

PENGUKURAN KINERJA DENGAN *BALANCED SCORE CARD* SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Kasus : *Katon Rent Car*, Yogyakarta)

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



Oleh :

Nama : Renggi Ramanda
No. Mahasiswa : 11 522 266

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2017**

PENGAKUAN

Demi Allah, saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika di kemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak intelektual maka saya bersedia ijasah yang telah saya terima untuk di tarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 13 Maret 2017



Renggi Ramanda

11 522 266

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Katon Suryandaru S.T
Jabatan : Pemilik/Owner Katon *Rent Car*

Dengan ini menerangkan bahwa dibawah ini :

Nama : Renggi Ramanda
NIM : 11 522 266
Jurusan : Teknik Industri
Fakultas : Teknologi Indsutri
Universitas : Universitas Islam Indonesia

Telah selesai melakukan penelitian di Katon *Rent Car* untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan tugas akhir yang berjudul "PENGUKURAN KINERJA DENGAN *BALANCED SCORE CARD* SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN".

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk digunakan seperlunya.

Yogyakarta,



Katon Suryandaru S.T

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN *BALANCED SCORE*
CARD SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA
PERUSAHAAN**

(Studi Kasus : *Katon Rent Car*, Yogyakarta)



Dosen Pembimbing

Ir. Huda, M.M.

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN METODE
BALANCED SCORECARD SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN
KINERJA PERUSAHAAN

TUGAS AKHIR

Oleh :

Nama : Renggi Ramanda

No. Mahasiswa : 11 522 266

Telah Dipertahankan di Depan Sidang Penguji sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri
Yogyakarta,

Tim Penguji

Ir. Hudaya, M.M.

Ketua

Ir. Sunaryo, M.P.

Anggota I

Dian Janari, S.T.,M.T.

Anggota II



[Handwritten signatures and initials]

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri
Universitas Islam Indonesia



[Handwritten signature]

Yuli Agusni Rochman, S.T., M.Eng.

HALAMAN PERSEMBAHAN



Telah selesai salah satu amanah yang diberikan oleh kedua orang tua kepada saya, proses yang saya jalani tidak sebanding dengan usaha kedua orang tua yang telah membesarkan, merawat dan mengurus agar dapat meraih cita-cita.

Kepada kedua orang tua tercinta Bapak Parno dan Ibu Linda Maryuni yang telah mendo'akan dan memberikan kasih sayangnya. Serta seluruh keluarga besar dan sodara yang selalu memberikan semangat, teman-teman, sahabat dan semua pihak yang selalu mendukung, membantu dan selalu mendo'akan.

MOTTO

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا (٦) فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ (٧) وَإِلَىٰ رَبِّكَ أَزْغَبُ (٨)

“Sesungguhnya bersama kesukaran itu ada keringanan. Karena itu bila kau sudah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja keras (mengerjakan yang lain). Dan berharaplah hanya kepada Tuhanmu.” (Q.S Al Insyirah :6-8)

مَنْ خَرَجَ فِي طَلْبِ الْعِلْمِ فَهُوَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ حَتَّىٰ يَرْجِعَ

“Barang siapa keluar untuk mencari Ilmu maka dia berada di jalan Allah “.

(HR. Turmudzi)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikumWr. Wb.

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta karunia-Nya, sehingga Penulis mampu menyelesaikan Laporan Tugas Akhir dengan judul “Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Score Card* Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan” dengan sebaik-baiknya dan sesuai dengan harapan.

Tugas Akhir ini dibuat dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Program Studi Teknik Industri pada Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.

Keberhasilan dalam penyelesaian Tugas Akhir ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu dengan rasa hormat dan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya Penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng., Sc. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Yuli Agusti Rochman S.T., M.Eng. selaku Ketua Prodi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Ir. Huda, MM selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bantuan dan arahnya dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
4. Kedua orang tua yang senantiasa mendo'akan, memberikan semangat, motivasi dan kasih sayangnya.
5. Kakak dan adik saya yang telah memberikan dukungan dan do'anya.
6. Teman-teman FTI UII yang telah memberikan semangat, masukan dan motivasi dalam penyelesaian penelitian Tugas Akhir.
7. Bapak Katon Suryandaru S.T. selaku pemilik Katon *Rent Car* yang telah memberikan izin untuk dapat melakukan penelitian serta pengambilan data pada Katon *Rent Car*.
8. Semua pihak yang telah memberikan bantuan secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian Tugas Akhir yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada semua pihak yang telah membantu penulisan Tugas Akhir ini. Dengan segala kerendahan hati Penulis menyadari bahwa Laporan Tugas Akhir ini masih jauh dari kata sempurna. Saran dan kritik yang membangun dari pembaca sangat diharapkan.

Wassalamualakum.Wr. Wb

Yogyakarta, 12 Maret 2016

Renggi Ramanda

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PENGAKUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
ABSTRAK	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	ii
1.1 Latar Belakang	ii
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Batasan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Sistematika Penulisan	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Kajian Induktif.....	7
2.2 Pengukuran Kinerja	8
2.2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja.....	8
2.2.2 Aspek Pengukuran Kinerja	11
2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.3.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.3.2 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.3.3 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai sistem pengukuran kinerja	13
2.3.4 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan..	14
2.4 Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.4.1 Perspektif Keuangan	15
2.4.2 Perspektif Pelanggan	16
2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	18
2.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	19
2.4.5 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.4.6 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> Bagi Organisasi	21
2.4.7 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai sistem manajemen strategis	23
BAB III METODE PENELITIAN	26
3.1 Objek Penelitian.....	26
3.2 Identifikasi Masalah.....	26
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	26

3.4	Metode Analisis Data.....	27
3.5	Pengolahan Data	27
3.5.1	Analisis Kaulitatif	27
3.5.2	Analisis Kuantitatif	28
3.6	Uji Validitas	31
3.7	Uji Reliabilitas	31
3.8	Populasi.....	32
3.9	Sampel	33
3.10	Diagram Alir Penelitian	34
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....		36
4.1	Pengumpulan Data	36
4.1.1	Profil Perusahaan	36
4.1.2	Struktur Organisasi.....	37
4.1.3	Deskripsi Pekerjaan.....	37
4.2	Pengolahan Data	39
4.2.1	Perspektif Keuangan	40
4.2.2	Perspektif Pelanggan.....	46
4.2.3	Perspektif Bisnis Internal	51
4.2.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	52
4.2.5	Penetapan Bobot Pada Masing-masing Tolok Ukur	56
BAB V PEMBAHASAN.....		60
5.1	Analisa Balanced Scorecard	60
5.1.1	Perspektif Keuangan	60
5.1.2	Perspektif Pelanggan.....	61
5.1.3	Perspektif Bisnis Internal	62
5.1.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	63
5.2	Kartu Skor Berimbang	64
BAB VI KESIMPULAN		67
6.1	Kesimpulan	67
6.2	Saran	69
DAFTAR PUSTAKA		70

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Laba Bersih Tahun 2014	40
Tabel 4.2 Laba Bersih Tahun 2015	41
Tabel 4.3 Laba Bersih tahun 2014 dan 2015.....	41
Tabel 4.4 Tabel ROE 2014.....	42
Tabel 4.5 ROE tahun 2015.....	43
Tabel 4.6 <i>Return On Equity</i>	44
Tabel 4.7 <i>Return On Investment</i>	44
Tabel 4.8 <i>Total Asset Turn Over</i>	45
Tabel 4.9 <i>Revenue Growth</i>	46
Tabel 4.10 <i>Costumer Acquistion</i>	47
Tabel 4.11 Kuisioner Kepuasan Pelanggan.....	49
Tabel 4.12 Uji Validitas Kepuasan Pelanggan.....	51
Tabel 4.13 Data Inovasi Jasa Produk	52
Tabel 4.14 Tingkat Produktivitas Karyawan	53
Tabel 4.15 Tingkat Retensi Karyawan.....	54
Tabel 4.16 Uji Validitas Kepuasan karyawan.....	58
Tabel 4.17 Pertumbuhan Pada Setiap Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	58
Tabel 4.18 Hasil Pengukuran Kinerja Pada Keempat Perspektif.....	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian	34
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Katon <i>Rent Car</i>	37
Gambar 4.2 Reliabilitas Pelanggan	50
Gambar 4.3 Reliabilitas	56

ABSTRAK

Bisnis rental mobil merupakan salah satu jenis usaha yang cukup menjanjikan untuk dikembangkan di Yogyakarta. Hal ini tidak terlepas dari posisi Yogyakarta sebagai salah satu daerah destinasi tujuan wisata yang cukup banyak diminati. Kasus pencurian mobil, biaya perawatan mobil yang tinggi, kurangnya perhatian terhadap keinginan konsumen dan banyaknya pesain merupakan faktor-faktor tidak berkembangnya bisnis rental mobil. Dalam penelitian ini memiliki studi kasus pada Katon Rent Car sebagai salah satu perusahaan rental mobil di Yogyakarta. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan Katon rent car dari tahun 2014-2015. Balanced Scorecard merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan yang mencakup faktor internal serta eksternal perusahaan. Penilaian dilakukan pada empat perspektif balanced scorecard yang dilakukan menggunakan data tahun 2014 dan 2015 dan penyebaran kuesioner. Kuesioner disebarakan kepada karyawan yang berjumlah 25 orang dan pelanggan sebanyak 65 orang. Dari hasil perhitungan terhadap keempat perspektif diketahui secara keseluruhan presentase pertumbuhan. Pada perspektif keuangan diperoleh pertumbuhan pada indikator Profitabilitas 37,5%, Return On Equity 17,1%, Return On Investment 2,4%, Total Asset Turn Over 3,1% dan revenue growth -16,4%. Perspektif pelanggan, Customer Acquisition 5,6%. Perspektif bisnis Internal, pengembangan inovasi 41,67%. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, produktifitas karyawan 10% dan retensi karyawan 8%. Dari hasil tingkat pertumbuhan didapat kesimpulan penilaian kinerja terhadap keempat perspektif. Pada perspektif keuangan didapat skor rata-rata 3, dimana kinerja perusahaan sedang. Perspektif pelanggan 3, kinerja perusahaan sedang. Perspektif bisnis internal 4, kinerja perusahaan baik. Dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 3, yaitu kinerja perusahaan sedang.

Kata Kunci: Kinerja, Balanced Scorecard, Perspektif Keuangan, dan Perspektif Pelanggan

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan yang pesat pada dunia industri saat ini bukan hanya disebabkan oleh faktor globalisasi ataupun ketatnya persaingan di sektor masing-masing bidang usaha industri, tetapi juga disebabkan oleh konsumen. Konsumen pada saat ini semakin cerdas dan cermat dalam menentukan produk yang akan digunakan, sadar akan harga, dan menuntut yang terbaik, sehingga mengharuskan perusahaan untuk menjadi yang lebih baik di mata konsumen, maka dari itu kepuasan dan kepercayaan konsumen harus dijaga dengan baik. Perusahaan juga perlu mempersiapkan beberapa cara untuk dapat bersaing, salah satunya dengan menggunakan strategi maupun metode yang tepat dan akurat agar dapat mengatasi pangsa pasar secara luas.

Usaha rental mobil adalah bisnis yang menawarkan jasa penyewaan mobil kepada pihak yang membutuhkan, baik perorangan, maupun perusahaan. Usaha rental mobil akhir-akhir ini berkembang dengan pesat, khususnya di kota-kota besar Indonesia. Namun dalam menjalankan usahanya, ada banyak perusahaan rental mobil yang mengalami kerugian bahkan kebangkrutan karena tidak mampu bersaing dengan kompetitornya. Kasus pencurian mobil, biaya perawatan mobil yang tinggi, kurangnya perhatian terhadap keinginan konsumen sehingga membuat konsumen lebih memilih memakai jasa kompetitor, dan banyaknya perusahaan pesaing. Hal tersebut merupakan permasalahan utama yang banyak dialami perusahaan bisnis rental mobil sehingga diperlukannya peningkatan kinerja perusahaan untuk menghindari kerugian.

Kota Yogyakarta dikenal sebagai salah satu kota yang menjadi tujuan wisata di Indonesia. Setiap tahunnya turis lokal maupun luar negeri selalu berdatangan dan menjadikan Yogyakarta sebagai tujuan wisata disaat liburan. Hal ini membuat kebutuhan wisatawan akan transportasi sangat penting agar mempermudah membawa mereka ketempat tujuan. Dan dengan meningkatnya mahasiswa yang kuliah di Yogyakarta tiap tahunnya semakin membuat kebutuhan transportasi menjadi sangat penting dan membuat bisnis rental mobil selalu hidup. Membangun bisnis rental mobil tidaklah mudah, karena banyak sekali hal yang perlu diperhatikan. Namun melihat laba yang dihasilkan dapat dikatakan bisnis rental mobil ini cukup menjanjikan. Katon *Rent Car* adalah salah satu perusahaan rental mobil di Yogyakarta. Dalam persaingannya K-Rent Car selalu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada konsumen Untuk

sebuah perusahaan, kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang menentukan kualitas produk ataupun jasa yang dibuat. Sehingga perusahaan bertanggung jawab atas kinerja karyawannya untuk dapat memperoleh keuntungan yang maksimal. Dalam membangun kinerja yang efektif di perlukan suatu sistem pengukuran yang mampu mengevaluasi kinerja karyawan, sehingga dapat memberikan efisiensi bagi suatu organisasi terhadap proses operasi serta kemampuan perusahaan dalam mengambil keuntungan yang merupakan kunci untuk memacu setiap organisasi agar dapat bertahan dalam persaingan bisnis.

Kinerja yang baik merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi proses kemajuan dan kemunduran dari suatu perusahaan, sehingga dengan meningkatkan kinerja berarti meningkatkan kesejahteraan dan mutu kehidupan karyawan. Kinerja dari sebuah organisasi harus selalu mengalami peningkatan dari satu periode ke periode berikutnya. Berbagai langkah di lakukan agar pekerjaan yang di lakukan dapat di kontrol dan di pertanggung jawabkan. Hal ini di lakukan untuk dapat mencapai efisiensi dan efektivitas pada sebuah proses bisnis perusahaan. Hasil pencapaian dari sebuah kinerja perusahaan bisa di dapatkan dari dua sumber, yaitu informasi finansial dan informasi nonfinansial.

Selama ini, hasil kinerja dari sebuah perusahaan hanya di nilai dari sudut perspektif keuangan, seperti pertumbuhan pendapatan premi (*brokerage*), profit margin, serta perbandingan antara anggaran (*budget*) dengan yang sebenarnya terjadi (*actual*). Menurut Kaplan dan Norton (1993), pengukuran kinerja berdasarkan aspek finansial menyebabkan orientasi perusahaan hanya berada pada keuntungan jangka pendek serta kurang mampu mengukur kinerja yang tidak tampak (*intangible assets*) dan kinerja intelektual (sumber daya manusia). Pengukuran kinerja yang di nilai dari perspektif finansial kurang mampu menjelaskan mengenai masa lalu perusahaan serta tidak mampu membantu perusahaan uuntuk lebih baik. Selain itu, Mulyadi (2001), juga menjelaskan bahwa pengukuran kinerja finansial tidak dapat memotivasi karyawan dalam melakukan perbaikan kinerjanya. *Balanced Scorecard* adalah sebuah alat bantu dalam melakukan penilaian kinerja yang konsepnya berupa keseimbangan antara

perpektif keuangan dan perspektif non keuangan, sebagai bagian dari strategi organisasi di masa mendatang. (Budiarti, 2009).

