
16. Adanya layanan terhadap komplain pelanggan										
17. Adanya kompensasi apabila terjadi kesalahan										
18. Pelayanan yang ramah										
19. Pelayanan yang responsif										

(kuesioner diadaptasi dari teori *Balanced Scorecard* yang dikembangkan kaplan dan norton)

**C. Menentukan atribut yang menurut saudara paling penting dalam perspektif pelanggan**

Berilah angka 1 – 3 yang menurut anda paling penting

Keterangan	Prioritas
Proses Inovasi	
Proses Operasi	
Proses Pelayanan Purna Jual	







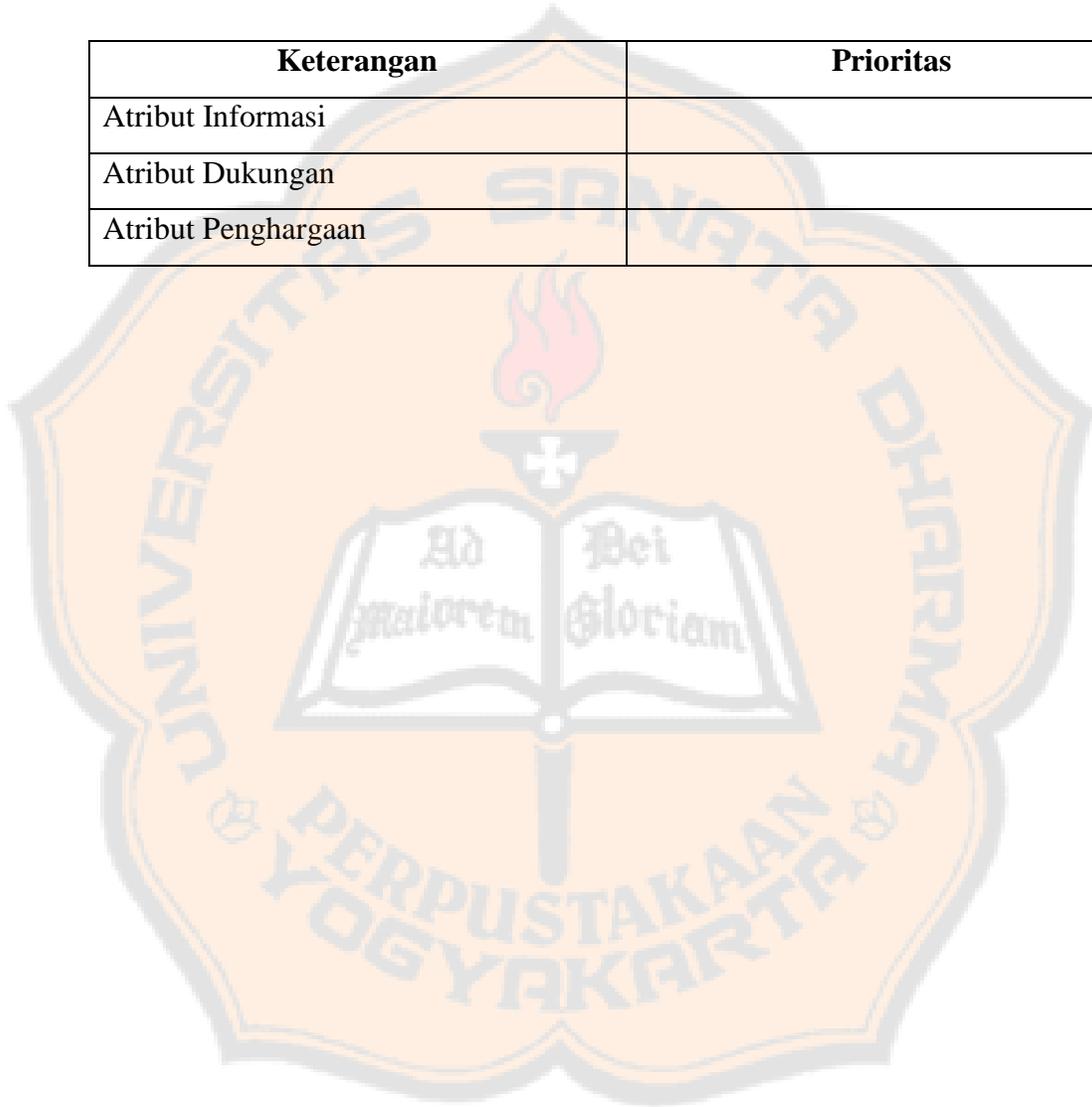
Keterangan	Belief					Ideal				
	SS	S	Rr	TS	STS	SS	S	Rr	TS	STS
10. Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan										
11. Hubungan yang baik antara karyawan baru dan lama										
12. Atasan memberi petunjuk dalam penyelesaian pekerjaan										
13. Atasan memberi informasi kepada karyawan										
14. Karyawan memiliki kesempatan mengungkapkan masalah pekerjaan										
15. Adanya regenerasi karyawan										
<b>Atribut Penghargaan</b>										
16. Penempatan posisi sesuai dengan keahlian										
17. Adanya bonus setiap bulan atau tahun										
18. Adanya kesempatan untuk naik jabatan										

(kuesioner diadaptasi dari teori *Balanced Scorecard* yang dikembangkan kaplan dan norton)

**C. Menentukan atribut yang menurut saudara paling penting dalam perspektif pelanggan**

Berilah angka 1 – 3 yang menurut anda paling penting

Keterangan	Prioritas
Atribut Informasi	
Atribut Dukungan	
Atribut Penghargaan	



**KUESIONER****KEPUASAN PELANGGAN**

Petunjuk : Jawablah pertanyaan – pertanyaan dibawah ini sesuai dengan kenyataan yang ada dengan member tanda ( X ) pada kolom yang tersedia.

