

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN  
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (BSC)  
(Studi Kasus UD.Bangun Putra Mandiri)**

**TUGAS AKHIR**

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



**Nama : Rogo Prasetyo**

**No. Mahasiswa : 12522295**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2018**

**HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama :Rogo Prasetyo

NIM :12522295

Tugas akhir dengan judul:

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN  
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (BSC)  
(Studi Kasus UD. Bangun Putra Mandiri)**

Menyatakan bahwa seluruh komponen dan isi dalam tugas akhir ini adalah hasil karya saya sendiri. Apabila dikemudian hari terbukti ada beberapa bagian dari karya ini adalah bukan hasil karya sendiri, tugas akhir yang diajukan sebagai hasil karya sendiri ini siap ditarik kembali dan siap menanggung resiko dan konsekuensi apapun.

Demikian surat pernyataan ini dibuat, semoga dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 02 Agustus 2018



Rogo Prasetyo

HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN  
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (BSC)**

(Studi Kasus UD. Bangun Putra Mandiri)



الجمهورية الإسلامية  
الاستاذة الباندا

Yogyakarta, 2 Agustus 2018

Menyetujui,  
Dosen Pembimbing

( Ir. Hidayat, M.M.)



HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN  
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (BSC)

(Studi Kasus UD.Bangun Putra Mandiri)

TUGAS AKHIR

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk  
memperoleh gelar Sarjana Teknik Industri  
di Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 02 Agustus 2018

Tim Penguji

Ir. Hdaya, M.M.

Anggota 1

Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M

Anggota 2

Annisa Uswatun Khasanah. S.T., M. Sc.



Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



Imamawan, S.T., M.T.

## HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama :Rogo Prasetyo

NIM :12522295

Tugas akhir dengan judul:

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN  
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (BSC)  
(Studi Kasus UD. Bangun Putra Mandiri)**

Menyatakan bahwa seluruh komponen dan isi dalam tugas akhir ini adalah hasil karya saya sendiri. Apabila dikemudian hari terbukti ada beberapa bagian dari karya ini adalah bukan hasil karya sendiri, tugas akhir yang diajukan sebagai hasil karya sendiri ini siap ditarik kembali dan siap menanggung resiko dan konsekuensi apapun.

Demikian surat pernyataan ini dibuat, semoga dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 02 Agustus 2018



Rogo Prasetyo

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Kupersembahkan karya ini untuk bapak Riyadi dan Ibu Prihatini sebagai kedua orangtua saya, kakak saya Embun dan Bangun, Seluruh keluarga besarku dan Maycahya Mutiara serta keluarga Teknik Industri 2012 yang selalu memberi doa, dukungan dan semangat yang tiada hentinya.

Terimakasih dan doa selalu ku ucapkan untukmu keluarga ku yang kucinta dan tersayang. Terimakasih untuk semua semangat, ilmu, pengalaman, dan bantuannya yang telah diberikan.

Semoga Allah SWT menjadikan kita semua hamba yang berilmu dan beramal soleh Amin.

## HALAMAN MOTO

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ

*“Karena sesungguhnya setelah kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya setelah kesulitan itu ada kemudahan.” (QS. Al-Insyirah: 5-6)*

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb

Segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya serta shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir di UD.Bangun Putra Mandiri dengan judul penelitian “Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC)”. Penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan dan dorongan dari semua pihak, maka penulisan Tugas Akhir ini tidak akan lancar.

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D.selaku Ketua Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Dr. Taufik Immawan, S.T., M.T. selaku Ketua Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Ir. Hudaya, M.M. selaku Pembimbing Tugas Akhir yang telah memberi bimbingan kepada kami.
5. Bapak Riyadi dan Ibu Prihatini sebagai Orang Tua saya yang telah memberimotivasi dan dukungannya sehingga laporan Tugas Akhir ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Semua pihak yang terkait yang telah membantu saya dalam menyelesaikan Laporan ini.

Semoga kebaikan yang diberikan oleh semua pihak kepada penulis menjadi amal sholeh yang senantiasa mendapat balasan dan kebaikan yang berlipat ganda dari Allah Subhanahu wa ta'ala. Amin.

Penulis menyadari bahwa penulisan tugas akhir ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis mohon kritik, saran dan masukan yang bersifat membangun demi kesempurnaan penulisan dimasa yang akan datang. Akhir kata semoga Tugas Akhir ini dapat digunakan sebagai mana mestinya serta berguna bagi penulis khususnya dan bagi para pembaca yang berminat pada umumnya.

Yogyakarta, 02 Agustus 2018

Rogo Prasetyo



## ABSTRAK

UD. Bangun Putra Mandiri merupakan usaha dagang industri manufaktur yang memproduksi furniture. Dalam persaingan bisnis yang dihadapi saat ini, menuntut perusahaan tersebut untuk terus berusaha memberikan kualitas produk yang terbaik bagi konsumennya karena kepuasan konsumen merupakan hal yang penting untuk meningkatkan nilai perusahaan.

Pengukuran kinerja sebuah perusahaan disesuaikan dengan kondisi dan bentuk perusahaan. Pengukuran seharusnya dapat melihat dari semua sisi bagian, baik segi pelanggan, segi keuangan, segi produksi maupun segi karyawan. Pengukuran kinerja melalui pendekatan manajemen strategis terangkum dalam suatu pengukuran strategis *Balanced Scorecard*.

Hasil Penelitian ini menunjukkan nilai Indikator perkembangan profit memberikan hasil perkembangan sebesar -18 %. Nilai tersebut menurun merujuk profit yang didapat pada tahun 2017 dibandingkan dengan profit tahun 2016. Indikator produk cacat pada tahun 2016 adalah 21 produk sedangkan pada tahun 2017 meningkat menjadi 27 produk. Ini mengalami peningkatan sebesar 29 %. Dengan jumlah karyawan 23 orang pada tahun 2016 produktivitas karyawannya adalah Rp. 43.990.732,52 dan pada tahun 2017 mengalami penurunan 11 % dengan jumlah karyawan 26 orang produktivitas karyawannya adalah Rp. 39.245.384,54.

Solusi yang dapat diberikan pada penelitian ini untuk perusahaan adalah dari faktor metode adalah mengarahkan pekerja untuk mematuhi SOP yang sudah ditetapkan, dalam proses produksi manusia adalah melakukan pelatihan bagi karyawan terutama yang memiliki skill yang kurang dan agar menambah kreativitas karyawan dan pendekatan personal antara atasan dengan karyawan untuk memotivasi karyawan. Dari segi faktor lingkungan adalah memasang blower pada tempat kerja atau kipas angin diruang kerja. Dari faktor mesin selalu melakukan penjadwalan perbaikan mesin secara berkala, Membeli mesin terbaru yang diharapkan dapat menambah produktivitas kerja.