Dalam sebuah pembentukan strategi yang dapat menyentuh seluruh aspek dalam perusahaan baik secara aspek *internal* (manajemen dan pekerja) maupun *eksternal* (konsumen) di perlukan metode yang mampu menghasilkan perhitungan yang baik dan tepat, salah satunya adalah *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja yang seimbang dengan metode *Balanced Scorecard* akan menghasilkan informasi perkembangan kinerja yang terukur secara benar menurut target-target dari empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif finansial, perspektif proses internal, serta perpektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard merupakan salah satu metode pengukuran dan manajemen *performance* untuk faktor internal dan eksternal dari suatu perusahaan (Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996). Menurut Mulyadi (2001), konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dua kata yaitu, *Balanced* (berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). Kartu skor adalah kartu yang di gunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang, dan dapat di gunakan untuk merencanakan skor yang hendak di wujudkan di masa depan.

Bisnis rental mobil merupakan salah satu jenis usaha yang cukup menjanjikan untuk dikembangkan di Yogyakarta. Hal ini tidak terlepas dari posisi Yogyakarta sebagai salah satu daerah destinasi tujuan wisata yang masih cukup banyak diminati. Dari latar belakang tersebut penulis ingin melakukan pengukuran kinerja pada Katon *Rent Car* dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, di mana dengan metode ini Katon *Rent Car* dapat memantau sejauh mana keberhasilan industri yang dijalankan berhasil dalam menerapkan visi dan misi dalam memantau kinerja baik internal, keuangan, kepuasan konsumen serta inovasi dimasa mendatang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan, maka permasalahan yang dapat di angkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja Katon *Rent Car* di ukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* ?
2. Berapakah tingkat pertumbuhan yang di peroleh Katon *Rent Car* di ukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* ?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah, mudah di pahami dan topik yang di bahas tidak meluas, maka perlu di lakukan pembatasan lingkup penelitian. Adapun batasan masalah ini adalah sebagai berikut :

1. Pengambilan data dan penyebaran kuisisioner hanya di lakukan pada pekerja dan konsumen serta CEO Katon *Rent Car*.
2. Metode yang di gunakan adalah *Balanced Scorecard* (BSC).
3. Data-data yang di perlukan adalah data yang mencakup dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
4. Data yang di gunakan dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perpektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah data Katon *Rent Car* pada tahun 2014 dan 2015.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui cara meningkatkan kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard*.

2. Untuk mengetahui tingkat pertumbuhan yang di peroleh oleh perusahaan dengan *Balanced Scorecard*.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Mengetahui kinerja perusahaan secara menyeluruh melalui empat aspek yang ada dalam *Balanced Scorecard*, perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bacaan untuk menambah pengetahuan para pembaca dan dapat digunakan sebagai acuan penelitian berikutnya.
3. Dapat di gunakan sebagai pemikiran bagi perusahaan dalam mengambil keputusan dan pemecahan masalah yang ada.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan di buat untuk mempermudah dalam memberikan gambaran umum tentang penelitian yang akan di lakukan. Secara garis besar sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

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

BAB II LANDASAN TEORI

Merupakan penjelasan secara terperinci mengenai teori-teori yang digunakan sebagai landasan untuk pemecahan permasalahan yang digunakan oleh peneliti sebagai kerangka masalah.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Mengandung uraian mengenai kerangka dan bagan alir penelitian, metode yang digunakan, bahan atau materi dan tata cara penelitian yang digunakan serta cara analisis yang dipakai dalam menyelesaikan masalah.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Menyajikan pengumpulan data yang diperoleh, berdasarkan penelitian dan pengolahan data berdasarkan hasil pengumpulan data.

BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Melakukan pembahasan hasil yang diperoleh dalam penelitian, dan kesesuaian hasil dengan tujuan penelitian sehingga dapat menghasilkan sebuah rekomendasi.

BAB VI KESIMPULAN

Berisi kesimpulan dari analisa pemecahan masalah, hasil pengumpulan data, serta saran – saran untuk perbaikan bagi perusahaan.

Daftar Pustaka**Lampiran**

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Induktif

Penelitian-penelitian dengan metode *Balanced Scorecard* pada nyatanya telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya dalam upaya peningkatan kinerja maupun perbaikan terhadap kinerja sebuah perusahaan. Diantaranya penelitian yang telah dilakukan oleh Christina dan Sudana (2010), mengenai penilaian kinerja pada PT. Adhi Karya dengan pendekatan *Balanced Scorecard* di mana penilaian menggunakan empat perspektif yang ada di *Balanced Scorecard* sudah mendukung semua tujuan perusahaan dalam mengidentifikasi komponen-komponen kunci dalam kinerja, membuat target perusahaan, serta mengukur kemajuan kinerja perusahaan dalam upaya pencapaian target yang telah di tentukan.

Purwa (2012), melakukan analisis penerapan metode *Balanced Scorecard* di PT. Telkom Divisi *Costumer Service* Barat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui indikator-indikator yang digunakan pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* dan juga mengetahui hambatan dan kendala yang mempengaruhi *Balanced Scorecard* di PT. Telkom Divisi *Costumer Service* Barat.

Begitu juga oleh Safitriningsih (2007), yang melakukan pengukuran kinerja perusahaan melalui penerapan metode *Balanced Scorecard* dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* yang bertujuan untuk mengetahui prestasi yang telah dicapai perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Kemudian oleh Andranik (2010), melakukan pengujian kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja manajemen pada Ruma Sakit Umum Daerah(RSUD) Jendral Ahmad Yani Lampung berdasarkan empat perspektif kinerja *Balanced Scorecard*, hubungan antar perspektif dalam membentuk kinerja manajemen secara komprehensif. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa dengan strategi pemasaran dan strategi produksi cukup berhasil dalam meningkatkan kinerja perusahaan dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*.

Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Novella (2010), tentang penerapan *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur pengukuran kinerja Rumah Sakit. Hasil dari penelitian tersebut menjelaskan bahwa dengan menggunakan *Balanced Scorecard* terdapat variasi pada tiap perspektif yang ada, dan *Balanced Scorecard* cocok diterapkan karena memberikan gambaran terstruktur dan menyeluruh di bandingkan dengan sistem tradisional.

2.2 Pengukuran Kinerja

2.2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme untuk memperbaiki kemungkinan keberhasilan suatu organisasi dalam mengimplementasikan strateginya. Menurut Mulyadi (2001), kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Istilah kinerja secara umum digunakan untuk menentukan prestasi atau tingkat sebuah keberhasilan. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan dan target, kinerja seseorang atau sebuah organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya (Masun, 2006).

Charles dan Ralph (1997), mengatakan bahwa langkah pertama dalam membuat sebuah sistem penilaian kinerja adalah dengan memilih alat ukur kinerja yang cocok dan sesuai dengan perhatian manajemen pada semua aktivitas perusahaan. Selanjutnya Atkinson et al (1995) mengemukakan bahwa penilaian kinerja mengukur berbagai aktivitas tingkat organisasi sehingga menghasilkan informasi umpan balik untuk melakukan perbaikan organisasi. Perbaikan organisasi mengandung makna perbaikan manajemen organisasi yang meliputi perbaikan perencanaan, proses dan evaluasi, di mana implementasi yang kurang sesuai dengan yang seharusnya, dan setelah dinilai kinerjanya menunjukkan informasi yang tidak sesuai dengan tujuan, maka ketidaksesuaian tersebut di jadikan informasi untuk perbaikan proses evaluasi selanjutnya.

Untuk mengetahui kinerja yang telah di capai maka dilakukan sebuah penilaian kinerja terhadap perusahaan. Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mendapatkan keuntungan. Maka hampir semua perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan, karena pihak manajemen perusahaan lebih cenderung hanya ingin memuaskan *shareholders*, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan *stakeholders*. Atkinson, et. al., (1995) menyatakan pengukuran kinerja sebagai sesuatu yang sangat penting, kemungkinan memiliki salah pengertian, dan merupakan tugas yang paling sulit dalam akuntansi manajemen. Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung beberapa indikator kinerja diantaranya memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan, memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Menurut Vincent (1998), pengukuran kinerja bertujuan meningkatkan kinerja dan kinerja harus bermuara pada misi perusahaan. Untuk mengevaluasi kinerja, perusahaan dapat menggunakan berbagai macam ukuran yang ada, yaitu :

1. Mendukung kebijakan manajemen untuk setiap organisasi.
2. Memberikan sebuah informasi yang tepat waktu dan cepat.

3. Menyeimbangkan ukuran antara finansial dan non-finansial.
4. Dapat mengatur segala jaringan pelanggan dan pemasok.

Secara umum menurut Lynch dan Cross (1993), memaparkan mengenai manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat terhadap 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 (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategi yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan member "reward" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Kaplan dan Norton (1993) mengemukakan adanya tiga dasar pengembangan ukuran kinerja sebagai alat untuk meningkatkan efektivitas organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Permasalahn yang diukur ditentukan oleh apa yang dipertimbangkan penting oleh pelanggan.
2. Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis mengindikasikan apa yang harus diukur.
3. Memberikan perbaikan kepada tim dengan mengukur hasil dari prioritas startegis, member kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi tim, dan informasi tentang apa yang berjalan dan apa yang tidak berjalan.

Pengukuran kinerja adalah proses di mana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akuisisi yang dilakukan. Proses pengukuran kinerja seringkali membutuhkan penggunaan bukti statistik untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih tujuannya dengan meningkatkan kinerja secara umum.

2.2.2 Aspek Pengukuran Kinerja

Dalam pengukuran kinerja terdapat beberapa kriteria yang dinilai manajemen yaitu :

1. Hasil tugas individu

Dengan hasil seperti ini maka manajer akan dapat menilai atas dasar kriteria seperti kuantitas yang diproduksi, residu yang dihasilkan dari biaya produksi perunit. Hasil tugas individual ini yang akan dibandingkan dengan sasaran yang telah ditentukan.

2. Perilaku karyawan

Yang mencakup perilaku individual dan perilaku kelompok. Misalnya ketepatan waktu per-departemen dalam memasukkan laporan bulanan atau tugas kepemimpinan yang paling jauh dengan kinerja.

2.3 Balanced Scorecard

2.3.1 Pengertian Balanced Scorecard

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* (berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). Kartu skor digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Untuk merencanakan skor yang hendak di wujudkan seseorang di masa depan. Kata berimbang di maksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja seseorang di ukur secara berimbang dari dua aspek yaitu finansial dan non-finansial, jangka panjang dan jangka pendek, serta intern dan ekstern.

Dikatakan *Balanced* karena kalau perusahaan menggunakan metode ini mereka akan mempekerjakan pengukuran kinerja yang seimbang antara finansial dan non-finansial, pengukuran terdahulu (*lagging measures*) dengan pengukuran petunjuk (*leading measure*), pengukuran jangka panjang (*long-term measure*) dengan pengukuran jangka pendek (*short-term measure*) dan pengukuran objektif (*objective measure*) dengan pengukuran subjektif (*subjective measure*).

Konsep mengenai *Balanced Scorecard* pertama kali di publikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non-keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi.

Sehingga dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat di berikan pemahaman kepada manajer tentang performa bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Widjaja(2001) *Balanced Scorecard* merupakan sekelompok tolok ukur kinerja yang terintegrasi dan seimbang serta dapat mendukung strategi perusahaan sebagai proses pembelajaran dengan menyalurkan tenaga, kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki pekerja dalam sebuah organisasi guna menciptakan daya saing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Keempat perspektif pengukuran kinerja mencerminkan keseimbangan antara kinerja finansial dan non-finansial, kepentingan manajemen jangka pendek dan manajemen jangka panjang, *inward looking* dan *outward looking*, organisasi perusahaan sebagai sistem terbuka dan dinamis.

Balanced Scorecard menyatakan adanya keseimbangan berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis yang kritis, inovasi serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan semakin banyaknya *Balanced Scorecard* diterapkan di berbagai perusahaan maka dapat di lihat bahwa *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan misi strategi perusahaan.
2. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis ke seluruh perusahaan.
3. Mengidentifikasi, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Mendapatkan umpan balik yang di butuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* dapat menimbulkan adanya keseimbangan dalam 3 hal, yaitu :

1. Keseimbangan antara ukuran eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan serta ukuran internal untuk proses bisnis yang kritis, inovasi dan pembelajaran serta pertumbuhan.
2. Keseimbangan antara ukuran hasil sebagai hasil kerja dari usaha masa lalu dan ukuran kinerja sebagai ukuran yang dapat memacu kinerja di masa depan.
3. Kesimbangan antara ukuran yang obyektif dan subyektif.

2.3.2 Konsep Balanced Scorecard

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. 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 individu dimasa depan. Melalui kartu skor, skor yang akandiwujudkan individu dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Kata berimbang di maksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja individu diukur secara berimbang dari dua aspek, keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu, individu harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta kinerja yang bersifat intern dan bersifat ekstern jika kartu skor individu di gunakan untuk merencanakan skor yang hendak di wujudkan di masa depan.

2.3.3 *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja

Sasaran dari sistem pengukuran adalah untuk memotivasi semua lini pekerja untuk mengimplementasikan strategi dari suatu bisnis dengan baik. *Balanced Scorecard* berusaha untuk mentranslasikan strategi kedalam suatu sistem pengukuran. *Balanced Scorecard* mengkomunikasikan sasaran dan target kedalam bahasa operasional.

Komunikasi ini akan memfokuskan manajer dan pekerja atas faktor-faktor penentu kinerja yang memungkinkan mereka untuk mengambil inisiatif dan tindakan untuk melaksanakan tujuan organisasi. Disamping itu *Balanced Scorecard* memberikan suatu *framework*, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, kemudian menginformasikan keseluruhan pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses di saat ini dan yang akan datang.

2.3.4 Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Perusahaan yang dapat menjelaskan strateginya kedalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strateginya, karena dapat mengkomunikasikan suatu strategi unit bisnis. Tiga prinsip yang menghubungkan *Balanced Scorecard* organisasi terhadap strategi, yaitu :

1. Hubungan sebab akibat

Balanced Scorecard mampu menjabarkan tujuan dari pengukuran tiap perspektif yang ada dengan baik dalam satu kesatuan. Pengembangan *Balanced Scorecard* harus dapat menjelaskan rangkaian cerita dari seluruh *Strategic Business Unit* (SBU) dalam hubungan sebab akibat.

2. Penggerak kinerja

Balanced Scorecard harus memiliki bauran hasil yang memadai dan pemicu kinerja yang digunakan oleh SBU. Identifikasi penggerak kinerja membantu mengatasi kelemahan dari segmen pasar.

3. Hubungan terhadap keuangan

Tolak ukur keuangan dapat digunakan untuk menguji hasil dari penggerak kinerja, dan dapat diketahui tingkat efektivitas dalam memberikan hasil.