**A. Identitas Responden**

1. Jenis kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
2. Pekerjaan : a. Pelajar/mahasiswa b. Pengusaha/wiraswasta  
c. Pegawai/karyawan d. lain-lain.....

**B. Keterangan**

- SS = Sangat Setuju  
S = Setuju  
Rr = Ragu – Ragu  
TS = Tidak Setuju  
STS = Sangat Tidak Setuju

**Belief** = Kondisi yang ada

**Ideal** = Harapan yang diinginkan





Keterangan	Belief					Ideal				
	SS	S	Rr	TS	STS	SS	S	Rr	TS	STS
16. <i>Event organizer</i> ini telah mampu membangun reputasi yang baik di mata pelanggan										
17. <i>Event organizer</i> ini telah mampu melakukan promosi yang baik dengan pelanggan										

(kuesioner diadaptasi dari teori *Balanced Scorecard* yang dikembangkan kaplan dan norton)

**C. Menentukan atribut yang menurut saudara paling penting dalam perspektif pelanggan**

Berilah angka 1 – 3 yang menurut anda paling penting

Keterangan	Prioritas
Atribut Produk	
Hubungan Pelanggan	
Image dan Reputasi	

## CV. GM PRODUCTION

NPWP. 02.477.948.0-542.000

NERACA Per, 31 Desember 2008

### I. AKTIVA

#### A. HARTA LANCAR

1 Kas / Bank	284,835,118
2 Piutang	0

Jumlah Aktiva Lancar

284,835,118

#### B. HARTA TETAP

1. Inventaris Kantor	81,950,000
2. Akm Penyusutan Inventaris Kantor	56,950,000

Jumlah Aktiva Tetap

25,000,000

Total Aktiva

309,835,118

### II. PASIVA

#### A. KEWAJIBAN

1. Hutang Usaha	0
2. Hutang Lainnya	0

Jumlah Hutang

0

#### B. MODAL

Modal Pemilik \Sutikno	194,998,348
Laba Usaha	114,836,770

Jumlah Modal

309,835,118

Jumlah Pasiva

309,835,118

Yogyakarta, 31 Desember 2008



**SUTIKNO**  
direktur

**CV. GM PRODUCTION**

NPWP 02.477.948.0-542.000

**PERHITUNGAN LABA/RUGI FISKAL**

PERIODE 1 JANUARI S/D 31 DESEMBER 2008

**PENDAPATAN USAHA**

Peredaran usaha/Penjualan

Rp. 842,600,020

**HARA POKOK PENJUALAN**

Persediaan Awal

Rp. 0

Pembelian

Rp. 0

Barang tersedia dijual

Rp. 0

Persediaan Akhir

Rp. 0

Jumlah

Rp. 0

Rp. 842,600,020

**BIAYA USAHA**

1. Biaya Gaji Karyawan

Rp. 6,600,000

2. Biaya Alat Tulis Kantor

Rp. 8,886,500

3. Biaya Promosi/iklan

Rp. 21,000,000

4. Biaya sehubungan dengan jasa

Rp. 655,511,250

5. Biaya Listrik, PAM dan Telp

Rp. 20,278,000

6. Biaya Penyusutan

Rp. 15,487,500

Jumlah Biaya

Rp. 727,763,250

Laba Usaha

Rp. 114,836,770

Yogyakarta, 31 Desember 2008

**SUTIKNO**

direktur

CV GM PRODUCTION  
NPWP 027.477.948.0-542.000  
NERACA Per, 31 Desember 2009

I. AKTIVA

A. HARTA LANCAR

1. Kas / Bank	Rp	500,202,615	
2. Piutang	Rp	295,320,900	
Jumlah Aktiva Lancar			Rp 795,523,515

B. HARTA TETAP

1. Inventaris Kantor	Rp	81,950,000	
2. Akm Penyusutan Kantor	Rp	56,950,000	
Jumlah Aktiva Tetap			Rp 25,000,000
Total Aktiva			Rp 820,523,515

II. PASSIVA

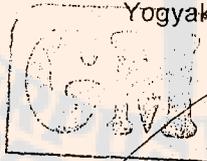
C. KEWAJIBAN

1. Hutang Usaha	Rp	-	
2. Hutang Lainnya	Rp	-	
Jumlah Hutang			Rp -

D. MODAL

1. Modal Pemilik	Rp	750,000,000	
2. Laba Usaha	Rp	70,523,515	
Jumlah Modal			Rp 820,523,515
Total Passiva			Rp 820,523,515