Kata kunci: *balanced scorecard, pengukuran kinerja*

## DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN.....	11
1.1 Latar Belakang.....	11
1.2 Rumusan Masalah.....	13
1.3 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Batasan Masalah.....	13
1.5 Manfaat Penelitian.....	13
1.6 Sistematika Penulisan.....	14
BAB II LANDASAN TEORI.....	15
2.1 Kajian Induktif.....	15
2.2 Aspek- Aspek Pengukuran Dalam <i>Balance Scorecard</i> .....	16
2.3 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
2.4 Pengertian Pemasaran.....	19
2.5 Pengukuran Kinerja.....	19
2.6 Tujuan Pengukuran Kinerja.....	20
2.7 Manfaat Pengukuran Kinerja.....	21
2.8 Pengertian Mebel.....	22
BAB III METODE PENELITIAN.....	23
3.1 Objek dan Lokasi Penelitian.....	23
3.2 Sumber Data.....	23
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	23
3.4 Variabel Penelitian.....	24
3.5 Metode Pengolahan Data.....	24
3.6 Data Kualitatif.....	24
3.7 Instrumen Penelitian.....	25
3.8 Alat Bantu Analisis Data.....	25
3.9 Analisis Data.....	25
3.9.1 Penentuan Jumlah Sampel.....	25
3.9.2 Uji Validitas.....	25
3.9.3 Uji Reliabilitas.....	26
3.9.4 Skala Likert.....	27
3.9.5 Pengolahan Data.....	27
3.9.6 Perkembangan <i>Likuiditas</i> .....	28
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	35
4.1 Pengumpulan Data.....	35
4.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	35
4.3 Data Penelitian.....	35
BAB V PEMBAHASAN.....	56
5.1 Perspektif Bisnis Internal.....	57
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	60
6.1 Kesimpulan.....	60
6.2 Saran.....	60

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Flowchart Penelitian.....	10
------------------------------------	----

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.4 Bobot Pada Skala Likert.....	19
Tabel 4.1 Neraca Keuangan Tahun 2016.....	9
Tabel 4.2 Neraca Keuangan Tahun 2017.....	23
Tabel 4.3 Laporan Laba Rugi Tahun 2016.....	25
Tabel 4.4 Laporan Laba Rugi Tahun 2017.....	27
Tabel 4.5 Perhitungan Uji Validitas.....	27
Tabel 4.6 Perhitungan Uji Reliabilitas.....	27
Tabel 4.7 Perkembangan Profit.....	28
Tabel 4.8 Rasio Lancar.....	35
Tabel 4.9 Rasio Cepat.....	35
Tabel 4.10 <i>Return On Investment</i> .....	36
Tabel 4.11 <i>Asset Turn Over</i> .....	36
Tabel 4.12 Inovasi Produk.....	37
Tabel 4.13 Data Produk Cacat.....	38
Tabel 4.14 Data <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> .....	39
Tabel 4.15 Produktivitas Karyawan.....	40
Tabel 4.16 Data Jumlah Karyawan.....	41
Tabel 4.17 Perhitungan Uji Validitas.....	42
Tabel 4.18 Perhitungan Uji Reliabilitas.....	42
Tabel 4.19 Perhitungan Kepuasan Karyawan.....	43

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan sektor industri di Indonesia semakin lama semakin berkembang, ini dibuktikan dengan dukungan perbankan dalam penyaluran kredit untuk UKM memiliki perkembangan yang signifikan. Setiap tahunnya, kredit yang disalurkan makin tinggi. Ini adalah bukti bahwa UMK berkembang pesat di negara kita.

Buktinya, pelaku UKM di Indonesia termasuk dari salah satu yang paling banyak di dunia, apalagi sejak tahun 2014. Di tengah era globalisasi seperti ini, di mana kemudahan pembelian dan persaingan kualitas serta daya beli konsumen makin tinggi. Hal ini menyebabkan keadaan menjadi timbul persaingan antar pengusaha atau perusahaan yang semakin kompetitif. Keadaan kompetitif tersebut yang mengharuskan pengusaha atau perusahaan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya terhadap konsumen agar mendapatkan dan membangun sebuah kepercayaan terhadap produk yang akan di jual tersebut.

Dalam hal itu sangat jelas bila saat ini persaingan antar perusahaan semakin ketat. Tujuan yang jelas diharapkan oleh perusahaan adalah biaya produksi yang sedikit, namun mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya, selain itu memberikan kepuasan kepada konsumen sehingga produk tersebut menjadi pilihan utama konsumen. Dalam hal ini kualitas produk menjadi faktor penting keputusan konsumen dalam menentukan pilihan pada suatu produk. Perusahaan harus menghasilkan produk yang berkualitas agar produk mereka dapat bersaing dengan seiring berjalannya waktu.

Persaingan yang semakin ketat di era globalisasi memberikan pengaruh cukup besar bagi pemasaran dan menumbuhkan tantangan-tantangan baru bagi para pelaku bisnis. Pelaku bisnis dituntut untuk dapat memahami bagaimana kejadian-kejadian yang ada di berbagai penjuru dunia mempengaruhi pasar domestik dan peluang pencarian terobosan baru, dan tentu saja bagaimana perkembangan-perkembangan tersebut akan mempengaruhi pola pemasaran.

Maraknya persaingan yang saat ini adalah banyaknya pengusaha baru atau pendatang dengan modal yang besar. Adapun persaingan perusahaan yang dimaksud



adalah toko mebel. Mebel adalah perlengkapan rumah yang mencakup semua barang seperti kursi,meja, dan lemari. Mebel berasal dari kata *movable*, yang artinya bisa bergerak.Dalam penelitian ini toko mebel yang akan dibahas adalah toko mebel UD.Bangun Putra Mandiri. Toko mebel ini terletak di Dusun Bogaraji, Desa Madukara, Kecamatan Madukara, Kabupaten Banjarnegara, Jawa Tengah.Apabila dilihat dari potensi pasar di lokasi tersebut, sangatlah memungkinkan untuk dijadikan peluang dalam meraih keuntungan karena UD.Bangun Putra Mandiri merupakan pertama yang berada di kecamatan Madukara. Akan tetapi seiring berjalannya waktu, ada banyak Toko Mebel lain yang didirikan di kecamatan Madukara sehingga UD.Bangun Putra Mandiri mengalami kemunduran dalam hal penjualan.

Didasari atas pentingnya perumusan strategi, proses perumusan strategi merupakan suatu rangkaian kegiatan untuk menemukan strategi yang tepat.Analisis strategi yang matang dapat membantu manajemen untuk mengambil keputusan yang berguna bagi kelangsungan UD.Bangun Putra Mandiri.Akan tetapi, pengambilan keputusan yang tepat tidaklah mudah. Dalam mengambil keputusan, manajer perlu mempertimbangkan hal-hal penting seperti fitur apa yang akan dirancang untuk produk baru, harga yang harus ditawarkan kepada pelanggan, dimana produk itu akan dijual, dan berapa banyak biaya yang harus dikeluarkan untuk iklan. Analisis situasi perusahaan yang baik agar dapat menghasilkan suatu strategi pemasaran yang tepat dari manajemen.

Penggunaan analisis *Balanced Scorecard* yang memandang kinerja unit bisnis dalam empat perspektif dapat digunakan untuk mencari akar permasalahan suatu unit bisnis khususnya di UD.Bangun Putra Mandiri.*Balanced Scorecard* menyediakan basis analisis yang lebih lengkap daripada analisis yang hanya menggunakan data keuangan.Oleh karena itu, penggunaan *Balanced Scorecard* merupakan unsur penting dari semua pendekatan yang digunakan oleh perusahaan agar menjadi dan tetap kompetitif.

Menentukan strategi pemasaran sangat penting untuk diteliti agar mengetahui target pasar yang tepat bagi pihak UD.Bangun Putra Mandiri dan mengetahui strategi yang dapat diusulkan bagi pihak UD.Bangun Putra Mandiri. Oleh karena itu dalam bisnis harus membutuhkan manajemen yang ada didalamnya untuk mengukur hasil kinerja,serta menentukanapa yang harus dilakukan dalam meningkatkan kinerja tersebut sesuai target yang telah ditentukan.