2.4 Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

Banyaknya kelemahan pengukuran kinerja dengan penilaian finansial, mendorong Kaplan dan Norton untuk mengembangkan suatu sistem pengukuran kinerja dengan memperhatikan empat perspektif, yaitu :

2.4.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan hal yang penting dalam memberikan ringkasan strategi dalam pengambilan keputusan dan tindakan yang akan dilakukan untuk melakukan perbaikan yang mendasar terhadap keuntungan perusahaan. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, pelaksanaan, dan implementasinya memberikan suatu kontribusi atau tidak. Tujuan dari sebuah perusahaan biasanya adalah mencari keuntungan yang diukur dengan *Return on Capital Employed* (ROCE), *Return on Investment* (ROI), dan *Economic Value Added* (EVA).

Aspek finansial tetap dipertahankan karena perspektif ini masih tetap diperlukan untuk memberikan ringkasan dan konsekuensi ekonomis akibat dari kebijakan yang telah diambil. Tolok ukur dalam bidang finansial mengindikasikan mengenai strategi perusahaan, implementasi dan eksekusi yang dilakukan memberikan kontribusi kepada perbaikan dasar. Tujuan finansial mungkin sangat berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis. Teori strategi bisnis menawarkan beberapa strategi yang berbeda yang dapat diikuti oleh unit bisnis, dari pertumbuhan pangsa pasar yang agresif sampai pada yang konsolidasi bisnis, keluar dan likuidasi

Menurut Kaplan dan Norton (1996), siklus bisnis terbagi menjadi 3 tahapan, yaitu bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*) di mana tiap tahapan dalam setiap siklus memiliki fungsi dan tujuan finansial yang berbeda-beda.

1. Bertumbuh (Growth)

Bertumbuh adalah tahap pertama dalam sebuah siklus hidup bisnis. Pada posisi ini perusahaan memiliki potensi dengan produk dan jasa yang dihasilkan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik ataupun memiliki potensi untuk berkembang dengan baik. Sehingga strategi dan pengukuran perspektif finansial yang dilakukan pada tahap ini difokuskan pada pertumbuhan pendapatan, penjualan dan pertumbuhan pangsa pasar. Untuk dapat memanfaatkan potensi yang ada, perusahaan harus memiliki sumber daya yang cukup dalam menghasilkan dan mengembangkan produk dan jasa, seperti memperluas fasilitas produksi dan melakukan investasi dalam sistem, infrastruktur, jaringan distribusi, dan memelihara hubungan yang erat dengan pelanggan.

2. Bertahan (Sustain)

Pada tahap bertahan merupakan suatu tahap dimana perusahaan tetap melakukan investasi dan reinvestasi dengan tingkat pengembalian yang baik dari investasi dimasa lalu. Investasi yang dilakukan pada tahap ini diharapkan dapat mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki untuk mengurangi hambatan-hambatan yang berkelanjutan dari investasi yang dilakukan pada tahap pertumbuhan. Menurut Soetjipto (1997), kebanyakan perusahaan pada tahap ini akan menggunakan tujuan keuangan sebagai tolok ukurnya, seperti tingkat pengembalian modal *Return on Capital Employed* (ROCE), besarnya laba kotor *Return on Investment* (ROI), dan besarnya nilai tambah ekonomi *Economic Value Added* (EVA).

3. Menuai (Harvest)

Perusahaan dapat mencapai tahapan ini ketika produk dan jasa yang dihasilkan telah mencapai fase kedewasaan bisnis, dimana perusahaan akan mendapatkan hasil dari investasi yang dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya. Pada kondisi ini produk dan jasa yang dihasilkan telah mencapai titik jenuh, sehingga investasi yang dilakukan oleh perusahaan hanya untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas, bukan untuk ekspansi atau membangun kapasitas baru karena tujuan utamanya adalah menciptakan aliran kas bagi perusahaan.

2.4.2 Pespektif Pelanggan

Perspektif ini memfokuskan pada bagaimana perusahaan memperhatikan pelanggannya, apabila pelanggan merasa tidak puas dengan produk perusahaan, pelanggan dapat berpindah ke produsen lain. Hal ini tentunya dapat menjadi sebuah kerugian besar bagi perusahaan, karena kepuasan dan kesetiaan pelanggan merupakan kelangsungan hidup bagi perusahaan. Menurut Lasdi (2002) terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu :

- A. Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama (*Customer Core Measurement*)
1. Pangsa pasar (*Market Share*)
Untuk mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang diakui oleh perusahaan. Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan apabila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Kelompok industri, asosiasi perdagangan, data statistik pemerintah, dan sumber publik lainnya sering dapat memberikan estimasi ukuran pasar secara keseluruhan.
 2. Retensi pelanggan (*customer retention*)
Jelas bahwa cara yang disukai untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.
 3. Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*)
Secara umum perusahaan ingin meningkatkan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Akuisisi pelanggan mengukur kekuatan unit bisnis menarik dan memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah penjualan dengan pelanggan baru di segmen yang ada.
 4. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)
Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. Banyak perusahaan melaksanakan survei kepuasan untuk mendapatkan tanggapan yang baik dengan presentase yang tinggi dari pelanggan biasanya membutuhkan keahlian yang khusus. Ada tiga teknik yang biasanya digunakan yaitu : survei melalui pos, wawancara telepon dan wawancara pribadi.
 5. Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*)
Yaitu mengukur seberapa banyak keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan dalam penjualan produk dan jasa terhadap pelanggan.
- B. Proporsi Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*)
1. Atribut Produk atau Jasa

Atribut-atribut produk meliputi fungsi, harga, kualitas produk dimana perusahaan harus mampu mendefinisikan berbagai hal yang diperlukan oleh pelanggan terhadap produk yang ditawarkan.

2. Hubungan Terhadap Pelanggan

Hubungan dengan pelanggan yaitu perusahaan mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan, ketersediaan produk yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan.

3. Citra dan reputasi

Citra dan reputasi membangun *image* dan reputasi terhadap pelanggan dengan melakukan promosi atau iklan yang dapat menarik pelanggan untuk menggunakan produk dan jasa.

2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam proses perspektif internal, para manajer mengidentifikasi proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan akan menentukan tujuan untuk perspektif ini setelah terlebih dahulu menentukan tujuan pada perspektif sebelumnya, yaitu perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Menurut Kaplan dan Norton (1996), secara umum proses bisnis internal dibagi menjadi 3 prinsip dasar, yaitu :

1. Proses Inovasi

Pada proses ini terdapat dua tahapan yaitu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, dan menciptakan produk atau jasa yang dibutuhkan pelanggan.

2. Proses Operasi

Merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam proses pembuatan produk atau jasa hingga produk atau jasa sampai di pelanggan. Proses operasi mengutamakan kualitas, waktu, dan biaya dalam penyampaian produk kepada pelanggan.

3. Proses pelayanan purna jual

Dalam tahap ini perusahaan berusaha memberikan pelayanan tambahan terhadap pelanggan yang telah membeli produk atau jasa berupa layanan garansi dan perbaikan atas barang yang mengalami kerusakan.

2.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan faktor yang berkaitan dengan sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Perspektif inilah yang menjadi penggerak utama dari ketiga perspektif sebelumnya. Menurut Soetjipto (1997), tujuan dimasukkannya kinerja ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhan. Berdasarkan rekomendasi Kaplan dan Norton (1996), ada tiga kategori yang diperhatikan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu :

1. Kemampuan Karyawan

Tenaga kerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan dalam melakukan kegiatan produksi. Tenaga kerja saat ini dituntut untuk mampu berpikir kreatif dan inovatif untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, dalam melakukan pengukuran strategi perusahaan salah satunya adalah berkaitan dengan kemampuan karyawan, serta meninjau tingkat kepuasan karyawan, tingkat perputaran karyawan, dan produktivitas karyawan.

2. Kemampuan Sistem Informasi

Dengan memiliki sistem informasi yang akurat, cepat, dan tepat waktu kebutuhan seluruh informasi yang dibutuhkan oleh manajemen dan karyawan dapat terpenuhi dengan sebaik-baiknya. Sehingga dengan informasi yang dimiliki dapat mencapai tujuan perusahaan menjadi lebih baik.

3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Selain kemampuan sistem informasi yang menjadi salah satu penunjang dalam keberhasilan mencapai tujuan perusahaan, karyawan harus dimotivasi untuk dapat bertindak selaras dengan tujuan, visi, dan misi perusahaan. Sehingga karyawan mendapatkan kebebasan dalam pengambilan keputusan dan bertindak.

2.4.5 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2010), keunggulan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, dalam perencanaan strategi adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Komprehensif

Cakupan perspektif *Balanced Scorecard* dalam perencanaan strategik diperluas dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif lain yaitu: konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non- keuangan menghasilkan manfaat, antara lain:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang. Dalam hal ini, *Balanced Scorecard* memotivasi personel untuk mengarahkan usaha ke sasaran-sasaran strategi sehingga dihasilkan kinerja keuangan. Kinerja keuangan yang dihasilkan dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan tersebut merupakan kinerja keuangan yang sesungguhnya, yang berasal dari usaha nyata dalam bisnis, sehingga kinerja keuangan yang demikian akan berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b. Membuat perusahaan untuk dapat memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategi kedalam empat perspektif, rencana strategi perusahaan mencakup lingkup yang luas, untuk menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

2. Koheren

Kekoherenan berarti membangun hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategi. Kekoherenan sasaran strategi yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategi memotivasi personel untuk bertanggungjawab dalam mencari inisiatif strategi yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Kekoherenan di antara keluaran yang dihasilkan oleh setiap tahap perencanaan dalam sistem manajemen strategik menjanjikan kecepatan respon perusahaan dalam setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang semakin pesat, yang dimasuki oleh perusahaan.

3. Terukur

Keterukuran sasaran-sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategi yang sulit diukur. Sasaran strategi di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang sulit diukur, namun dalam *Balanced Scorecard* ketiga perspektif tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran strategi pada ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

4. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang. Pada keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, terdapat masing-masing sasaran strategi yang perlu diwujudkan oleh perusahaan, yaitu: (1) *financial return* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa yang menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), (3) proses yang produktif dan *cost effective* (perspektif proses bisnis internal), (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

2.4.6 Manfaat *Balanced Scorecard* Bagi Organisasi

Ada beberapa manfaat dari implementasi *Balanced Scorecard* bagi sebuah organisasi guna mensukseskan visi dan misi organisasi. Manfaat yang dapat diperoleh dari implementasi *Balanced Scorecard* antara lain (Riyandanu, 2011) :

1. *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan pada ukuran keuangan, namun sejumlah ukuran yang terintegrasi dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard*.
2. *Balanced Scorecard* menyatukan berbagai elemen persaingan bisnis yang harus dipergatikan oleh organisasi kedalam satu laporan manajemen lengkap. Konsep

manajemen lainnya hanya berfokus pada satu hal tunggal untuk mengelola persaingan, misalnya reduksi biaya strategis yang berfokus final pada biaya dan harga produk atau jasa. Hal ini berbeda pada *Balanced Scorecard* yang berfokus pada semua elemen persaingan bisnis melalui sifat komprehensif *Balanced Scorecard* yang ditunjukkan dalam keempat perspektif.

3. *Balanced Scorecard* member gambaran operasi organisasi secara menyeluruh sehingga perbaikan di satu aspek tidak merugikan aspek yang lain, namun justru akan mendorong tercapainya perbaikan di aspek lainnya karena sifat *Balanced Scorecard* yang koheren. Hal ini berbeda dengan konsep manajemen lainnya yang memberikan gambran sepotong-sepotong mengenai operasi organisasi. Usaha memuaskan pelanggan menyebabkan organisasi harus memperhatikan seluruh aspek yang dimilikinya untuk memberikan value terbaik bagi kepuasan pelanggan.
4. *Balanced Scorecard* adalah alat manajemen yang memungkinkan organisasi untuk :
 - a. Mengkomunikasikan visi dalam istilah operasional yang ringkaas.
 - b. Menyajikan gambaran yang lengkap dan sesuai tentang kinerja organisasi.
 - c. Mempertahankan atau meningkatkan keberhasilan organisasi melalui kompromi dengan perubahan yang akan terjadi dari faktor ekonomi makro, kompetisi industri, merger dan akuisisi, adopsi struktur organisasi baru, masuk ke pasar baru, dan perubahan manajemen.
5. Organisasi yang berhasil akan menghadapi pertumbuhan yang pesat, perubahan, dan tantangan baru. Komunikasi adalah faktor junci untuk menghadapi semua hal diatas.
6. *Balanced Scorecard* menjabarkan strategi didalam serangkaian tindakan jika dilaksanakan oleh organisasi yang memiliki *opportunity mindset*, yang akan menangkap peluang-peluang bisnis yang tersembunyi, sehingga relativitas keberhasilan dapat diambil organisasi.
7. *Balanced Scorecard* mendemonstrasikan tantangan bagi sebuah organisasi yang sukses, organisasi mengidentifikasi diri dan industrinya dari panggilan misi yaitu membuat kontribusi yang fit pada komunitas tempat organisasi sehingga dapat mengakomodasikan kepentingan komunitas tempat organisasi dalam melakukan bisnisnya. Hal ini dapat tercapai karena kerangka *Balanced Scorecard*

memperhatikan tidak hanya pelanggan atau pesaing namun keseluruhan *stakeholder* pada organisasi.

8. Organisasi dapat mencoba sebuah tes kecil sebagai alasan mengimplementasikan *Balanced Scorecard* yaitu menanyakan kepada CEO dan eksekutif seniornya, bagaimana mereka mengetahui organisasi sedang mencapai visinya.
9. Kemampuan teknologi informasi kini telah membuat terwujudnya kemungkinan mengembangkan operasional local, nasional, dan internasional. *Balanced Scorecard* sebagai kerangka yang mampu menggabungkan semua ukuran organisasi dan semua ukuran unit bisnis operasi, dan kini telah dikembangkan perangkat lunaknya.

2.4.7 *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis

Kaplan dan Norton (1996) menyebutkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan sebuah sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, yaitu untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Balanced Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu sebagai berikut :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi

Proses *Balanced Scorecard* dimulai dengan tim manajemen yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategi yang spesifik. Proses pembangunan *Balanced Scorecard* menjelaskan tujuan strategi dan mengidentifikasi beberapa faktor penggerak penting tujuan strategi. Untuk menentukan ukuran kinerja perusahaan, visi organisasi dijabarkan ke dalam tujuan (*goal*) dan sasaran (*objective*). Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa mendatang yang biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan yang terdiri dari satu atau beberapa kalimat singkat. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan suatu strategi. Tujuan adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa mendatang, yang merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan, yang mana menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi

untuk merumuskannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran strategik dengan ukuran-ukuran pencapaiannya.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategi
Tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* di komunikasikan ke seluruh organisasi, yaitu dengan memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi tersebut dapat berhasil. *Scorecard* memberi dasar untuk mengkomunikasikan dan mendorong adanya dialog tentang strategi unit bisnis perusahaan untuk mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi, mengenai sasaran-sasaran finansial jangka pendek dan juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi
Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai, mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut, serta menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran finansial dan non finansial *scorecard*.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategi
Proses umpan balik merupakan proses menetapkan visi dan strategi, mengkomunikasikan dan mengaitkan visi dan strategi kepada semua anggota organisasi, serta menyelaraskan tindakan dan inisiatif perusahaan untuk mencapai tujuan strategis jangka panjang. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategis dan jika perlu membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi tersebut. Sedangkan proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru di mana tujuan dalam berbagai perspektif ditinjau ulang, diperbarui dan diganti agar sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategi dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang. Dengan proses pembelajaran strategis, dimana *Balanced Scorecard* sebagai pusat sistem manajemen perusahaan maka perusahaan tersebut akan dapat melaksanakan monitor terhadap apa yang dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek dari empat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*, yaitu finansial, pelanggan, proses

bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan yang akan dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi dari suatu kinerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Katon *Rent Car* yang terdapat di Yogyakarta. Objek penelitian ini adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bisnis rental mobil.