Yogyakarta, 31 Desember 2009



Sutikno  
Pimpinan

CV GM PRODUCTION  
NPWP 02.477.948.0-542.000  
PERHITUNGAN RUGI / LABA  
PERIODE 1 JANUARI S/D 31 DESEMBER 2009

---

I. Penghasilan/Penerimaan termin Rp 469,161,140

II. Harga Pokok Borongan

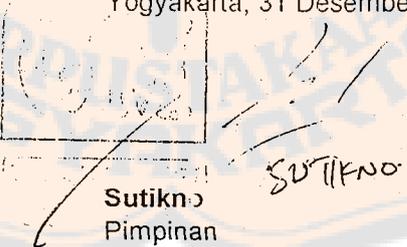
1. Persediaan Awal	Rp	-
2. Pembelian	Rp	-
	Rp	-
3. Persediaan Akhir	Rp	-
	Rp	-
Harga Pokok Penjualan	Rp	-
Laba Kotor	Rp	469,161,140

III. Biaya Kantor

1. Gaji Karyawan	Rp	11,200,000
2. Biaya Promosi/iklan	Rp	15,000,000
3. Biaya Pemakaian Perlengkapan	Rp	339,908,959
4. ATK/Biaya Kantor	Rp	3,233,960
5. Telpon	Rp	4,658,275
6. Listrik + PAM	Rp	9,148,931
7. Penyusutan	Rp	15,487,500
Jumlah Biaya Kantor	Rp	398,637,625
Laba Bersih	Rp	70,523,515

---

Yogyakarta, 31 Desember 2009

  
Sutikno  
Pimpinan

CV GM PRODUCTION  
NPWP 027.477.948.0-542.000  
NERACA Per, 31 Desember 2010

I. AKTIVA

A. HARTA LANCAR

1. Kas / Bank	Rp	556,644,150		
2. Piutang	Rp	265,141,335		
Jumlah Aktiva Lancar			Rp	821,785,485

B. HARTA TETAP

1. Inventaris Kantor	Rp	92,450,000		
2. Akm Penyusutan Kantor	Rp	76,600,000		
Jumlah Aktiva Tetap			Rp	15,850,000
<b>Total Aktiva</b>			<b>Rp</b>	<b>837,635,485</b>

II. PASSIVA

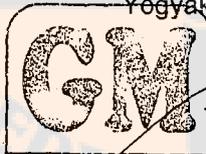
C. KEWAJIBAN

1. Hutang Usaha	Rp	-		
2. Hutang Lainnya	Rp	-		
Jumlah Hutang			Rp	-

D. MODAL

1. Modal Pemilik	Rp	750,000,000		
2. Laba Usaha	Rp	87,635,485		
Jumlah Modal			Rp	837,635,485
<b>Total Passiva</b>			<b>Rp</b>	<b>837,635,485</b>

Yogyakarta, 31 Desember 2010



Sutikno  
Direktur

CV GM PRODUCTION  
NPWP 02.477.948.0-542.000  
PERHITUNGAN RUGI / LABA  
PERIODE 1 JANUARI S/D 31 DESEMBER 2010

I. Penghasilan/Penerimaan termin		Rp	716,878,230
<b>II. Harga Pokok Borongan</b>			
1. Persediaan Awal	Rp	-	
2. Pembelian	Rp	-	
	Rp	-	
3. Persediaan Akhir	Rp	-	
	Rp	-	
Harga Pokok Penjualan		Rp	-
Laba Kotor		Rp	716,878,230
<b>III. Biaya Kantor</b>			
1. Gaji Karyawan	Rp	12,000,000	
2. Biaya Promosi/iklan	Rp	35,000,000	
3. Biaya Pemakaian Perlengkapan	Rp	536,848,019	
4. ATK/Biaya Kantor	Rp	5,650,890	
5. Telpon	Rp	6,712,536	
6. Transportasi	Rp	5,812,500	
7. Listrik + PAM	Rp	9,568,800	
8. Penyusutan	Rp	17,900,000	
Jumlah Biaya Kantor		Rp	629,492,745
Laba Bersih		Rp	37,385,485

Yogyakarta, 31 Desember 2010



Sutikno  
Direktur

**SURAT KETERANGAN**

**No.0016/GM/XI/2011**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Sutikno  
Jabatan : Direktur Utama CV GM Production  
Alamat : Jl.Wahid Hasyim No.1 Pringgolayan Condongcatur Sleman

Menerangkan bahwa mahasiswa dengan identitas :

Nama : Carolus Tyastika Anindianto  
NIM : 072114058  
Prodi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi Universitas Sanata Dharma

Telah melakukan penelitian “ Evaluasi Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Perusahaan Jasa CV GM Production)” di perusahaan yang kami pimpin. Penelitian dari bulan Oktober-November 2011 guna memperoleh data untuk menyelesaikan tugas akhir sebagai mahasiswa.

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sesungguhnya dan harap digunakan sesuai dengan kebutuhannya.

Yogyakarta, 6 November 2011



Sutikno  
Direktur Utama