Berdasarkan paparan latar belakang diatas, peneliti mengangkat konsep tersebut sebagai bahan penelitian dengan judul “Analisis *Balance Scorecard* untuk Menentukan Strategi Pemasaran UD.Bangun Putra Mandiri”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka perumusan masalah yang diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja UD.Bangun Putra Mandiri diukur dengan *Balanced Scorecard*?
2. Strategi pemasaran apa yang tepat berdasarkan hasil pengukuran kinerja tersebut?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dan hasil yang ingin dicapai dari penelitian terhadap UD.Bangun Putra Mandiri adalah:

1. Mengetahui kinerja UD.Bangun Putra Mandiri diukur dengan metode *Balanced Scorecard*.
2. Mengusulkan strategi pemasaran yang tepat bagi UD.Bangun Putra Mandiri.

## **1.4 Batasan Masalah**

Batasan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Penelitian hanya dilakukan di UD.Bangun Putra Mandiri.
2. Metode yang digunakan hanya dengan *Balance Scorecard*.
3. Kuisisioner hanya disebar kepada karyawan dan pelanggan UD. Bangun Putra Mandiri.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi penulis, perusahaan dan maupun yang membacanya antara lain :

1. Bagi Penulis

Mampu memberikan wawasan serta menambah referensi mengenai tentang pemahaman bagaimana penggunaan konsep pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*.

2. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi sebuah bahan pertimbangan untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang lebih komprehensif pada UD. Bangun Putra Mandiri.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan secara keseluruhan untuk penelitian adalah sebagai berikut:

### **BAB I        PENDAHULUAN**

Bab ini memuat latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB II        LANDASAN TEORI**

Bab ini menjelaskan tentang konsep dan prinsip teori dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian dan memuat uraian tentang hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang ada hubungannya dengan penelitian

### **BAB III       METODE PENELITIAN**

Bab ini memuat penjelasan tentang lokasi penelitian, objek yang diteliti, jenis data, identifikasi masalah, alat bantu penelitian, alur penelitian, serta metode pengumpulan dan pengolahan data.

### **BAB IV       PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Bab ini menjelaskan tentang cara pengambilan dan pengolahan data, analisis dan hasil yang diperoleh dari penggunaan *Balanced Scorecard* sesuai dengan penelitian ini.

### **BAB V        PEMBAHASAN**

Bab ini memuat tentang hasil perhitungan yang telah dilakukan oleh peneliti.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Kajian Induktif

Pada bagian ini merupakan kajian literatur yang diperoleh dari penelitian sebelumnya. Beberapa penelitian mengenai pengukuran kinerja diantaranya dilakukan oleh Dimas (2012). Penelitian dilakukan di PT. Balikpapan *Environmental Service*, Provinsi Balikpapan. Objek penelitian ini adalah sebuah perusahaan swasta penanganan limbah dan lingkungan hidup untuk industri di Kalimantan Timur dan seluruh Indonesia. Objek penelitian dilakukan terhadap bidang manajemen produksi terutama menyangkut kinerja dan strategi yang digunakan. Dari penelitian tersebut didapatkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin meningkat motivasi maka kinerja karyawan juga semakin meningkat. Demikian juga sebaliknya motivasi menurun maka kinerja karyawan menurun. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin meningkat lingkungan kerja maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Demikian juga sebaliknya disiplin menurun maka kinerja karyawan menurun. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin meningkat kepemimpinan maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Demikian juga sebaliknya kepemimpinan menurun maka kinerja karyawan menurun.

Widodo (2010). Penelitian dilakukan di perusahaan mebel PT. Jansen Indonesia. Tujuan penelitian ini dapat mengetahui bagaimana kinerja PT. Jansen Indonesia berdasarkan konsep *balanced scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif customer, perspektif internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari penelitian tersebut dapat diketahui bahwa kinerja perspektif keuangan pada PT. Jansen Indonesia secara keseluruhan dapat disimpulkan atau dinilai sedang, karena secara umum rasio-rasio keuangan mengalami kenaikan kecuali ROA dan TATO. Kinerja perspektif pelanggan pada PT. Jansen Indonesia disimpulkan kurang baik, karena kepuasan pelanggan adalah kurang puas pada dimensi kesesuaian antara harga dan kualitas, kemampuan perusahaan dalam melakukan menjaga rentensi konsumen buruk

sedangkan kemampuan perusahaan dalam melakukan akuisisi pelanggan sedang. Kinerja perspektif proses bisnis intern pada Perusahaan PT.Jansen Indonesia secara disimpulkan sedang, karena inovasi hanya terjadi sekali selama tiga tahun terakhir dan tidak terjadi penurunan waktu aktivitas operasional secara konsisten pada proses produksi kursi, meja, tempat tidur maupun lemari. Kinerja perspektif learning and growth pada PT.Jansen Indonesia dapat disimpulkan baik pada aspek perputaran karyawan masuk dalam kriteria baik sedangkan produktivitas karyawan mengalami penurunan. Tingkat kepuasan karyawan disimpulkan sedang karena karyawan kurang puas.

Ami Dhatul Solichah (2015). Penelitian yang dilakukan di PG.Pesantren Baru Kediri. Tujuan penelitian ini dapat mengetahui bagaimana kinerja di PG.Pesantren Baru Kediri berdarakan metode *balanced scorecard*. Berdasarkan hasil analisis *balancedscorecard* untuk mengukur kinerja PG.Pesantren Baru selama tahun 2011 sampaidengan tahun 2013, maka dapat ditarikkesimpulan bahwa pengukuran menggunakan analisis *balanced scorecard* mengintegrasikanke empat perspektif yang ada, yaitu perspektifkeuangan, perspektif pelanggan, perspektifproses bisnis internal serta perspektifpertumbuhan dan pembelajaran ke dalam setiapbagian perusahaan. Hasil pengukuran kinerja PG.Pesantren Baru menggunakan *balancedscorecard* menunjukkan bahwa kinerjaperusahaan dilihat dari perspektif keuanganbaik, namun dalam ketiga perspektif yang lainmasih cukup baik karena perusahaan belum mampu mempertahankan pelanggan tiaptahunnya serta adanya penurunan produksijustru menambah jumlah pekerja sehinggakurang efisien dalam proses produksi.

## **2.2 Konsep Balance Scorecard**

*Balanced scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balance*). Menurut Mulyadi (2001), *Balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka panjang dan pendek serta melibatkan faktor internal dan eksternal. BSC merupakan alat manajemen kontemporer yang memenuhi kebutuhan perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan *turbulen*. Pada kondisi tersebut menuntut kemampuan perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*, membangun



secara berkelanjutan dan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan, mengarahkan dan memusatkan kapabilitas dari komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

Pada awalnya *balanced scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya *balanced scorecard* mengalami perkembangan dalam implementasinya, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategis, *balanced scorecard* mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang *balanced scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahann yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi, sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek yaitu melalui perspektif finansial.

### **2.3 Aspek- Aspek Pengukuran Dalam *Balance Scorecard***

1. Perspektif pelanggan, tolak ukur pelanggan ini dibedakan dalam dua kelompok, yaitu : *core measurement group* (kelompok inti) dan *customer value proposition* (kelompok penunjang). Menurut Kaplan dan Norton (1996), kelompok inti terdiri dari :
  - a. Pangsa pasar (*market share*).
  - b. Tingkat perolehan pelanggan baru (*customer acqution*).
  - c. Kemampuan perusahaan mempertahankan para pelanggan lama (*customer retention*).
  - d. Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).
  - e. Tingkat profitabilitas pelanggan (*customer profitability*).
2. Perspektif keuangan, perspektif keuangan menjadi landasan dari *balanced scorecard* karena masalah finansial merupakan salah satu ukuran untuk

perencanaan dan pelaksanaan dari strategi bisnis yang menjadi tolak ukur organisasi tersebut. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest* (Kaplan dan Norton, 2001).