3.2 Identifikasi Masalah

Penelitian ini mengambil studi kasus pada Katon *Rent Car* yaitu perusahaan di bidang bisnis rental mobil. Pada tahap ini dilakukan identifikasi masalah yang terdapat di Katon *Rent Car*.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah data primer, dimana peneliti memperoleh langsung dari subyek penelitian.

1. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan pertanyaan kepada orang lain yang dijadikan responden untuk menjawab.

2. Observasi

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian yang diteliti.

3. Wawancara

Wawancara adalah cara pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung mengenai masalah yang terkait dengan penelitian yang dilakukan, baik konsumen sebagai responden ataupun dengan pihak perusahaan secara langsung.

4. Data Perusahaan

Data perusahaan yang digunakan dalam penelitian meliputi visi, misi, data umum perusahaan, sejarah berdirinya perusahaan, data keuangan perusahaan maupun informasi lainnya.

3.4 Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa data kualitatif dan analisis data kuantitatif. Dalam analisis data kualitatif, peneliti akan menjelaskan tentang pelayanan purna jual yang termasuk dalam salah satu tolok ukur yang digunakan dalam perspektif proses bisnis internal.

Sedangkan, dalam analisis data kuantitatif, peneliti akan menganalisis data kinerja manajemen berdasarkan masing-masing perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*. Yang hasilnya akan digunakan sebagai dasar dalam pembuatan kesimpulan tentang pengukuran kinerja pada *Katon Rent Car* dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Dalam penelitian ini peneliti lebih banyak memilih menggunakan analisis data kuantitatif dari pada analisis data kualitatif, hal ini dimaksudkan agar hasil yang diperoleh dalam penelitian ini lebih obyektif.

3.5 Pengolahan Data

3.5.1 Analisis Kualitatif

Data kualitatif merupakan data yang berbentuk non bilangan dan bersifat deskriptif. Berfungsi untuk menjelaskan hasil perhitungan yang telah diperoleh melalui penelitian.

Contoh data kualitatif adalah sejarah berdirinya perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.

3.5.2 Analisis Kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang didapat dari penetapan atau identifikasi terhadap variabel-variabel berupa nilai nominal nyata. Analisis kuantitatif adalah analisis yang berbentuk angka. Adapun analisis data kuantitatif yang dilakukan menyangkut empat perspektif yaitu:

1. Perspektif Keuangan

a. *Profit*

Profit merupakan kemampuan yang dicapai oleh perusahaan dalam satu periode tertentu. Dasar penilaian profitabilitas adalah laporan keuangan perusahaan.

$$\text{Profit} = \text{Pendapatan} - \text{Biaya} \dots \dots \dots (3.1)$$

b. *Return On Investment (ROI)*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui tingkat pengembalian investasi yang dihasilkan perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Akiva}} \dots \dots \dots (3.2)$$

c. *Return On Equity (ROE)*

Merupakan alat ukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dari jumlah modal yang ditanamkan.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal}} \dots \dots \dots (3.3)$$

d. *Total Asset On Turn Over (TATO)*

Merupakan pengukuran intensitas perusahaan dalam menggunakan aktivitya.Ukuran penggunaan aktiva paling relevan adalah penjualan, karena penjualan penting bagi laba.

$$TATO = \frac{\text{pendapatan}}{\text{total aktiva}} \dots\dots\dots(3.4)$$

e. *Pertumbuhan Pendapatan (Revenue Growth)*

Digunakan untuk melihat seberapa besar pertumbuhan pendapatan perusahaan dibandingkan dengan periode sebelumnya

$$\text{Pertumbuhan Pendapatan} = \frac{\text{Pendapatan thn } t - \text{pendapatan thn } t-1}{\text{pendapatan thn } t-1} \times 100 \dots\dots(3.5)$$

2. *Perspektif Pelanggan*

a. *Tingkat Kepuasan Pelanggan*

Adalah suatu tolok ukur yang bersifat kualitatif dengan melakukan survei kepada konsumen perusahaan dengan menyebarkan kuesioner untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan.Keputusan pelanggan mengukur rata-rata kepuasan pelanggan dengan memberikan nilai pada jawaban kuesioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Nilai yang diberikan adalah:

1: sangat tidak puas

2: tidak puas

3: cukup

4: puas

5: sangat puas

3. *Perspektif Proses Bisnis Internal*

Adapun ukuran-ukuran yang digunakan dalam pengukuran perspektif proses bisnis internal adalah sebagai berikut :

a. *Perkembangan Inovasi Produk*

Proses Inovasi, meliputi inovasi pembaharuan dalam memperoleh nilai harga operasi batik tulis tiap tahunnya. Indikator pengembangan produk diperoleh dari perbandingan produk baru dalam dua periode.

$$\text{Perkembangan Inovasi} = \frac{\text{produk thn } t - \text{produk thn } t-1}{\text{produk thn } t-1} \times 100\% \dots \dots \dots (3.6)$$

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Adapun ukuran-ukuran yang digunakan dalam pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sebagai berikut :

a. Produktifitas Karyawan

Produktifitas karyawan merupakan tingkat efektifitas dan efesiensi kinerja dari perusahaan dalam periode tertentu.

$$\text{Produktifitas Karyawan} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \dots \dots \dots (3.7)$$

b. Tingkat Retensi Karyawan

Merupakan gambaran mengenai kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Total Karyawan Keluar}}{\text{Total Karyawan}} \dots \dots \dots (3.8)$$

c. Tingkat Kepuasan Karyawan

Penilaian dilakukan dengan survei menggunakan penyebaran kuisioener terhadap karyawan. Kepuasan karyawan mengukur rata-rata kepuasan karyawan dengan memberikan nilai pada jawaban kuesioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan.

1: sangat tidak puas

2: tidak puas

3: cukup

4: puas

5: sangat puas

3.6 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menguji semua item atau pertanyaan dalam kuesioner yang berguna untuk mengukur kehandalan dan kemantapan alat ukur yang digunakan dalam penelitian. Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dari suatu instrument (Arikunto, 2002). Validitas yang tinggi berarti mempunyai varian kesalahan yang kecil, sehingga memberikan keyakinan bahwa data yang terkumpul merupakan data yang dapat dipercaya.

Dalam penelitian uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing pertanyaan dengan jumlah skor untuk masing-masing variabel. Besarnya koefisien korelasi dengan produk momen yang dapat dikatakan valid berkisar pada angka korelasi diatas 0,3. Maka semakin mendekati angka 1 angka korelasi semakin baik. Sedangkan produk momen di hitung dengan formulasi:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \dots \dots \dots (3.10)$$

Dimana :

- r = Koefisien korelasi (r-hitung)
- X = Hasil skor butir
- Y = Hasil skor total
- XY = Hasil skor kali butir dengan skor total
- n = jumlah sampel

Pengujian validitas pada taraf signifikan yang digunakan adalah (a) = 5 % yaitu:

- Apabila r-hitung > r-table maka kuesioner dinyatakan valid.
- Apabila r-hitung < r-tabel maka kuesioner dinyatakan tidak valid.

3.7 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah hasil jawaban dari kuesioner oleh responden benar-benar stabil dalam mengukur suatu gejala

atau kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukur, semakin stabil pula alat pengukur tersebut dan sebaliknya jika reliabilitas pengukur tersebut rendah maka alat tersebut tidak stabil dalam mengukur suatu gejala. Teknik pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis yang dikembangkan oleh *Cronbach Alpha*, dengan rumus sebagai berikut : (Ghozali, 2001)

1. Koefisiens Cronbach's Alpha

Menghitung koefisien *Cronbach's Alpha* menggunakan rumus sebagai berikut :

$$r_{1-i} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_{1-i}}{\sigma_{Total}} \right) \dots \dots \dots (3.11)$$

Keterangan:

r = koefisien reliabilitas

K = jumlah item variable

$\sum S b$ = jumlah semua variable

$\sum S ztotal$ = varian total

Dengan ketentuan sebagai berikut (Ghozali, 2001:140):

- Jika koefisien *Alpha*(a) < 0,6 maka butir pertanyaan dinyatakan tidak reliabel.
- Jika koefisien *Alpha*(a) > 0,6 maka butir pertanyaan dinyatakan reliabel.

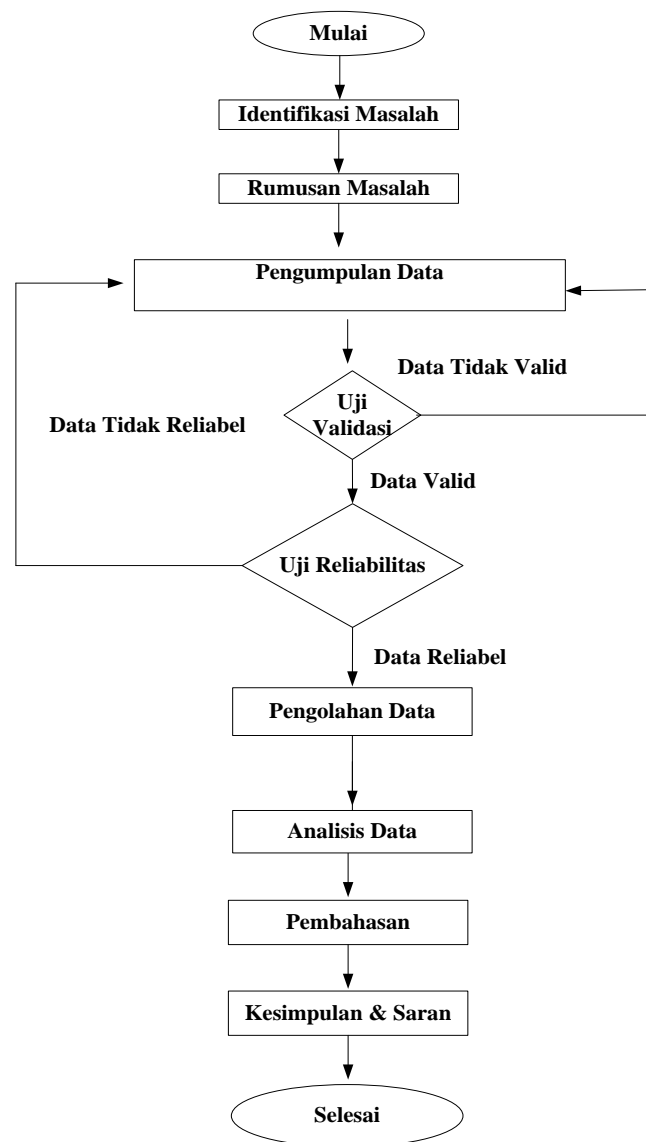
3.8 Populasi

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (Arikunto, 2006). Dalam penelitian, yaitu untuk mengukur perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran populasinya adalah jumlah karyawan dan pelanggan *Katon Rent Car* yang akan di gunakan untuk menilai tingkat kepuasan pelanggan yang di tinjau dari perspektif pelanggan. Sedangkan, untuk jumlah karyawan *Katon Rent Car* berjumlah 25 orang yang akan di gunakan untuk menilai tingkat kepuasan karyawan yang ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

3.9 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2006). Sampel yang baik harus dapat mewakili populasi secara keseluruhan. Dalam penelitian ini sampel yang diambil adalah semua responden yang mengisi kuesioner yang sudah dibagikan.

3.10 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3.3 Diagram Alir Penelitian

Sumber, Olah Data

Keterangan :

1. Identifikasi Masalah
Mencari permasalahan yang terdapat pada *Katon Rent Car*.
2. Rumusan Masalah
Menentukan rumusan masalah untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan

3. Pengumpulan data

Pada tahap pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk dilakukan analisis.

4. Uji validasi

Dilakukan untuk menentukan apakah data yang akan diteliti sudah valid dan dapat dilakukan pengukuran. Jika data dinyatakan tidak valid maka dilakukan pengumpulan data ulang dan jika data dinyatakan sudah valid maka dilakukan tahapan selanjutnya.

5. Uji reliabilitas

Dilakukan untuk menentukan apakah data yang diteliti sudah reliabel dan dapat dilakukan pengukuran. Jika data dinyatakan tidak reliabel maka dilakukan pengumpulan data ulang dan jika data reliabel maka dilanjutkan dengan tahapan selanjutnya.

6. Pengolahan data

Setelah data yang dikumpulkan dinyatakan valid dan reliabel maka dilakukan pengolahan data untuk menentukan pembobotan dengan perspektif *Balanced Scorecard*.

7. Analisis data

Data yang telah diolah dan dilakukan pembobotan selanjutnya dianalisis dan diukur berada pada kinerja mana skor yang dimiliki pada masing-masing indikator.

8. Pembahasan

Setelah dilakukan analisis maka dilakukan pembahasan untuk mengetahui kinerja perusahaan pada *Katon Rent Car*.

9. Kesimpulan dan saran

Setelah pembahasan selesai maka dapat disimpulkan bagaimana kinerja perusahaan yang terdapat pada *Katon Rent Car* dan saran apa yang mampu diberikan untuk meningkatkan kinerja pada *Katon Rent Car*.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

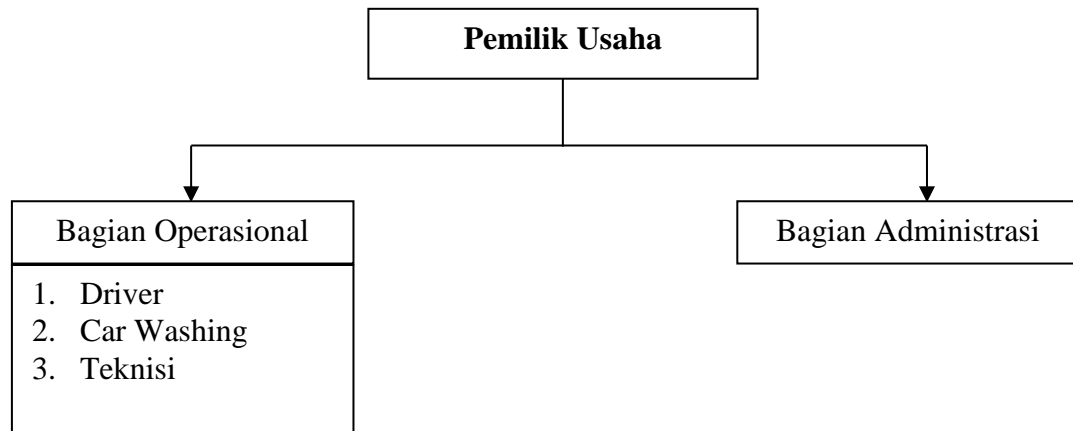
4.1.1 Profil Perusahaan

Penelitian ini dilakukan pada usaha jasa rental mobil Katon *Rent Car* yang berlokasi di Yogyakarta. Katon *Rent Car* bertempat di sebuah rumah yang memanfaatkan sebuah ruangan kosong di dekat ruang tamu, sedangkan halaman rumahnya dimanfaatkan sebagai tempat display mobil yang direntalkan. Katon *Rent Car* mulai berdiri pada tanggal 22 Desember 2011, jasa rental ini tergolong *home industry* yang dimiliki oleh perorangan, dan dikelola oleh keluarga sendiri.

Katon *Rent Car* beroperasi dari hari Senin – Sabtu mulai pukul 08.00 – 16.00, yang telah memiliki 15 orang karyawan tetap dan 10 orang karyawan *freelance* (tidak tetap) dengan didukung aset beberapa mobil. Karyawan yang dimiliki Katon *Rent Car* merupakan masyarakat sekitar, untuk alasan kemudahan komunikasi dalam hal lingkungan dan sosial.

Produksi yang dilakukan usaha jasa rental mobil ini berupa jasa rental mobil. Saat ini Katon *Rent Car* telah memiliki 15 mobil pribadi dan beberapa mobil penitipan hasil dari kerja sama dengan beberapa pihak. Jenis jasa yang ditawarkan tidak hanya terbatas pada sewa kendaraan, akan tetapi juga merambah jasa wisata dan biro perjalanan.

4.1.2 Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Katon Rent Car

Sumber : Katon Rent Car, 2016

Struktur organisasi pada Gambar 4.1 merupakan struktur hubungan kerja antara sang owner usaha jasa rental mobil dengan karyawannya, dimana struktur tersebut tergolong organisasi garis / lini, cocok dengan UMKM yang berskala kecil. Sang owner memiliki hubungan langsung dengan para karyawan, seperti pelatihan SDM, pengawasan SDM dan produksi Jasa rental mobil, dan penanganan beberapa proses produksi. Pelatihan untuk mengkaji ulang dan memberikan pelajaran praktek dalam melakukan tugas pekerjaan kepada pada karyawan. Pengawasan untuk mengontrol dan mengevaluasi proses produksi seperti pengawasan cara bekerja para karyawan agar tidak keluar dari standar operasi kerja, pengawasan kehadiran karyawan dalam hari kerja, dan mengevaluasi pada kesalahan yang terjadi.

4.1.3 Deskripsi Pekerjaan

Terdiri dari tiga orang karyawan tetap dan tiga karyawan *freelance* yang memiliki tugas berbeda-beda, sehingga sumber daya manusia yang berperan dalam produksi Jasa rental mobil ada enam orang, sedangkan *owner* sebagai pengawas dan pengatur semuanya.

1. Jabatan : Pemilik Usaha (*owner*)
 Hubungan Organisasi : Dengan karyawan.
 Pekerjaan : Pengawas dan pengendali kelangsungan usaha.

Tugas dan Tanggung Jawab :

- a. Mengawasi dan mengatur proses produksi Jasa rental mobil di Katon *Rent Car*
- b. Pembuat keputusan tertinggi
- c. Bertanggungjawab dalam memajukan usaha

2. Jabatan : Bagian Administrasi merangkap akunting

Koordinasi : Bertanggungjawab kepada pemilik usaha

Pekerjaan : Administrasi dan akunting

Tugas dan Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab dalam proses input data penyewaan
- b. Bertanggung jawab dalam pembuatan laporan keuangan perusahaan
- c. Bertanggung jawab dalam melayani konsumen yang datang

3. Jabatan : Driver

Koordinasi : Bertanggungjawab kepada pemilik usaha

Pekerjaan : Driver/ Sopir

Tugas dan Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab dalam mengantar jemput penyewa mobil
- b. Menjaga kebersihan dan keamanan mobil
- c. Bertanggung jawab terhadap pekerjaan

4. Jabatan : Car Washing

Koordinasi : Bertanggungjawab kepada pemilik usaha

Pekerjaan : Penanggung jawab kebersihan mobil

Tugas dan Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab dalam menjaga kebersihan mobil sebelum dan setelah disewa
- b. Menjaga kebersihan mobil baik dalam dan luar mobil

5. Jabatan : Teknisi

Koordinasi : Bertanggungjawab kepada pemilik usaha

Pekerjaan : Penanggung jawab perawatan mesin mobil

Tugas dan Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab dalam merawat mesin mobil sebelum dan setelah disewa
- b. Melakukan pemeriksaan mesin seluruh mobil sewa secara rutin

4.2 Pengolahan Data

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data mengenai data-data yang akan digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada perspektif keuangan harus menggambarkan upaya perusahaan dalam meningkatkan hasil keuangan dengan melihat aspek produksi serta peningkatan jumlah konsumen setiap tahunnya.

Pada perspektif pelanggan harus menggambarkan tampilan perusahaan dimata pelanggan dengan cara memberikan pelayanan terbaik sehingga pelanggan merasa puas. Ukuran yang digunakan dalam perspektif ini adalah tingkat pemerolehan pelanggan (*Customer Acquisition*), tingkat retensi pelanggan (*Customer Retention*), dan tingkat kepuasan pelanggan.

Pada perspektif bisnis internal harus menggambarkan seluruh proses yang dilakukan perusahaan dan identifikasi sampai pemenuhan kebutuhan pelanggan dengan melihat proses inovasi, waktu proses operasi, yang dilakukan oleh perusahaan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan harus menggambarkan upaya perusahaan untuk terus menerus melakukan inovasi-inovasi dan ukuran yang dipakai pada perspektif ini adalah produktifitas karyawan, dan tingkat kepuasan karyawan.

4.2.1 Perspektif Keuangan

4.2.1.1 Profitabilitas

Profitabilitas merupakan kemampuan yang dicapai perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dalam satu periode tertentu. Dasar penilaian profitabilitas adalah laporan keuangan perusahaan.

Tabel 4.1 Laba Bersih Tahun 2014

2014			
Bulan	Pendapatan	Biaya	Laba Bersih
Januari	Rp. 22.350.000	Rp. 36.207.000	-Rp. 13.857.000
Februari	Rp. 26.450.000	Rp. 15.025.000	Rp. 11.425.000
Maret	Rp. 26.562.000	Rp. 15.052.000	Rp. 11.537.000
April	Rp. 27.220.000	Rp. 12.252.000	Rp. 14.968.000
Mei	Rp. 26.850.000	Rp. 13.450.000	Rp. 13.400.000
Juni	Rp. 25.750.000	Rp. 13.540.000	Rp. 12.210.000
Juli	Rp. 27.265.000	Rp. 12.263.000	Rp. 15.002.000
Agustus	Rp. 28.560.000	Rp. 13.252.000	Rp. 15.308.000
September	Rp. 27.875.000	Rp. 12.860.000	Rp. 15.015.000
Oktober	Rp. 27.950.000	Rp. 13.240.000	Rp. 14.710.000
November	Rp. 30.560.000	Rp. 35.880.000	-Rp. 5.320.000
Desember	Rp. 33.358.000	Rp. 15.250.000	Rp. 18.108.000
Jumlah	Rp. 330.750.000	Rp. 208.244.000	Rp. 122.506.000

Dari tabel diatas dapat dilihat bawah jumlah pendapatan Katon Rent Car pada tahun 2014 adalah sebesar Rp. 330.750.000.- dan biaya pengeluarannya adalah sebesar Rp. 208.244.000.- serta laba bersih yang didapat adalah sebesar Rp. 122.506.000.-. Dari tabel diatas juga dapat dilihat pendapatan terbesar Katon Rent Car pada tahun 2014 adalah pada bulan desember yaitu Rp. 33.358.000.- dengan laba bersihnya Rp. 18.108.000. sedangkan untuk pengeluaran terbesar adalah pada bulan januari sebesar Rp. 36.207.000.- dan bulan november sebesar Rp. 35.880.000.-. Hal ini disebabkan pada januari dan desember Katon Rent Car melakukan pembayaran uang muka (DP) untuk menambah unit mobil rental masing-masing 1 mobil pada bulan tersebut.

Tabel 4.2 Laba Bersih Tahun 2015

2015			
Bulan	Pendapatan	Biaya	Laba Bersih
Januari	Rp. 32.125.000	Rp. 16.520.000	Rp. 15.605.000
Februari	Rp. 29.950.000	Rp. 16.758.000	Rp. 13.192.000
Maret	Rp. 31.755.000	Rp. 16.576.000	Rp. 15.179.000
April	Rp. 30.250.000	Rp. 16.235.000	Rp. 14.015.000
Mei	Rp. 31.335.000	Rp. 17.580.000	Rp. 13.755.000
Juni	Rp. 30.950.000	Rp. 17.725.000	Rp. 13.225.000
Juli	Rp. 31.240.000	Rp. 18.732.000	Rp. 12.508.000
Agustus	Rp. 32.654.000	Rp. 18.430.000	Rp. 14.224.000
September	Rp. 32.891.000	Rp. 18.345.000	Rp. 14.546.000
Oktober	Rp. 33.580.000	Rp. 21.951.000	Rp. 11.629.000
November	Rp. 34.770.000	Rp. 23.478.000	Rp. 11.292.000
Desember	Rp. 38.650.000	Rp. 19.360.000	Rp. 19.290.000
Jumlah	Rp. 390.150.000	Rp. 221.690.000	Rp. 168.460.000

Dari tabel 4.2 diatas, pendapatan Katon Rent Car pada tahun 2015 adalah Rp. 390.150.000,- dan pengeluarannya adalah Rp. 221.690.000,- serta laba bersih yang dihasilkan adalah Rp. 122.506.000. dari tabel diatas juga dapat dilihat pendapatan terbesar perusahaan adalah pada bulan desember yaitu Rp. 38.650.000,- dengan laba bersinya sebesar Rp. 19.290.000. sedangkan untuk biaya pengeluaran sendiri biaya paling banyak dikeluarkan adalah pada bulan oktober dan november, hal ini disebabkan karena perusahaan melakukan perbaikan atau *service* untuk tetap menjaga mobil rental tetap prima.

Tabel 4.3 Laba Bersih tahun 2014 dan 2015

Tahun	Pendapatan	Biaya	Laba Bersih
2014	Rp. 330.750.000	Rp. 208.244.000	Rp. 122.506.000
2015	Rp. 390.150.000	Rp. 221.690.000	Rp. 168.460.000

Tingkat pertumbuhan pendapatan merupakan perbandingan selisih antara tingkat pendapatan tahun yang diamati dan tahun sebelumnya.

$$\begin{aligned} \text{Pertumbuhan Profit} &= \frac{\text{Laba Bersih } t - \text{Laba Bersih } t-1}{\text{Laba Bersih } t-1} \times 100\% \dots\dots\dots(4.1) \\ &= \frac{168.460.000 - 122.506.000}{122.506.000} \times 100\% \\ &= 37,5\% \end{aligned}$$

Pada perhitungan tabel di atas dapat dilihat jumlah *profit* yang dimiliki oleh Katon *Rent Car* pada tahun 2014 dan 2015 berturut-turut adalah sebesar Rp122.506.000,-, Rp168.460.000 dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa Katon *Rent Car* mengalami peningkatan *profit* yang cukup baik selama 2 tahun terakhir.

4.2.1.2 Return On Equity (ROE)

Return On Equity merupakan alat ukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba. *Return On Equity* dipilih karena merupakan alat ukur yang langsung mewakili harapan shareholder, sebab tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan dapat langsung diketahui dan menggambarkan keefektifan atas investasi yang dilakukan. Adapun rumus yang digunakan dalam indikator ini adalah :

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal}} \times 100\% \dots\dots\dots(4.2)$$

Tabel 4.4 Tabel ROE 2014

2014			
Bulan	Biaya	Laba Bersih	ROE
Januari	Rp. 36.207.000	-Rp. 13.857.000	-38,2%
Februari	Rp. 15.025.000	Rp. 11.425.000	76,03%
Maret	Rp. 15.052.000	Rp. 11.537.000	76,7%
April	Rp. 12.252.000	Rp. 14.968.000	122,1%
Mei	Rp. 13.450.000	Rp. 13.400.000	99,6%
Juni	Rp. 13.540.000	Rp. 12.210.000	90,1%
Juli	Rp. 12.263.000	Rp. 15.002.000	122,3%
Agustus	Rp. 13.252.000	Rp. 15.308.000	115,5%
September	Rp. 12.860.000	Rp. 15.015.000	116,7%

Oktober	Rp. 13.240.000	Rp. 14.710.000	111,1%
November	Rp. 35.880.000	-Rp. 5.320.000	-15%
Desember	Rp. 15.250.000	Rp. 18.108.000	118,7%
Jumlah	Rp. 208.244.000	Rp. 122.506.000	58,8%

Dari tabel diatas didapat ROE keseluruhan tahun 2014 adalah 58,8%. Sedangkan jika ROE perusahaan dihitung perbulan maka ROE pada bulan juli adalah yang terbesar dengan nilai 122,3%. Untuk ROE terkecil sendiri terdapat pada bulan januari yaitu -38,2% dan bulan desember sebesar -15%.

Tabel 4.5 ROE tahun 2015

2015			
Bulan	Biaya	Laba Bersih	ROE
Januari	Rp. 16.520.000	Rp. 15.605.000	94,4%
Februari	Rp. 16.758.000	Rp. 13.192.000	78,7%
Maret	Rp. 16.576.000	Rp. 15.179.000	91,5%
April	Rp. 16.235.000	Rp. 14.015.000	86,3%
Mei	Rp. 17.580.000	Rp. 13.755.000	78,2%
Juni	Rp. 17.725.000	Rp. 13.225.000	74,6%
Juli	Rp. 18.732.000	Rp. 12.508.000	66,7%
Agustus	Rp. 18.430.000	Rp. 14.224.000	77,1%
September	Rp. 18.345.000	Rp. 14.546.000	79,2%
Oktober	Rp. 21.951.000	Rp. 11.629.000	52,9%
November	Rp. 23.478.000	Rp. 11.292.000	48,09%
Desember	Rp. 19.360.000	Rp. 19.290.000	99,6%
Jumlah	Rp. 221.690.000	Rp. 168.460.000	75,9%

Dari tabel 4.5 diatas, didapat ROE Katon Rent Car pada tahun 2015 adalah sebesar 75,9%. Sedangkan jika ROE dihitung berdasarkan bulan didapat bulan desember yang memiliki ROE terbesar yaitu 99,6%. Sedangkan bulan november adalah yang memiliki ROE terkecil yaitu sebesar 48,09%.

Tabel 4.6 *Return On Equity*

Tahun	Laba Bersih	Biaya	ROE
2014	Rp. 122.506.000	Rp. 208.244.000	58,8%
2015	Rp. 168.460.000	Rp. 221.690.000	75,9%%

$$\begin{aligned} \text{ROE 2014} &= \frac{122.506.000}{208.244.000} \times 100\% \\ &= 58,8\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ROE 2015} &= \frac{168.460.000}{221.690.000} \times 100\% \\ &= 75,9\% \end{aligned}$$

Dari perhitungan tabel diatas dapat dilihat bahwa ROE Katon *Rent Car* pada tahun 2015 adalah 58,8% dan Tahun 2016 adalah 75,9%. *Return On Equity* Katon *Rent Car* selama 2 tahun terakhir mengalami peningkatan.