3. Perspektif proses bisnis internal, pada perspektif proses bisnis internal merupakan manajemen dalam mengidentifikasi proses bisnis internal yang kritis yang harus di tonjolkan oleh organisasi bisnis tersebut.

Kaplan dan Norton (1996) membagi proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu:

- a. Proses inovasi
  - b. Proses operasi
  - c. Proses pelayanan purna jual
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, (Kaplan,1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan.

#### **2.4 Keunggulan *Balanced Scorecard***

Menurut Mulyadi (2001: 3), terdiri dari dua kata yaitu :

- a. *Balanced* (berimbang)

Menunjukkan kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu : keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern*.

- b. *Scorecard* (kartu skor)

Kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan personel dimasa depan.

*Balanced scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategi dalam manajemen tradisional (Mulyadi,2001). Menurut Mulyadi (2001), keunggulan

pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategi adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

### 1. Komprehensif

*Balanced scorecard* menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu : pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategi ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang,
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

### 2. Koheren

*Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kekohorenan sasaran strategik yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

### 3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik di keempat perspektif.

#### 4. Terukur

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

### 2.5 Pengertian Pemasaran

Definisi pemasaran menurut Gitosudarmo (2001:1) adalah suatu kegiatan yang mengusahakan agar produknya yang dipasarkan dapat diterima dan disenangi oleh pasar. Pemasaran merupakan sebuah faktor penting dalam suatu siklus yang bermula dan berakhir dengan kebutuhan konsumen. Pemasaran harus dapat menafsirkan kebutuhan-kebutuhan konsumen dan mengkombinasikannya dengan data pasar seperti lokasi konsumen, jumlahnya, dan kesukaan mereka. Informasi tersebut dapat dipakai sebagai dasar untuk mengadakan pengolahan bagi kegiatan produksi.

- a. Bauran Pemasaran
- b. Perencanaan Strategi Pemasaran
- c. Strategi Pemasaran
  1. Strategi produk
  2. Strategi harga
  3. Strategi saluran distribusi
  4. Strategi promosi

### 2.6 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan (Dadang, 2010: 57). Menurut

Mulyadi (1999: 227) pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi dan personelnnya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengertian pengukuran kinerja juga dipaparkan oleh Himawan, *et al.* (2014) yaitu pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban. Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan sesuai aktivitas perencanaan dan pengendalian (Yuwono, *et al.*, 2007: 23) dalam Solichah, *et al.* (2015).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi perusahaan (Huriyah, 2011). Pengukuran kinerja suatu perusahaan sangat berguna untuk membandingkan kinerja perusahaan periode lalu dan periode yang akan datang, sehingga dapat diketahui, kinerja mengalami perbaikan atau sebaliknya mengalami penurunan (Handayani, 2011).

Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi agar suatu organisasi mampu bersaing dan berkembang (Arum, 2013). Sehubungan dengan hal itu, pengukuran kinerja sebaiknya dilakukan secara komprehensif, sehingga pengambilan keputusan berkaitan dengan strategi dapat dilakukan secara menyeluruh. Dengan demikian strategi tersebut akan dapat mengakomodasi setiap perspektif yang terlibat dalam menentukan keberhasilan perusahaan (Oemar, 2010). Pengukuran kinerja memegang peranan yang penting dalam memastikan keberhasilan strategi yang dijalankan perusahaan (Kartika, 2013).

## **2.7 Tujuan Pengukuran Kinerja**

Menurut Anthony (2001:52), tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi. Dalam penerapan sistem pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar, yaitu:

1. Menentukan Strategi
2. Menentukan Pengukuran Strategi
3. Mengintegrasikan Pengukuran ke Dalam Sistem Manajemen



#### 4. Mengevaluasi Pengukuran Hasil Secara Berkesinambungan

Davis (1993: 36) mengemukakan secara umum tujuan dilakukan pengukuran kinerja adalah untuk:

1. Meningkatkan motivasi karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi.
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing karyawan.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai dasar untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan dan pengembangan karyawan.
4. Membantu pengambilan keputusan dalam evaluasi hasil yang berkaitan dengan karyawan, seperti produksi, transfer dan pemberitahuan.

### **2.8 Manfaat Pengukuran Kinerja**

Menurut Lynch (1993), manfaat pengukuran kinerja yang baik adalah :

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

Sementara itu, Mulyadi (1999: 212-225) berpendapat bahwa manfaat sistem pengukuran kinerja adalah:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggannya dan membuat seluruh personil 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.
4. Membuat suatu tujuan strategi yang masanya masih kabur menjadi lebih kongkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran perusahaan.

## **2.9 Pengertian Mebel**

Mebel adalah perlengkapan rumah yang mencakup semua barang seperti kursi,meja, dan lemari. Mebel berasal dari kata *movable*, yang artinya bisa bergerak.Pada zaman dahulu kursi, lemari relative mudah digerakan dari batu besar, tembok dan atap.Sedangkan kata *furniture* berasal dari bahasa Perancis *fourniture* (1520-30 Masehi).*Furniture* mempunyai asal kata *fournir* yang artinya *furnish* atau perabot rumah atau ruangan. Walaupun mebel dan *furniture* punya arti yang berbeda, tetapi yang ditunjuk sama,yaitu :meja, kursi, lemari dan seterusnya.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek dan Lokasi Penelitian**

Objek penelitian ini adalah unit usaha dalam bidang mebel. Lokasi penelitian ini berada di UD. Bangun Putra Mandiri. Perusahaan ini beralamat di Dukuh Bogaraji, Desa Madukara, Kecamatan Madukara, Kabupaten Banjarnegara, Jawa Tengah.

#### **3.2 Sumber Data**

Dalam melakukan penelitian ini, diperlukan beberapa jenis data dan informasi yang dibutuhkan. Untuk sumber data dalam penelitian ini terbagi atas 2 jenis yaitu :

##### **1. Data Primer**

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya. Pada penelitian kali ini, peneliti mendapatkan data primer melalui hasil kuesioner yang telah disebarakan pada responden terkait yaitu karyawan dan pelanggan UD. Bangun Putra Mandiri, serta data yang didapatkan dari internal perusahaan. Beberapa contoh data yang dibutuhkan adalah data keuangan, data proses operasi, data karyawan, serta data bagian umum yang terdapat pada perusahaan. Hasil dari pengumpulan data primer berupa kuesioner, dan data kuesioner yang didapat harus valid dan reliabel agar data dapat diolah dengan optimal.

##### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari media perantara atau secara tidak langsung yang berupa buku, catatan, bukti yang telah ada. Data sekunder digunakan untuk melengkapi data primer. Data sekunder diperoleh dari hasil studi literatur berupa jurnal, buku referensi, dan internet. Data yang diperlukan berupa data dari UD. Bangun Putra Mandiri, bisa data yang diambil secara langsung atau data yang diambil secara tidak langsung.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

#### 1. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan cara menyebar pertanyaan yang akan diajukan kepada responden. Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebar kuesioner terhadap karyawan UD.Bangun Putra Mandiri untuk mengetahui perspektif pelanggan pada *balanced scorecard*, serta menyebar kuesioner terhadap pelanggan UD.Bangun Putra Mandiri untuk mengetahui perspektif pelanggan pada *balanced scorecard*.

#### 2. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara melihat dan meninjau langsung keadaan yang ada di lapangan, yang berarti melihat langsung keadaan di UD.Bangun Putra Mandiri.

#### 3. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan cara menanyakan langsung apa yang diperlukan terhadap responden secara langsung, berarti disini menanyakan langsung terhadap bapak H. Riyadi selaku pemilik UD.Bangun Putra Mandiri.

### 3.4 Variabel Penelitian

Untuk variabel penelitian pada penelitian ini terdiri atas 2 variabel penelitian yaitu :

#### 1. Variabel Bebas

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lainnya (*Independent variable*), yang menjadi variabel bebas pada penelitian ini adalah 4 perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## 2. Variabel Tidak Bebas

Variabel tidak bebas merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (*Dependent variable*), untuk variabel tidak bebas dalam penelitian ini adalah kinerja UD. Bangun Putra Mandiri.

## 3.5 Metode Pengolahan Data

### 3.5.1 Data Kuantitatif

Data kuantitatif merupakan data yang berupa simbol angka atau bilangan. Data ini berhubungan dengan data jumlah karyawan, laporan keuangan dan lainnya.

### 3.5.2 Data Kualitatif

Data kualitatif merupakan data informasi yang berbentuk kalimat verbal dan bukan berupa angka. Data ini berhubungan dengan sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan dan struktur organisasi.

## 3.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan sebuah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data untuk menjawab permasalahan penelitian. Instrumen pada penelitian ini merupakan lembar observasi yang digunakan untuk kelancaran peneliti dan isi dari lembar observasi ini adalah data keuangan yang diperlukan peneliti dan juga lembar kuesioner yang berisi tentang kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan yang telah diberikan kepada responden terkait dengan kinerja perusahaan.

## 3.7 Alat Bantu Penelitian

Alat bantu analisis data pada penelitian ini berupa alat-alat yang digunakan untuk membantu analisis data. Adapun alat-alatnya adalah sebagai berikut:

1. Laptop Toshiba
2. Alat Tulis
3. *Software SPSSversi 23 for Windows*

### 3.8 Analisis Data

#### 3.8.1 Penentuan Jumlah Sampel

Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Cachran, yaitu :

$$(n = \frac{NPQ}{(N - 1)D + PQ})$$

Keterangan :

- N = Jumlah minimal sampel
- N = Jumlah rata-rata pelanggan
- P = Proporsi responden memilih pernyataan tertentu (0,5)
- Q = (1 - p) Proporsi responden tidak memilih pernyataan tertentu (0,5)
- D = Tingkat ketelitian  $\frac{B^2}{Z_{\alpha/2}}$
- B = Tingkat kesalahan (0,05)

#### 3.8.2 Uji Validitas

Uji validitas merupakan uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur tersebut sesuai. Pengujian ini dilakukan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dilakukan secara dua kali, karena kuesioner tersebut berisi tentang kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan pada UD. Bangun Putra Mandiri. Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan *software SPSS versi 18 for Windows* dengan maksud mengetahui r hitung dengan tingkat signifikansi sebesar 10% dengan derajat kebebasan (df) = n-2.

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Hipotesis Penelitian  $H_0$  : Data butir pertanyaan kuesioner valid  $H_1$  : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid.

2. Daerah Kritis  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak

Untuk menentukan  $r_{hitung}$  pada uji validitas bisa dengan menggunakan *software* SPSS versi 18 for Windows dengan cara: Klik *Analyze>Correlate>Bivariate*.

### 3.8.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji yang diperuntukan untuk mengukur tingkat kestabilan dalam suatu kejadian pada data kuesioner. Tujuan dari uji reliabilitas ini adalah mengetahui apakah hasil dari kuesioner tersebut stabil dalam mengukur suatu kejadian. Dalam uji reliabilitas dilakukan dengan cara menggunakan analisis *Cronbach Alpha* dengan tingkat signifikansi  $\alpha$  sebesar 10% dengan derajat kebebasan  $(df) = n-2$ . Kemudian akan dilakukan perbandingan antara  $r_{alpha}$  dan  $r_{tabel}$ . Jika  $r_{alpha} > r_{tabel}$ , maka data tersebut reliabel. Namun jika  $r_{alpha} < r_{tabel}$ , maka data tersebut tidak reliabel.

Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0.6$  (Nunnally, 1967) dalam Ghozali (2005). Menurut pemaparan dari Putra, et al. (2014) jika nilai  $\alpha > 0.7$  artinya reliabilitas mencukupi (*sufficient reliability*) sementara jika  $\alpha > 0.80$  ini mensugestikan seluruh item reliabel dan seluruh tes secara konsisten secara internal karena memiliki reliabilitas yang kuat. Atau, ada pula yang memaknakananya jika  $\alpha > 0.90$ , maka reliabilitas sempurna. Jika  $\alpha > 0.70 - 0.90$ , maka reliabilitas tinggi. Jika  $\alpha$  antara  $0.50 - 0.70$ , maka reliabilitas moderat. Jika  $\alpha < 0.50$ , maka reliabilitas rendah. Jika  $\alpha$  rendah, kemungkinan satu atau beberapa item tidak reliabel. Untuk menentukan  $r_{alpha}$  dalam perhitungan uji reliabilitas bisa dengan cara menggunakan *software* SPSS versi 18 for Windows dengan cara: Klik *Analyze>Scale>Reliability Analysis*.

### 3.8.4 Skala Likert

Skala *Likert* adalah skala yang digunakan untuk menentukan bobot indikator yang terdapat pada kuesioner kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan pada perspektif *balanced scorecard*. Perbandingan ini dilakukan dengan cara memberikan nilai bobot satu (1) hingga lima (5). Berikut bobot pada skala *likert*:

Tabel 3.4 Bobot Pada Skala *Likert*

<b>Tingkat Kepuasan (Variabel)</b>	<b>Skor</b>
Sangat Tidak Puas	1
Tidak Puas	2
Cukup Puas	3
Puas	4
Sangat Puas	5

Sumber: Syahputra, 2016

Semakin besar nilai skor yang dipilih oleh responden, maka semakin baik penilaian yang diberikan dan begitu juga sebaliknya, jika responden memberikan nilai skor yang kecil, maka semakin tidak baik penilaian yang diberikan.

### 3.9 Pengolahan Data

Terdapat indikator perspektif pelanggan beserta tujuannya. Berikut ini merupakan penjelasan masing – masing indikator.

#### 3.9.1 Perkembangan Profit

#### 3.9.2 Perkembangan *Likuiditas*

Indikator perkembangan profit berisi persentase laba bersih dibandingkan dengan penjualan.

$$\left( \text{Profit} = \frac{\text{lababersih}}{\text{penjualan}} \right)$$

$$\left( \text{Perkembangan Profit} = \frac{\text{profittahun 2017} - \text{profittahun 2016}}{\text{profit 2016}} \right)$$

#### 3.9.3 Perkembangan *Likuiditas*

Indikator perkembangan *likuiditas* merupakan kemampuan perusahaan dalam memenuhi hutang jangka pendeknya. Posisi likuiditas yang baik memungkinkan perusahaan memperoleh investasi guna menggunakan kesempatan investasi dan memenuhi kebutuhan operasional. Peningkatan likuiditas terdiri dari rasio lancar dan rasio cepat.