4.2.1.3 Return On Invesment (ROI)

Return On Invesment merupakan suatu ukuran laba atas investasi yang digunakan untuk menunjukkan efektifitas pemakaian sumber daya yang diinvestasikan oleh perusahaan. Adapun rumus yang digunakan dalam indikator ini adalah :

$$\text{Return On Invesment} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Aktiva}} \times 100\% \dots \dots \dots (4.3)$$

Tabel 4.7 *Return On Invesment*

Tahun	Laba Bersih	Total Aktiva	ROI
2014	Rp. 122.506.000	Rp. 1.897.980.000	6,4 %
2015	Rp. 168.460.000	Rp. 1.897.980.000	8,8 %

$$\begin{aligned} \text{ROI 2014} &= \frac{122.506.000}{1.897.980.000} \times 100\% \\ &= 6,4\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ROI 2015} &= \frac{168.460.000}{1.897.980.000} \times 100\% \\ &= 8,8\% \end{aligned}$$

Pada perhitungan *Return On Investment* di atas dapat dilihat bahwa *Katon Rent Car* selalu mengalami peningkatan meskipun jumlahnya tidak terlalu signifikan. Pada tahun 2014 *Return On Investment* yang dihasilkan adalah sebesar 6,4% sedangkan tahun 2015 adalah 8,8%.

4.2.1.4 Total Asset Turn Over (TATO)

Merupakan rasio pendapatan terhadap harta total digunakan untuk mengetahui tingkat perputaran pendapatan dari aktiva yang dimiliki perusahaan. Adapun rumus yang digunakan dalam indikator ini adalah :

$$\text{Total Asset Turn Over} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \dots \dots \dots (4.4)$$

Tabel 4.8 *Total Asset Turn Over*

Tahun	Pendapatan	Total Aktiva	TATO
2014	Rp. 330.750.000	Rp. 1.897.980.000	17,4 %
2015	Rp. 390.150.000	Rp. 1.897.980.000	20,5 %

$$\begin{aligned} \text{TATO 2014} &= \frac{330.750.000}{1.897.980.000} \times 100\% \\ &= 17,4\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{TATO 2015} &= \frac{390.150.000}{1.897.980.000} \times 100\% \\ &= 20,5\% \end{aligned}$$

Pada perhitungan *Total Assets Turn Over* di atas dapat dilihat bahwa selama 2 tahun terakhir yaitu pada tahun 2014 dan 2015 berturut-turut adalah 17,4% dan 20,5%. Yang berarti pada *Katon Rent Car* mengalami peningkatan *Total Assets Turn Over*.

4.2.1.5 Revenue Growth

Pertumbuhan Pendapatan ataupun *Revenue Growth* merupakan perbandingan pertumbuhan pendapatan yang dicapai perusahaan untuk dibandingkan dengan dengan

periode sebelumnya. Dari perbandingan ini dapat dilihat seberapa besar kemampuan perusahaan untuk meningkatkan pendapatannya. Adapun rumus yang digunakan dalam indikator ini adalah :

$$\text{Pertumbuhan Pendapatan} = \frac{\text{pendapatan thn } t - \text{pendapatan thn } t-1}{\text{pendapatan thn } t-1} \times 100\% \dots (4.5)$$

Tabel 4.9 Revenue Growth

Tahun	Pendapatan	Revenue Growth(%)
2013	Rp. 246.200.000	-
2014	Rp. 330.750.000	34,3 %
2015	Rp. 390.150.000	17,9 %

$$\begin{aligned} \text{Revenue Growth 2014} &= \frac{\text{Pendapatan 2014} - \text{Pendapatan 2013}}{\text{Pendapatan 2013}} \times 100\% \\ &= \frac{330.750.000 - 246.200.000}{246.200.000} \times 100\% \\ &= 34.3\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Revenue Growth 2015} &= \frac{\text{Pendapatan 2015} - \text{Pendapatan 2014}}{\text{Pendapatan 2014}} \times 100\% \\ &= \frac{390.150.000 - 330.750.000}{330.750.000} \times 100\% \\ &= 17,9\% \end{aligned}$$

Pada perhitungan *Revenue Growth* pada tahun 2014 dan 2015 tingkat pertumbuhan profit mencapai 34,3% dan 17,9%. Dapat dilihat persentase pertumbuhan profit bertambah setiap tahunnya dan selalu meningkat selama 3 tahun terakhir hal ini menunjukkan bahwa *Katon Rent Car* mengalami penurunan profit.

4.2.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan salah satu aspek yang penting dalam kelangsungan sebuah bisnis, meningkatnya produksi dan kualitas pelayanan dapat meningkatkan jumlah pelanggan.

1. Customer Acquisition

Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pemerolehan pelanggan dari tahun ketahun. Indikator pada perspektif ini menggunakan perhitungan :

$$Customer\ Acquisition = \frac{Jumlah\ Pemesan}{Total\ Pemesan} \times 100\% \dots\dots\dots(4.6)$$

Tabel 4.10 *Costumer Acquisition*

Tahun	Pemesan	Jumlah Pemesan	Customer Acquisition (%)
2014	530	814	65,1%
2015	613	866	70,7%

$$Customer\ Acquisition\ 2014 = \frac{530}{814} \times 100\% \\ = 65,1\%$$

$$Customer\ Acquisition\ 2015 = \frac{613}{866} \times 100\% \\ = 70,7\%$$

Berdasarkan perhitungan tabel diatas dapat dilihat pertumbuhan perolehan pelanggan dari tahun 2014 hingga 2015 mengalami peningkatan. Yaitu tahun 2014 sebesar 65,1% dan tahun 2015 sebesar 70,7%.

2. Tingkat kepuasan pelanggan

Adalah suatu tolok ukur yang bersifat kualitatif dengan melakukan survei kepada konsumen perusahaan dengan menyebarkan kuesioner untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan. Pengukuran tersebut untuk mengetahui sejauh mana perusahaan dapat melayani kebutuhan dan keinginan konsumen.

Adalah suatu tolok ukur yang bersifat kualitatif dengan melakukan survei kepada konsumen perusahaan dengan menyebarkan kuesioner untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan. Pengukuran tersebut untuk mengetahui sejauh mana perusahaan dapat melayani kebutuhan dan keinginan konsumen.

- Uji Kecukupan Data

Uji kecukupan data bertujuan untuk mengukur sejauh mana data sampel yang kita peroleh mampu menggambarkan serta mewakili dari kepuasan pelanggan. Adapun rumus yang digunakan dalam uji kecukupan data adalah :

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 p(1-p)}{e^2} \dots\dots\dots(4.7)$$

Tabel 4.11 Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Kelompok Responden	Jumlah Responden		
	Disebar	Kembali	Sah
Konsumen	65	62	60

Dimana : n = jumlah data yang diperlukan

P = proporsi yang diduga

Z = nilai Z tabel normal yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

e = kesalahan maksimum yang masih diperbolehkan

dimana dalam penelitian ini jumlah minimum sampel yang dibutuhkan dengan tingkat kepercayaan 90% ($Z_{\alpha/2}=1.64$) standar error adalah 6%.

$$n = \frac{(1.64)^2 \left(\frac{60}{62}\right) \left(1 - \left(\frac{60}{62}\right)\right)}{0.06^2}$$

$$n = 23,32 = 24$$

Data yang dibutuhkan adalah 24, sedangkan data yang ada sebanyak 60, sehingga data cukup

- Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur benar-benar cocok atau sesuai sebagai alat ukur yang di inginkan. Pengujian validitas dilakukan untuk menguji apakah hasil jawaban dari kuisiner oleh responden cocok untuk di gunakan dalam penelitian. Dengan melakukan uji validitas di harapkan mendapatkan tingkat kevalidan dari suatu

instrument pertanyaan. Untuk tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ dan derajat kebebasan (df) = 60 didapatkan nilai r_{tabel} sebesar 0,254. Perhitungan r_{hitung} di lakukan dengan bantuan *Software SPSS16.0 for windows*.

- Hipotesis
 H_0 = data butir pertanyaan kuisisioner valid
 H_1 = data butir pertanyaan kuisisioner tidak valid
- Daerah Kritis
 Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima
 Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Tabel 4.12 Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

No	Kriteria	r_{hitung}	tanda	r_{tabel}	Keterangan
1	Ketersediaan informasi	0.464	\geq	0.254	Valid
2	Jaminan dalam mendapatkan jasa yang memadai	0.518	\geq	0.254	Valid
3	Kemudahan transaksi bagi pelanggan	0.556	\geq	0.254	Valid
4	Ketepatan waktu pemesanan	0.488	\geq	0.254	Valid
5	Kemampuan menjelaskan kepada konsumen	0.443	\geq	0.254	Valid
6	Kemampuan merespon keluhan pelanggan	0.296	\geq	0.254	Valid
7	Respon dengan adanya kritik dan saran dari pelanggan	0.283	\geq	0.254	Valid
8	Kemampuan dalam menjaga kepercayaan pelanggan	0.489	\geq	0.254	Valid
9	Keramahan karyawan dalam melayani konsumen	0.382	\geq	0.254	Valid
10	Kemampuan dalam membina hubungan baik dengan pelanggan dan masyarakat	0.326	\geq	0.254	Valid

Berdasarkan uji validitas dengan menggunakan *software SPSS for windows* diatas, dapat dilihat bahwa r_{hitung} lebih besar dari pada r_{tabel} , maka dapat di simpulkan bahwa atribut pertanyaan pada kuisisioner telah valid dan mampu mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan atribut tersebut.

c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah hasil jawaban dari kuisioner oleh responden benar-benar stabil dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukur, semakin stabil pula alat pengukur tersebut dan sebaliknya jika reliabilitas pengukur tersebut rendah maka alat tersebut tidak stabil dalam mengukur suatu gejala.

- Hipotesis
 H_0 = data butir pertanyaan kuisioner valid
 H_1 = data butir pertanyaan kuisioner tidak valid
- Daerah Kritis
 Jika koefisien *Alpha* (α) < 0,6 maka butir pertanyaan dinyatakan tidak reliabel.
 Jika koefisien *Alpha* (α) > 0,6 maka butir pertanyaan dinyatakan reliabel.

Hasil perhitungan *Cronbach's Alpha* pada *Software SPSS for windows* dapat dilihat pada tabel berikut.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.772	10

Gambar 4.2 Reliabilitas Pelanggan

Sumber : Olah Data

Hasil perhitungan *r Cronbach Alpha* pada *Software SPSS16.0 for windows* dengan 10 buah pertanyaan yang di berikan dapat di lihat hasilnya yaitu sebesar 0.772, di mana bila $r_{hitung} \geq 0.6$ maka H_0 diterima. Jika $r_{hitung} \leq 0.6$ maka H_0 ditolak. Karena nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.6 maka H_0 di terima. Berdasarkan pengolahan data tersebut, maka seluruh butir pertanyaan pada kuisioner yang diajukan reliabel.

4.2.3 Perspektif Bisnis Internal

4.2.3.1 Pengembangan Inovasi Produk

Pada perspektif ini perusahaan berusaha melakukan perbaikan di dalam proses bisnis internal dengan upaya melakukan peningkatan proses inovasi, proses operasi dalam kinerja perspektif proses bisnis internal.

Tabel 4.13 Data Inovasi Jasa Produk

Tahun	Produk baru	Jumlah produk	Pertumbuhan
2013	-	3	
2014	1	4	33,33%
2015	3	7	75%

1. Perkembangan produk dari tahun 2013 ke tahun 2014

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{jumlah produk thn 2014} - \text{jumlah produk thn 2013}}{\text{jumlah produk thn 2013}} \times 100\% \dots\dots\dots(4.8) \\
 &= \frac{4-3}{3} \times 100\% \\
 &= 33,33 \%
 \end{aligned}$$

2. Perkembangan produk dari tahun 2014 ke tahun 2015

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{jumlah produk thn 2015} - \text{jumlah produk thn 2014}}{\text{jumlah produk thn 2014}} \times 100\% \dots\dots\dots(4.9) \\
 &= \frac{7-4}{4} \times 100\% \\
 &= 75 \%
 \end{aligned}$$

Dari tabel diatas dapat dilihat pertumbuhan dan perkembangan inovasi produk katon Rent Car pada tahun 2014 adalah 33,33% dan pada tahun 2015 adalah 75%. Pada tahun 2013 Katon Rent Car menawarkan jasa rental mobil tanpa supir, rental mobil dengan supir dan city tour. Kemudian ditahun 2014 ditambahkan 1 produk baru yaitu berupa travel antar jemput luar kota. Dan pada tahun 2015 ditambahkan lagi 3 produk baru yaitu Paket holiday, paket wisuda dan paket akhir tahun.

4.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini merupakan upaya menjadikan perusahaan organisasi yang belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhan pada perusahaan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran melihat bagaimana upaya perusahaan menjaga karyawan yang dimilikinya.

1. Produktivitas Karyawan

Indikator produktivitas karyawan bertujuan untuk mengukur peningkatan produktivitas karyawan, yang diukur dengan membandingkan laba operasi dengan total karyawan, indikator ini menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \dots\dots\dots(4.10)$$

Tabel 4.14 Tingkat Produktifitas Karyawan

Tahun	Laba Bersih	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan
2014	122.506.000	20	Rp. 6.125.300
2015	168.460.000	25	Rp. 6.738.400

- Produktivitas Karyawan 2014 = $\frac{122.506.000}{20}$
= Rp. 6.125.300
- Produktivitas Karyawan 2015 = $\frac{168.460.000}{25}$
= Rp. 6.738.400

Produktivitas Katon *Rent Car* dapat dilihat dari tabel diatas mengalami peningkatan yaitu pada tahun 2014 sebesar Rp. 6.125.300., dan tahun 2015 sebesar Rp. 6.738.400,.

2. Retensi Karyawan

Indikator retensi karyawan bertujuan untuk mengukur peningkatan jumlah karyawan yang bertahan. Indikator ini menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Bertahan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\% \dots \dots \dots (4.13)$$

Tabel 4.15 Tingkat Retensi Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Bertahan	Retensi Karyawan
2014	20	16	80%
2015	25	22	88%

- Retensi Karyawan 2014 = $\frac{16}{20} \times 100\%$
= 80%
- Retensi Karyawan 2015 = $\frac{22}{25} \times 100\%$
= 88%

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui pada tahun 2014 ke 2015 Katon *Rent Car* mengalami peningkatan sebesar 8% retensi karyawan. Yaitu pada tahun 2014 karyawan yang bertahan sebesar 80% sedangkan tahun 2015 karyawan yang bertahan sebesar 88%.

3. Tingkat Kepuasan Karyawan

Merupakan survei yang dilakukan terhadap karyawan perusahaan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap pelayanan yang diberikan. Pengukuran tersebut untuk mengetahui sejauh mana perusahaan dapat melayani kebutuhan dan keinginan karyawan. Pada indikator ini, jumlah sampel yang dibutuhkan menggunakan rumus *slovin* yaitu :

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1} \dots \dots \dots (4,14)$$

Dimana : n = Jumlah sampel yang dibutuhkan

N = Jumlah populasi

d² = Tingkat kepercayaan

$$n = \frac{25}{25 \cdot (0.1^2) + 1} = 20$$

Dengan menggunakan rumus diatas, maka jumlah sampel yang dibutuhkan sebanyak 20 orang, dan data yang disebar sebanyak 25 sehingga data cukup.

a. Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur benar-benar cocok atau sesuai sebagai alat ukur yang diinginkan. Pengujian validitas di lakukan untuk menguji apakah hasil jawaban dari kuisisioner oleh responden cocok untuk di gunakan dalam penelitian. Dengan melakukan uji validitas diharapkan mendapatkan tingkat kevalidan dari suatu instrument pertanyaan. Dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ dan derajat kebebasan (df) = 25 di dapatkan nilai r_{tabel} sebesar 0,396. Perhitungan r_{hitung} di lakukan dengan bantuan *Software SPSS16.0 for windows*.