### 1. Rasio Lancar

Rasio lancar merupakan asset jangka pendek dibagi dengan hutang jangka pendek. Rasio ini menunjukkan posisi kas perusahaan dan kemampuan memenuhi kewajiban/hutang jangka pendek.

$$\left( \text{Rasio Lancar} = \frac{\text{assetlancar}}{\text{hutanglancar}} \right)$$

$$\left( \text{Perkembangan} = \frac{\text{rasiolancartahun 2017} - \text{rasiolancartahun 2016}}{\text{rasiolancar 2016}} \right)$$

### 2. Rasio Cepat

Rasio cepat merupakan rasio yang membandingkan hutang lancar perusahaan dengan aktiva/aset cepatnya, yang terdiri dari : kas, surat berharga yang dapat diperjualbelikan, dan piutang dagang. Aktiva/aset ini dianggap cepat karena aktiva tersebut merupakan kas yang bisa dikonversikan menjadi kas dalam sehari.

$$\left( \text{Rasio cepat} = \frac{(\text{asetlancar} - \text{inventori})}{\text{hutanglancar}} \right)$$

$$\left( \text{Perkembang} = \frac{\text{rasiocepattahun 2017} - \text{rasiocepattahun 2016}}{\text{rasiocepat 2016}} \right)$$

### 3.9.3 Laba Bersih

Indikator laba bersih menunjukkan hasil laba bersih perusahaan dibandingkan dengan total kekayaan yang dimiliki perusahaan. Indikator ini bertujuan untuk mengetahui peningkatan laba bersih yang diperoleh terhadap total kekayaan.

$$\left( \text{Return On Investment (ROI)} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{penjualan}} \right)$$

$$\left( \text{ReturnOnInvestment (ROI)} = \frac{\text{ROI tahun 2017} - \text{ROI tahun 2016}}{\text{ROI tahun 2016}} \right)$$

### 3.9.4 Pendapatan Perusahaan

Indikator pendapatan perusahaan dilakukan dengan membandingkan total kekayaan perusahaan dan penjualan sehingga dapat diketahui kontribusi pendapatan yang diperoleh terhadap kekayaan yang dimiliki perusahaan.

$$\left( \text{AssetTurnOver(ATO)} = \frac{\text{penjualan}}{\text{totalasset}} \right)$$

$$(\text{Perkembangan Asset TurnOver (ATO)} = \frac{\text{ATO 2017} - \text{ATO 2016}}{\text{ATO 2016}})$$

### **3.10 Perspektif Pelanggan**

Terdapat beberapa indikator perspektif pelanggan beserta tujuannya. Berikut ini merupakan penjelasan dari masing – masing indikator.

#### **3.10.1 Kepuasan Pelanggan**

Kepuasan pelanggan merupakan pengaruh penting bagi perusahaan. Pada tujuan tersebut terdapat beberapa indikator pendukung. Masing – masing indikator akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Jumlah produk yang sering dibeli

Indikator jumlah produk sering dibeli digunakan untuk mengetahui produk apa saja yang sering dibeli oleh konsumen dibandingkan dengan produk yang tersedia.

2. Pelayanan pemesanan

Indikator pelayanan pemesanan memberikan informasi apakah perusahaan sudah dapat memberikan pelayanan terbaik dengan cara melayani semua jumlah pemesanan dari pelanggan.

3. Ketersediaan produk

Indikator ketersediaan produk menjelaskan jumlah inventori yang tersedia sehingga dapat memenuhi permintaan akan produk meski tanpa melalui proses pemesanan.

### **3.11 Perspektif Bisnis Internal**

Terdapat beberapa indikator perspektif pelanggan beserta tujuannya. Berikut adalah penjelasan dari masing – masing indikator.

### **3.11.1 Pengembangan Inovasi Produk**

Indikator pengembangan inovasi produk diperoleh dari perbandingan produk 2016 dan produk baru tahun 2017. Produk ini menandakan bahwa perusahaan mampu untuk mengembangkan usahanya.

$$(\text{Perkembangan Inovasi} = \frac{\text{produk yang sudah ada} - \text{produk baru}}{\text{produkbaru}} \times 100 \%)$$

### **3.11.2 Distribusi**

Indikator distribusi menjelaskan cara dan waktu pengiriman barang ke pelanggan atau proses distribusi produk yang dilakukan perusahaan sampai ke tangan pelanggan.

### **3.11.3 Produk Cacat**

Indikator peningkatan kualitas produk memberikan informasi mengenai jumlah produk cacat yang ada pada tahun 2016 hingga 2017.

$$(\text{Perkembangan produk cacat} = \frac{\text{produk cacat tahun 2017} - \text{produk cacat tahun 2016}}{\text{produk cacat tahun 2016}} \times 100 \%)$$

### **3.11.4 Sistem Informasi**

Indikator sistem informasi berisi kemampuan sistem informasi yang dimiliki perusahaan dalam membantu kinerja dan pemasaran untuk semakin baik.

### **3.11.5 Teknologi Baru**

Indikator teknologi baru berisi penjelasan alat kerja apa saja yang menjadi pengganti alat kerja yang sudah digunakan.

### **3.11.6 Reward dan Punishment**

Indikator *reward* dan *punishment* bertujuan untuk menjadi pemicu karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Jika karyawan bekerja dengan baik, maka karyawan tersebut akan mendapatkan *reward* dan jika karyawan bekerja dibawah *standar* yang telah ditetapkan karyawan tersebut akan dikenakan *punishment*.

### **3.11.7 Keselamatan Kerja**

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang memperdulikan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) dari karyawannya. Penerapan K3 diperlukan karena tidak akan merugikan siapapun yang melaksanakannya. Namun yang sering disalah artikan karyawan sebagai sebab dari penurunan produktivitas kerja karena dianggap mengganggu dalam pergerakan dalam bekerja.

### **3.11.8 Limbah**

Indikator limbah diperlukan karena limbah yang dikelola perusahaan tidak baik tentu akan menimbulkan dampak negatif terhadap lingkungan perusahaan. Namun jika dikelola dengan baik bisa menjadi pendapatan tambahan bagi perusahaan.

## **3.12 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Terdapat beberapa indikator perspektif pelanggan beserta tujuannya. Berikut adalah penjelasan dari masing – masing indikator.

### **3.12.1 Peningkatan Produktivitas Karyawan**

Indikator peningkatan produktivitas karyawan bertujuan untuk membandingkan laba yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan laba tersebut.

$$\text{(Produktivitas karyawan} = \frac{\text{laba operasi sebelum pajak}}{\text{jumlah karyawan}})$$

$$(\text{Perkembangan} = \frac{\text{Produktivitas 2017} - \text{Produktivitas 2016}}{\text{Produktivitas 2016}} \times 100 \%)$$

### 3.12.2 Jumlah Karyawan

Indikator jumlah karyawan berisi informasi mengenai jumlah karyawan yang masuk dan jumlah karyawan yang ada. Sebesta mungkin perusahaan mempertahankan karyawan selama mungkin.