- Hipotesis
 H_0 = data butir pertanyaan kuisisioner valid
 H_1 = data butir pertanyaan kuisisioner tidak valid
- Daerah Kritis
 Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima
 Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Tabel 4.16 Uji Validitas Kepuasan Karyawan

No	Kriteria	r_{hitung}		r_{tabel}	Keterangan
1	Saya diberikan upah yang memadai	0.673	\geq	0.396	Valid
2	Saya puas dengan kondisi tempat kerja saya	0.634	\geq	0.396	Valid
3	Saya diberikan kesempatan mengembangkan kemampuan saya	0.757	\geq	0.396	Valid
4	Saya mampu untuk selalu bekerja	0.716	\geq	0.396	Valid
5	Saya diberikan kesempatan untuk menjadi mahir dalam pekerjaan saya	0.683	\geq	0.396	Valid
6	Saya mempunyai hubungan pergaulan yang erat dengan rekan-rekan kerja	0.581	\geq	0.396	Valid
7	Saya diberi kebebasan dalam memberikan ide dalam mengembangkan produk yang ada	0.587	\geq	0.396	Valid
8	Saya diberikan kesempatan untuk melakukan sesuatu yang berbeda	0.681	\geq	0.396	Valid

No	Kriteria	r_{hitung}		r_{tabel}	Keterangan
	dari waktu kewaktu				
9	Saya diberi kebebasan untuk menilai diri dan hasil kerja saya	0.440	\geq	0.396	Valid
10	Saya diberi kesempatan untuk memberitahukan seseorang apa yang harus dilakukan	0.625	\geq	0.396	Valid
11	Saya diberikan waktu kerja yang sesuai dengan kemampuan saya	0.692	\geq	0.396	Valid
12	Saya puas dengan kemampuan atasan saya	0.502	\geq	0.396	Valid
13	Saya dapat berkomunikasi dengan atasan dengan mudah	0.468	\geq	0.396	Valid

Berdasarkan uji validitas dengan menggunakan *software SPSS 16.0 for windows* diatas, dapat dilihat bahwa r_{hitung} lebih besar dari pada r_{tabel} maka dapat di simpulkan bahwa atribut pertanyaan pada kuisisioner telah valid dan mampu mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan atribut tersebut.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah hasil jawaban dari kuisisioner oleh responden benar-benar stabil dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukur, semakin stabil pula alat pengukur tersebut dan sebaliknya jika reliabilitas pengukur tersebut rendah maka alat tersebut tidak stabil dalam mengukur suatu gejala.

- Hipotesis
 H_0 = data butir pertanyaan kuisisioner valid
 H_1 = data butir pertanyaan kuisisioner tidak valid
- Daerah Kritis
Jika koefisien *Alpha* (α) $< 0,6$ maka butir pertanyaan dinyatakan tidak reliabel.
Jika koefisien *Alpha* (α) $> 0,6$ maka butir pertanyaan dinyatakan reliabel.

Hasil perhitungan *Cronbach's Alpha* pada *Software SPSS16.0 for windows* dapat dilihat pada tabel berikut.

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	13

Gambar 4.3 **Reliabilitas**

Sumber : Olah Data

Hasil perhitungan *r Cronbach Alpha* pada *Software SPSS16.0 for windows* dapat dilihat yaitu diperoleh hasil sebesar 0.860, di mana bila $r_{hitung} \geq 0.6$, maka H_0 di terima. Jika $r_{hitung} \leq 0.6$ maka H_0 di tolak. karena nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.6 maka H_0 di terima. Berdasarkan pengolahan data tersebut, maka seluruh butir pertanyaan pada kuisisioner yang diajukan reliabel.

4.2.5 Penetapan Bobot Pada Masing-masing Tolok Ukur

Setelah dilakukan analisis pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* maka dilakukan perhitungan yang akan digunakan untuk mengetahui berapa skor yang terdapat pada masing-masing perspektif. Pada perhitungan diberikan interval penilaian yang menunjukkan apakah pada masing-masing perspektif berada pada nilai yang baik atau kurang baik. Interval pemberian skor dibagi menjadi tiga kategori dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Kinerja perusahaan buruk : kinerja pada perusahaan dikatakan buruk jika pada perhitungan skor memiliki skor perhitungan 1 sampai 2. Skor didapatkan berdasarkan perhitungan pencapaian target pada masing-masing perspektif.
 - a. Skor 1 diperoleh jika target yang dicapai memiliki persentase lebih dari -25% dari target.
 - b. Skor 2 diperoleh jika target yang dicapai memiliki persentase -25% sampai dengan 0% dari target.

2. Kinerja perusahaan sedang : kinerja pada perusahaan dikatakan sedang jika pada perhitungan skor memiliki skor perhitungan 3. Skor didapatkan berdasarkan perhitungan pencapaian target pada masing-masing perspektif.
 - a. Skor 3 diperoleh jika target yang dicapai memiliki persentase 1% sampai dengan 25% di atas target.
3. Kinerja perusahaan baik : kinerja pada perusahaan dikatakan baik jika pada perhitungan skor memiliki skor perhitungan 4 sampai 5. Skor didapatkan berdasarkan perhitungan pencapaian target pada masing-masing perspektif.
 - a. Skor 4 diperoleh jika target yang dicapai memiliki persentase 25% sampai dengan 50% di atas target.
 - b. Skor 5 diperoleh jika target yang dicapai memiliki persentase 50% sampai dengan 75% di atas target.

Tabel 4.17 Pertumbuhan Pada Setiap Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Indikator	2014	2015	Pertumbuhan	Keterangan
Keuangan	<i>Profitabilitas</i>		37,5 %	37,5%	Meningkat
	<i>Return On Equity</i>	58,8 %	75,9 %	17,1%	Meningkat
	<i>Return On Investment</i>	6,4 %	8,8 %	2,4%	Meningkat
	<i>Total Asset Turn Over</i>	17,4%	20,5%	3,1%	Meningkat
	<i>Pertumbuhan Pendapatan</i>	34,3 %	17,9 %	-16,4 %	Menurun
Pelanggan	<i>Customer Acquisition</i>	65,1%	70,7%	5,6%	Meningkat
	Tingkat Kepuasan Pelanggan		Survei		Pelanggan Puas
Bisnis Internal	Pengembangan Inovasi	33,33%	75%	41,67 %	Meningkat
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Produktivitas Karyawan	Rp.6.125.300	Rp.6.738.400	10%.	Meningkat
	Retensi Karyawan	80%	88%	8%	Meningkat
	Tingkat Kepuasan Karyawan		Survei		Karyawan Puas

Tabel 4.18 Hasil Pengukuran Kinerja pada Keempat Perspektif

Perspektif	Indikator	Hasil Penilaian	Skor	Rata-rata Skor	Keterangan
Keuangan	<i>Profitabilitas</i>	+	4		
	<i>Return On Equity</i>	+	3	3	Sedang
	<i>Return On Investment</i>	+	3		
	<i>Total Asset On Turn Over</i>	+	3		
	<i>Pertumbuhan Pendapatan</i>	-	2		
Pelanggan	<i>Customer Acquisition</i>	+	3		
	Tingkat Kepuasan Pelanggan			3	Sedang
Bisnis Internal	Pengembangan Inovasi	+	4	4	Baik
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Produktivitas Karyawan	+	3	3	Sedang
	Retensi Karyawan	+	3		
	Tingkat Kepuasan Karyawan				

Tabel di atas merupakan hasil kumulatif dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* yang dihitung berdasarkan nilai rata-rata skor yang terdapat pada masing-

masing indikator dan kemudian akan digunakan untuk menentukan berada dimanakah posisi masing-masing perspektif yang terdapat pada Katon *Rent Car*.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisa Balanced Scorecard

Setelah dilakukan perhitungan pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* maka dilakukan analisis yang digunakan untuk menentukan berada pada posisi manakah masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* yang terdapat pada *Katon Rent Car*.

5.1.1 Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan, terdapat lima indikator yang di gunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Pada perspektif keuangan batik tulis Sri Kuncoro, indikator yang dihitung adalah *Profitabilitas*, *Return On Equity* (ROE), *Return On Investment* (ROI), *Total Asset On Turn Over* (TATO), dan Pertumbuhan pendapatan.

1. Penilaian terhadap *Profitabilitas* atau tingkat kenaikan laba adalah laba yang dihasilkan pada tahun 2014 sebesar Rp.122.506.00,- dan laba pada tahun 2015 sebesar Rp.168.460.000,- sehingga presentase tingkat kenaikan laba yang diperoleh adalah sebesar 37.5% dengan tingkat laba naik sebesar Rp. 45.954.000,-. Dengan demikian setiap tahunnya *Katon Rent Car* mengalami kenaikan tingkat laba yang baik.
2. *Return On Equity* merupakan alat ukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba, dan tingkat pengembalian yang dihasilkan oleh perusahaan, presentase nilai ROE pada tahun 2014 adalah sebesar 58,8%, dan pada tahun 2015 sebesar 75,9%. Sehingga dari hasil perhitungan ROE yang di dapatkan dari tahun 2014 hingga 2015, *Katon Rent Car* mengalami peningkatan pertumbuhan sebesar 17,1%.
3. *Return On Investment* merupakan salah satu alat ukur yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengembalikan modal yang di tanamkan. Nilai ROI

yang lebih besar dari bunga bank yang berlaku biasanya di anggap sebagai ukuran kinerja investasi yang menguntungkan (Brealy & Myers, 2003). Adapun hasil pencapaian yang diperoleh untuk *Return On Investment* pada tahun 2014 mencapai 6,4% dan pada tahun 2015 mencapai 8,8%, di mana pada tahun 2014 ke 2015 Katon *Rent Car* mengalami kenaikan sebesar 2,4%.

4. *Total Asset On Turn Over* (TATO) mengukur perputaran dari semua aset yang dimiliki perusahaan. Rasio ini menunjukkan bagaimana efektifitas perusahaan menggunakan keseluruhan aktiva untuk menciptakan penjualan dan mendapatkan laba. Semakin cepat tingkat perputaran aktiva, maka laba bersih yang dihasilkan akan semakin meningkat, karena perusahaan sudah dapat memanfaatkan aktiva tersebut untuk meningkatkan penjualan yang berpengaruh terhadap pendapatan (Hanafi & Halim, 2003). Adapun hasil pencapaian yang di peroleh untuk *Total Asset On Turn Over* pada tahun 2014 sebesar 17,4% dan tahun 2015 sebesar 20,5%. Sehingga perusahaan mengalami pertumbuhan sebesar 3,1%.
5. Penilaian pertumbuhan pendapatan atau *Revenue Growth* digunakan untuk menilai seberapa besar pertumbuhan yang diperoleh perusahaan dibandingkan dengan periode sebelumnya, adapun pertumbuhan perndapatan yang diperoleh pada tahun 2014 adalah sebesar 34,3% dan tahun 2015 sebesar 17,9% dan presentase pertumbuhannya adalah -16,4%. Pertumbuhan pendapatan Katon *Rent Car* dari tahun 2014 ke tahun 2015 mengalami penurunan yang cukup banyak yaitu -16,4%.

5.1.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memiliki indikator tingkat pemerolehan pelanggan (Customer Acquistion), dan tingkat kepuasan pelanggan. Pada indikator tingkat pemerolehan pelanggan dilakukan untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pelanggan dari tahun ke tahun. Jumlah pelanggan baru pertahun menunjukkan tingkat pertumbuhan pelanggan, hal ini berperan penting untuk mengetahui sejauh mana perusahaan meningkatkan pangsa pasar tiap tahunnya. Sehingga produk yang di kirimkan semakin di kenal oleh kalangan masyarakat.

1. Dari hasil pencapaian diperoleh *customer acquisition* tahun 2014 diperoleh sebesar 65,1 % dan *customer acquisition* pada tahun 2015 sebesar 70,7 % dan terjadi peningkatan pertumbuhan sebesar 5,6 % pemesanan, di mana pada tahun tersebut minat pelanggan terhadap jasa perusahaan sangat baik dan pelanggan sudah memercayai dan menyukai jasa perusahaan.
2. Tingkat kepuasan pelanggan merupakan tolok ukur yang dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada pelanggan untuk dapat mengetahui secara langsung tingkat kepuasan yang diperoleh pelanggan. Kuisioner yang disebarkan sebanyak 65 sampel dengan 10 pertanyaan didalamnya kepada para pelanggan Katon *Rent Car*. Perhitungan dilakukan dengan bantuan *Software SPSS16.0 for windows* untuk menentukan uji validitas dan uji reliabilitas. Dari hasil perhitungan yang telah dilakukan menunjukkan bahwa uji validitas r_{hitung} lebih besar dari pada r_{tabel} berarti data yang diolah telah valid dan uji reliabilitas menunjukkan $r_{hitung} \geq 0.6$ maka H_0 diterima. Hasil pencapaian kepuasan pelanggan termasuk dalam kategori baik. Hal ini dikarenakan berdasarkan hasil kuisioner yang diberikan pada pelanggan merasa sangat puas dengan layanan yang diberikan, di mana perusahaan memberikan layanan yang sangat baik dan memuaskan harapan konsumen, dan perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan sebaik mungkin.

5.1.3 Perspektif Bisnis Internal

Pada perspektif bisnis internal, peneliti menggunakan dua indikator untuk mengukur kinerja pada perspektif bisnis internal pada Katon *Rent Car* yaitu dengan menghitung pengembangan inovasi. Katon *Rent Car* menyediakan sekitar 7 jasa produk.

Pengembangan produk merupakan nilai tingkat produksi yang dilakukan oleh perusahaan dimana perbandingan tahun 2013 Katon *Rent Car* hanya menawarkan sekitar 3 jasa produk yaitu rental tanpa supir, rental dengan supir dan city tour. Sedangkan pada tahun 2014 Katon *Rent Car* menambah 1 inovasi jasa produk yaitu dengan travel antar jemput luar kota. Sedangkan pada tahun 2015 Katon *Rent Car* kembali menambah 3 inovasi jasa produknya yaitu berupa rental paket wisata, paket

holiday dan paket akhir tahun. Yang mana jika dihitung perkembangan inovasi Katon Rent Car pada tahun 2014 adalah sebesar 33,33% dan pada tahun 2015 adalah 75%.

5.1.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan faktor yang berkaitan dengan sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, terdapat tiga indikator yang digunakan untuk mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu menghitung produktivitas karyawan, retensi karyawan dan tingkat kepuasan karyawan.

1. Produktivitas karyawan merupakan upaya perusahaan dalam meningkatkan produktivitas produksi yang ada dengan melakukan perekrutan karyawan ataupun dengan berbagai cara agar produksi perusahaan semakin meningkat. Katon *Rent Car* setiap tahun selalu melakukan perekrutan karyawan yang berdampak pada peningkatan produksi pada tahun 2014 jumlah karyawan yang bekerja di Katon *Rent Car* berjumlah 20 orang dengan rincian 10 karyawan tetap dan 10 *freelance* (tidak tetap) dengan tingkat produktivitas karyawan mencapai Rp.6.125.300,- dan pada tahun 2015 perusahaan melakukan perekrutan karyawan sebanyak 5 orang sehingga menjadi 25 orang karyawan dengan rincian 15 karyawan tetap dan 10 *freelance* (tidak tetap) dan menyebabkan produktivitas karyawan mengalami peningkatan yang baik yaitu sebesar Rp.6.738.400,- di mana upaya ini membuahkan hasil yang baik dengan tingkat pertumbuhan sebesar 10%. Hingga saat ini jumlah karyawan yang dimiliki oleh Katon *Rent Car* adalah berjumlah 15 karyawan tetap dan 10 *freelance* (tidak tetap).
2. Tingkat retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan terhadap karyawan perusahaan, dimana pada tahun 2014 karyawan yang bertahan sebanyak 16 orang dan tahun 2015 sebanyak 22 orang, dengan tingkat retensi pada tahun 2014 sebesar 80% dan tahun 2015 sebesar 88% sehingga diperoleh tingkat pertumbuhan retensi karyawan sebesar 8%.
3. Tingkat kepuasan karyawan merupakan survei yang dilakukan terhadap karyawan Katon *Rent Car* untuk mengetahui seberapa puas para karyawan terhadap perusahaan. Sampel yang dibutuhkan adalah non random sampling. Kuisisioner yang

disebarkan adalah sebanyak 25 kuisioner dan dibagikan kepada para karyawan batik Katon *Rent Car*. Pertanyaan yang terdapat pada kuisioner sebanyak 13 pertanyaan dengan tiga kriteria yaitu kepuasan internal, kepuasan eksternal dan kepuasan umum. Perhitungan untuk menentukan tingkat kepuasan karyawan dilakukan dengan bantuan *Software SPSS16.0 for windows* untuk menentukan uji validitas dan uji reliabilitas. Dari perhitungan yang telah dilakukan menunjukkan bahwa uji validitas r_{hitung} lebih besar dari pada r_{tabel} berarti data yang diolah telah valid dan uji reliabilitas menunjukkan $r_{hitung} \geq 0.6$ maka H_0 diterima. Hasil pencapaian pada tingkat kepuasan karyawan menjelaskan bahwa karyawan merasa nyaman dan puas untuk bekerja di perusahaan.

5.2 Kartu Skor Berimbang

Kartu skor berimbang merupakan penilaian yang diberikan terhadap kinerja perusahaan setelah melakukan hasil perhitungan pada masing-masing perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard* pada setiap indikator yang terdapat pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Pada perspektif keuangan, pertumbuhan indikator *profitabilitas* sebesar 37,5% dan target yang diberikan oleh perusahaan adalah sebesar 25%, pencapaian target yang diperoleh sebesar 37,5%. pada indikator ini perusahaan memperoleh skor 4 sehingga *profitabilitas* memiliki kinerja yang baik. *Return On Equity* (ROE) tahun 2014 hingga tahun 2015 diperoleh 17,1%, target yang diberikan oleh perusahaan adalah sebesar 15%, dan pencapaian target yang diperoleh perusahaan sebesar 17,1%. Perusahaan pada indikator ini memperoleh skor 3 sehingga ROE memiliki sedang. Pertumbuhan indikator *Return On Investment* (ROI) pada tahun 2014 ke tahun 2015 diperoleh sebesar 2,4% dan target yang ingin dicapai oleh perusahaan adalah sebesar 10%. Pencapaian yang diperoleh perusahaan sebesar 2,4% dan skor yang diperoleh perusahaan adalah 3, di mana indikator nilainya adalah sedang. Pertumbuhan indikator *Total Asset On Turn Over* pada tahun 2014 ke tahun 2015 sebesar 3,1%, di mana target yang diberikan perusahaan adalah sebesar 10%, dan pencapaian target yang diperoleh perusahaan sebesar 3,1%. pada indikator ini perusahaan mendapatkan skor 3 sehingga indikator TATO memiliki kinerja yang sedang. Pertumbuhan indikator pertumbuhan pendapatan

dari tahun 2014 ke tahun 2015 sebesar -16,4% dan target yang ingin dicapai perusahaan adalah sebesar 30%, di mana pencapaian target yang diperoleh perusahaan sebesar -16,4%, sehingga perusahaan mendapatkan skor 2 pada indikator ini kinerja yang dimiliki perusahaan adalah buruk. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja Katon *Rent Car* pada perspektif keuangan memiliki hasil kinerja yang sedang karena memiliki skor indikator rata-rata sebesar 3. yang mana indikator ini menunjukkan kinerja perspektif keuangan perusahaan sedang.

Pada perspektif pelanggan, indikator *Customer Acquisition* pada tahun 2014 dan tahun 2015 diperoleh sebesar 5,6%. Target yang ingin dicapai oleh perusahaan pada indikator ini sebesar 10%, di mana tingkat pemerolehan pelanggan yang diperoleh perusahaan sebesar 5,6% dengan skor yang diperoleh sebesar 3 di mana perusahaan memiliki kinerja sedang. Indikator tingkat kepuasan pelanggan merupakan data yang didapat oleh peneliti melalui kepuasan pelanggan, sehingga untuk mendapatkan skor atau nilai pada indikator ini peneliti menyebarkan kuisioner kepada konsumen Katon *Rent Car* dan mengolah data menggunakan bantuan *Software SPSS16.0 for windows* dengan melakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Pada kedua uji tersebut hasil yang diperoleh adalah pelanggan merasa puas dengan pelayanan Katon *Rent Car*. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Katon *Rent Car* pada perspektif pelanggan adalah memiliki hasil kinerja yang sedang karena memiliki skor indikator rata-rata sebesar 3. Dengan hasil kinerja sedang.

Pada perspektif bisnis internal, indikator pengembangan produk pada tahun 2014 dan 2015 diperoleh hasil sebesar 41,67%, di mana target yang ingin dicapai oleh perusahaan sebesar 25%, dan target yang berhasil dicapai perusahaan sendiri sebesar 41,67% yang berarti nilai skor yang didapatkan oleh perusahaan adalah 4, perusahaan memiliki kinerja yang baik. Dengan hasil ini maka perspektif bisnis internal perusahaan Katon *Rent Car* dinyatakan dengan indikator 4, yaitu kinerja perusahaan sangat baik. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dalam indikator produktivitas karyawan perusahaan pada tahun 2014 hingga tahun 2015 kelas pencapaian target yang diperoleh sebesar 10% dengan target yang ingin dicapai perusahaan pada tahun tersebut sebesar 20%, sedangkan tingkat pencapaian target yang diperoleh oleh perusahaan sebesar 10% dengan skor yang diperoleh adalah 3 yang berarti kinerja yang dimiliki perusahaan adalah baik, dan pada indikator retensi karyawan pada tahun 2014 hingga

2015 sebesar 8% dengan target yang diberikan perusahaan adalah 5%, sedangkan target yang tercapai sebesar 8% dimana, perusahaan memiliki skor 3 sehingga kinerja yang dimiliki perusahaan adalah sedang. Sedangkan, pada indikator tingkat kepuasan karyawan data yang diperoleh peneliti melalui survei kepuasan karyawan, sehingga untuk mendapatkan skor atau nilai pada indikator ini peneliti menyebarkan kuisioner kepada karyawan Katon *Rent Car* dan mengolah data menggunakan bantuan *Software SPSS16.0 for windows* dengan melakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Pada kedua uji tersebut hasil yang diperoleh adalah karyawan merasa puas bekerja di Katon *Rent Car*. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Katon *Rent Car* pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah memiliki hasil kinerja yang baik karena memiliki skor indikator rata-rata sebesar 3. Yaitu kinerjanya sedang.

BAB VI

KESIMPULAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan maka kesimpulan yang diperoleh adalah sebagai berikut :

1. Hasil pengukuran tingkat pertumbuhan pada perusahaan Katon *Rent Car* adalah :
 - a. Pada perspektif keuangan, pertumbuhan yang diperoleh oleh Katon *Rent Car* pada indikator *profitabilitas* adalah sebesar 37,5%, ROE adalah sebesar 17,1%, pada ROI pertumbuhan yang diperoleh sebesar 2,4%, tingkat pertumbuhan pada indikator TATO sebesar 3,1%, dan indikator pertumbuhan pendapatan adalah sebesar -16,4%.
 - b. Pada perspektif pelanggan, indikator *customer acquisition* di peroleh pertumbuhan sebesar 5,6%, dan pada tingkat kepuasan pelanggan yang diukur dengan melakukan penyebaran kuesioner pelanggan merasa puas dengan Katon *Rent Car*.
 - c. Pada perspektif bisnis internal, indikator pengembangan inovasi mengalami pertumbuhan sebesar 41,67%.
 - d. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, indikator produktivitas karyawan tingkat pertumbuhan yang diperoleh perusahaan dari tahun 2014 ke tahun 2015 adalah sebesar 10%, dan pada retensi karyawan diperoleh hasil sebesar 8%.

2. Hasil pengukuran kinerja yang diperoleh Katon *Rent Car* menggunakan metode *Balanced Scorecard* adalah :
 - a. Pada perspektif keuangan, skor yang diperoleh indikator profitabilitas adalah 4, sehingga memiliki kinerja yang baik, indikator ROE adalah 3 sehingga ROE memiliki kinerja yang sedang, indikator ROI memperoleh skor 3 di mana ROI memiliki kinerja yang sedang, indikator TATO memperoleh skor 3 sehingga indikator TATO memiliki kinerja yang sedang, dan indikator pertumbuhan pendapatan memperoleh skor 2 pada indikator ini kinerja yang dimiliki perusahaan adalah buruk. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja Katon *Rent Car* pada perspektif keuangan memiliki hasil kinerja yang sedang karena memiliki skor indikator rata-rata sebesar 3.
 - b. Pada perspektif pelanggan, indikator *customer acquisition* skor yang diperoleh sebesar 3 di mana perusahaan memiliki kinerja yang sedang, dan indikator tingkat kepuasan pelanggan, pelanggan merasa puas terhadap perusahaan. Sehingga, perspektif pelanggan memiliki skor rata-rata 3 dengan keputusan kinerja adalah sedang.
 - c. Pada perspektif bisnis internal, indikator pengembangan inovasi skor yang didapatkan oleh perusahaan adalah 4 perusahaan memiliki kinerja yang baik. Sehingga dapat dinyatakan kinerja Katon *Rent Car* terhadap perspektif bisnis internal adalah baik.
 - d. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dalam indikator produktivitas karyawan skor yang diperoleh adalah 3 yang berarti kinerja yang dimiliki perusahaan adalah sedang. Sedangkan pada indikator retensi karyawan mempunyai skor 3 dimana kinerja perusahaan sedang, dan tingkat kepuasan karyawan, karyawan puas terhadap perusahaan. Sehingga, skor yang dimiliki perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah baik dengan rata-rata skor 3.

6.2 Saran

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan adalah :

1. Perusahaan harus terus mempertahankan kinerja perusahaan yang mencapai standar penilaian yang baik, yaitu pada perspektif keuangan terdapat pada *profitabilitas*, dan pada perspektif bisnis internal yaitu pengembangan inovasi produk.
2. Pada perspektif keuangan yaitu pertumbuhan pendapatan, perusahaan memiliki nilai skor rendah dibandingkan dengan perspektif lainnya yaitu 2, dimana pada perspektif ini perusahaan belum berjalan dengan baik sehingga Katon Rent Car perlu mencari faktor yang dapat meningkatkan perspektif bisnis internal. Pertumbuhan pendapatan adalah salah satu hal yang menggambarkan kesuksesan perusahaan dalam menjalankan bisnis usaha.
3. Pada perspektif keuangan yaitu ROE, ROI dan TATO dan perspektif pelanggan serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masing-masing memiliki skor sedang. Perusahaan masih harus meningkatkan kinerjanya dengan meningkatkan kinerja karyawan pada setiap bagian.

DAFTAR PUSTAKA

- Andranik, A, Y., 2008. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Jendral Ahmad Yani Kota Metro Lampung.
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*. Edisi V. Jakarta. Rineka Cipta.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*. Edisi VI. Jakarta. Rineka Cipta.
- Atkinson, A, A., & Banker, R, D., & Kaplan R, S., & Mark, Y, S. 1995. *Management control system 3 edition*. New Jersey: Prentice-Hall Internasional, INC.
- Brealy, R, A., & Myers, S, C. 2003. *Principles of corporate finance*. International Edition. Boston MA : Mc Graw Hill.
- Budiarti, I. 2009. Pentingnya Pengukuran Kinerja Melalui Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Manajemen Unikom Bandung vol III no.1 Januari*.
- Charles, B., & Ralph, D. 1997. *Management accounting strategy and control*. McGraw-hill Inc., Canada
- Christina, N, P , Y., & Sudana, I, P., 2010. *Penilaian kinerja pada PT. adhi karya dengan pendekatan balanced scorecard*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNUD.
- Ghozali, I. 2001. *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS edisi kedua*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hanafi, M, M., & Halim, A. 2003. *Analisis laporan keuangan*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Kaplan, R, S., & Norton, D, P. 1993. *Implementing the balanced scorecard*. FMC Corporation Harvard Business Review (September-Oktober 143-146).
- Kaplan, R, S., & Norton, D, P. 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Massachusetts, Harvard Busibess School Press.
- Kaplan, R, S., & Norton, D, P. 2000. *Having trouble with your strategy ? Then map it*. Harvard Business Revivew. January-February.
- Lasdi, L. 2002. Balanced scorecard sebagai kerangka pengukuran kinerja perusahaan secara komprehensif dalam lingkungan bisnis global. *Jurnal Widya Managemen dan Akuntansi, vol.2 No.2, 150-169*.
- Lynch, R, L., & Cross, K, F. 1993. Performance measurement system, handbook of cost management. *Barry Brinker, edisi 3, Hal 328, Warren Gorham Lamont, New York*.

- Mahsun, M., 2006. *Pengukuran kinerja sektor publik edisi pertama*. Penerbit BPF: Yogyakarta.
- Mulyadi., 1997. *Balanced scorecard sebagai inti sistem manajemen strategi*. Jakarta : Prima Nusantara Manajemen.
- Mulyadi., 2001. *Akuntansi Manajemen : Konsep manfaat dan rekayasa*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi., 2009. *Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen : sistem pelipat gandaan keuangan perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi. 2010. *Sistem akuntansi edisi ke-3 cetakan ke-5*. Jakarta : Salemba Empat.
- Novella, A., 2010. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja RSUD Tugu Rejo Semarang.
- Purwa, R, R. 2012. Penerapan Metode Balanced Scorecard di PT. Telkom Divisi Customer Service.
- Riyandanu, E., 2011. *Pengukuran dan analisa indikator kinerja pada FTI-UII*. Yogyakarta : Universitas Islam Indonesia.
- Safitriningsih, Y., 2007. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Penerapan Metode Balanced Scorecard Menggunakan Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus di PT.Telkom, Tbk Jogjakarta).
- Soetjipto, B, W. 1997. *Mengukur kinerja bisnis dengan balanced scorecard*. Usahawan no.6
- Vincent, G. 1998. *Production planning and inventory control*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Widjaja. T, A. 2001. *Internal Auditing (suatu pngantar)*. Jakarta: Harvarindo.