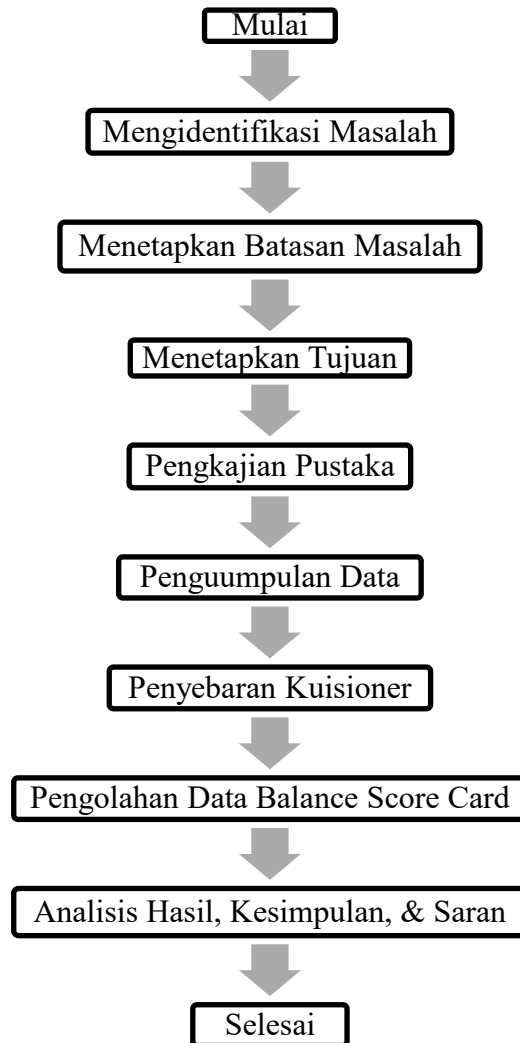
$$(\text{Perkembangan} = \frac{\text{Karyawan Masuk th 2017} - \text{Karyawan Masuk th 2016}}{\text{Karyawan Masuk th 2016}} \times 100 \%)$$

### 3.12.3 Kepuasan Karyawan

Indikator kepuasan karyawan menyatakan bahwa kepuasan karyawan secara menyeluruh saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Indikator ini akan menggunakan kuisioner sebagai alat ukurnya.

### 3.13 *Flowchart* Penelitian

*Flowchart* penelitian bertujuan untuk memecahkan permasalahan yang menggambarkan proses mulai hingga penelitian selesai secara runtun dengan tahapan-tahapan penelitian yang sistematis dan skematis. Kerangka penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 1. *Flowchart* Penelitian

Adapun alur penelitian dalam penelitian ini yaitu :

1. Tahap pertama yang dilakukan adalah identifikasi masalah. Kegiatan ini dilakukan agar mengetahui kondisi nyata pada perusahaan yang pada akhirnya dapat menemukan permasalahan yang terjadi pada perusahaan, sehingga dilakukan perbaikan.
2. Pada rumusan masalah dilakukan untuk mengetahui permasalahan yang terjadi pada perusahaan tentang bagaimana kinerja perusahaan jika diukur menggunakan *balanced scorecard* dan mengetahui apa saja yang harus ditingkatkan,
3. Setelah menentukan rumusan masalah selanjutnya adalah menentukan tujuan penelitian agar mengetahui arah penelitian ini sesuai dengan penentuan rumusan masalah, kemudian menentukan batasan masalah agar topik permasalahan yang diteliti tidak melebar.

4. Selanjutnya melakukan tahap kajian pustaka untuk mencari informasi serta kajian pendukung seperti kajian deduktif dan kajian induktif untuk memperkuat argumen pada penelitian ini.
5. Tahap pengumpulan data. Pengumpulan data yang dilakukan adalah pengumpulan data keuangan, terdiri atas laporan laba rugi perusahaan. Selanjutnya mengumpulkan data jumlah karyawan untuk menentukan retensi karyawan dan produktifitas karyawan. Berikutnya mengumpulkan waktu penyelesaian proses operasi pada perusahaan.
6. Setelah itu, masuk ke tahap pembuatan kuesioner dan pengumpulan data kepuasan pelanggan, reputasi perusahaan, proses inovasi dan kepuasan karyawan untuk data *balanced scorecard*.
7. Mengolah seluruh data *balanced scorecard* yang sudah didapatkan, lalu mencari hasil *final balanced scorecard*.
8. Tahap terakhir yaitu memberikan kesimpulan hasil dari pembahasan serta memberikan saran terhadap tempat penelitian.

## **BAB IV**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

#### **4.1 Pengumpulan Data**

##### **4.1.1 Data Umum Perusahaan**

###### **4.1.1.1 Sejarah Umum Perusahaan**

UD.Bangun Putra Mandiri merupakan usaha dagang yang bergerak pada industri *furniture*.Perusahaan tersebut beralamat di Dukuh Bogaraji, Desa Madukara, Kecamatan Madukara, Banjarnegara Jawa Tengah. Pemilik usaha dagang tersebut bernama Bapak H.Riyadi. *Furniture* mentah diambil dari Jepara lalu memasuki proses untuk barang jadi layak jual. UD.Bangun Putra Mandiri didirikan pada 24 November 2008.

###### **4.1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan**

Adapaun Visi dari UD.Bangun Putra Mandiri antara lain :

1. Bekerja itu sarana ibadah.
2. Jaga kepercayaan sesama.
3. Bertanggung jawab dalam bekerja.
4. Rejeki itu pasti mengikuti “*Memayu ning Bawono*” yang mempunyai arti mengusahakan keselamatan, memperindah,kebahagiaan, dan kesejahteraan hidup di dunia.



## 4.2 Data Penelitian

### 4.2.1 Neraca Keuangan

Neraca keuangan adalah suatu laporan wajib untuk disusun atau dibuat oleh perusahaan untuk bisa memberikan gambaran mengenai kekayaan dan kewajiban yang dimilikinya.

Tabel 4.1 Neraca Keuangan Tahun 2016

<b>ASSET LANCAR</b>		
Kas	Rp	284.000.000,00
Persediaan	Rp	227.000.000,00
Piutang	Rp	385.000.000,00
<b>TOTAL ASSET LANCAR</b>		<b>Rp896.000.000,00</b>
<b>ASSET TIDAK LANCAR</b>		
Asset Tetap		
Tanah dan Bangunan		Rp 2.035.000.000,00
Kendaraan	Rp	250.000.000,00
Produksi		
Peralatan Kantor	Rp	54.000.000,00
Mesin Produksi	Rp	106.880.000,00
		Rp 410.880.000,00
Penyusutan	Rp	77.800.000,00
		Rp 333.080.000,00
<b>TOTAL ASSET BERWUJUD</b>		<b>Rp2.368.080.000,00</b>
<b>TOTAL ASSET</b>		<b>Rp3.264.080.000,00</b>
<b>LIABILITIES</b>		
Kewajiban Lancar		
Kewajiban Dagang	Rp	185.000.000,00
Kewajiban Lain-lain	Rp	34.000.000,00
<b>TOTAL KEWAJIBAN LANCAR</b>		<b>Rp219.000.000,00</b>
<b>KEWAJIBAN JANGKA PANJANG</b>		
Kewajiban Bank	Rp	1.094.000.000,00
Ekuitas		Rp 1.094.000.000,00
Investasi Pemilik		Rp 2.945.000.000,00
Saldo Laba	Rp	675.000.000,00
Total Modal	Rp	3.620.000.000,00
<b>TOTAL LIABILITIES</b>		<b>Rp 4.714.000.000,00</b>

Tabel 4.2 Neraca Keuangan Tahun 2017

<b>ASSET LANCAR</b>		
Kas	Rp	289.000.000,00
Persediaan	Rp	227.000.000,00
Piutang	Rp	385.000.000,00
<b>TOTAL ASSET LANCAR</b>		Rp 901.000.000,00
<b>ASSET TIDAK LANCAR</b>		
Asset Tetap		
Tanah dan Bangunan		Rp 2.109.000.000,00
Kendaraan Produksi	Rp	286.000.000,00
Peralatan Kantor	Rp	58.000.000,00
Mesin Produksi	Rp	110.748.000,00
		Rp 454.748.000,00
Penyusutan	Rp	80.253.200,00
		Rp 374.494.800,00
<b>TOTAL ASSET BERWUJUD</b>		Rp 2.483.494.800,00
<b>TOTAL ASSET</b>		Rp 3.384.494.800,00
<b>LIABILITIES</b>		
<b>KEWAJIBAN LANCAR</b>		
Kewajiban Dagang	Rp	192.000.000,00
Kewajiban Pajak		
Kewajiban Lain-lain	Rp	40.258.000,00
Total Kewajiban Lancar		Rp 232.258.000,00
<b>KEWAJIBAN JANGKA PANJANG</b>		
Kewajiban Bank	Rp	1.108.200.000,00
Beban Bunga Bank		
<b>EKUITAS</b>		Rp 1.108.200.000,00
Investasi Pemilik	Rp	2.981.730.000,00
Saldo Laba	Rp	712.821.400,00
Total Modal		Rp 3.694.551.400,00
<b>TOTAL LIABILITIES</b>		Rp 4.802.751.400,00

## 4.2.2 Laporan Laba Rugi

Tabel 4.3 Laporan Laba Rugi Tahun 2016

<b>HPP 2016</b>		
Persediaan Awal		Rp 72.515.750,00
Pembelian	Rp 248.172.490,00	
Biaya Angkut	Rp 248.172.490,00	
Retur		Rp 248.172.490,00
Pembelian Bersih	Rp 248.172.490,00	
Barang Tersedia Untuk Dijual	Rp 320.688.240,00	
Persediaan Akhir		Rp 58.907.500,00
<b>HPP</b>		<b>Rp 261.780.740,00</b>
<b>LABA RUGI 2016</b>		
Penjualan		Rp 2.015.000.000,00
Retur Penjualan	Rp 204.000.000,00	
Potongan Penjualan	Rp 95.000.000,00	
		Rp 299.000.000,00
Penjualan Bersih	Rp 1.716.000.000,00	
<b>HPP</b>		<b>Rp 261.780.740,00</b>
Laba Kotor		Rp 1.454.219.260,00
Beban Usaha		
Beban Pemasaran	Rp 44.807.260,00	
Beban ADM & Umum	Rp 77.685.480,00	
Beban Tenaga Kerja	Rp 37.473.000,00	
Beban Listrik & Air	Rp 7.217.428,00	
Beban Telfon		Rp 3.125.000,00
Beban Perawatan Mesin	Rp 2.781.000,00	
Beban Overhead Pabrik	Rp 37.344.000,00	
Beban Bunga & Administrasi Bank	Rp 31.075.619,00	
Asuransi Bangunan	Rp 200.923.625,00	
		Rp 442.432.412,00
Laba Usaha		Rp 1.011.786.848,00
Laba Sebelum Pajak		Rp 1.011.786.848,00
Laba Bersih Setelah Pajak		Rp 896.461.454,00

Tabel 4.4 Laporan Laba Rugi Tahun 2017

<b>HPP 2017</b>		
Persediaan Awal		Rp 607.932.025,00
Pembelian	Rp 769.143.699,00	
Biaya Angkut	Rp 769.143.699,00	
Retur	Rp 769.143.699,00	
Potongan Pembelian Bersih		Rp 769.143.699,00
		Rp 1.377.075.724,00
Barang Tersedia Untuk Dijual		Rp 832.070.000,00
Persediaan Akhir		Rp 545.005.724,00
<b>LABA RUGI 2017</b>		
Penjualan		Rp 2.533.714.113,00
Retur Penjualan	Rp 234.000.000,00	
Potongan Penjualan	Rp 96.154.000,00	
		Rp 330.154.000,00
Penjualan Bersih		Rp 2.203.560.113,00
<b>HPP</b>		
Laba Kotor		Rp 1.579.362.389,00
Beban Usaha		
Beban Pemasaran	Rp 45.053.139,00	
Beban ADM & Umum	Rp 87.315.020,00	
Beban Tenaga Kerja	Rp 56.573.250,00	
Beban Listrik & Air	Rp 12.146.022,00	
Beban Telfon	Rp 5.000.000,00	
Beban Perawatan Mesin	Rp 11.896.750,00	
Beban Overhead Pabrik	Rp 30.045.000,00	
Beban Bunga & Administrasi Bank	Rp 98.551.350,00	
Asuransi Bangunan	Rp 212.401.860,00	
		Rp 558.982.391,00
Laba Usaha		Rp 1.020.379.998,00
Beban Luar Usaha		
Laba Sebelum Pajak		Rp 1.020.379.998,00
Laba Bersih Setelah Pajak		Rp 900.067.484,00

### 4.3 Pengolahan Data

#### 4.3.1 Perspektif Pelanggan

##### 4.3.1.1 Kepuasan Pelanggan

Hasil dari indikator kepuasan pelanggan diukur dengan kuisioner tentang kepuasan pelanggan UD. Bangun Putra Mandiri. Sebelum melakukan pembagian kuisioner, dilakukan penentuan jumlah sampel dan selanjutnya akan dilakukan uji *validitas* dan uji *reliabilitas*. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diambil sudah bisa mewakili populasi.

##### 1. Penentuan Jumlah Sampel

Penentuan jumlah sampel sangat penting, ini dimaksudkan agar data kuisioner benar benar mewakili dari populasi pelanggan dari UD. Bangun Putra Mandiri, dimana :

n = Jumlah minimal sampel

N = Jumlah rata-rata pelanggan (85/bulan didapat dari rata-rata pelanggan setiap bulannya)

P = Proporsi responden memilih pernyataan tertentu (0,5)

Q = (1 – p) Proporsi responden tidak memilih pernyataan tertentu (0,5)

D = Tingkat ketelitian  $\frac{B^2}{Z_{\alpha/2}^2}$

B = Tingkat kesalahan 0,05

$Z_{\alpha/2}$  = 1,96

$$(n = \frac{NPQ}{(N - 1)D + PQ})$$

$$(n = \frac{85 \times 0,5 \times 0,5}{(85-1)\left(\frac{0,05^2}{1,96}\right) + 0,5 \times 0,5})$$

$$(n = \frac{21,25}{0,3571})$$

$$(n = 59,50)$$

$$n = 60 \text{ responden}$$

Dari hasil perhitungan minimal jumlah sampel didapat minimal jumlah sampel yang diambil adalah 60 responden.

## 2. Uji Validitas

Kriteria yang akan digunakan dalam uji validitas adalah :

- a. Jika  $r_{hitung}$  lebih besar atau sama dengan dari  $r_{tabel}$ , maka data kriteria kuisioner diterima dan valid
- b. Jika  $r_{hitung}$  lebih kecil dari  $r_{tabel}$ , maka data kriteria kuisioner ditolak dan tidak valid.

Hasil perhitungan uji validitas ditunjukkan oleh tabel 4.5.

Tabel 4.5 Perhitungan Uji Validitas

Variable	Kriteria	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Kesimpulan
Q1	Bagaimana pelayanan yang diberikan UD.Bangun Putra Mandiri	0,319	0,254	VALID
Q2	Bagaimana produk yang dihasilkan UD.Bangun Putra Mandiri	0,521	0,254	VALID
Q3	Seberapa respon pelayanan yang diberikan UD.Bangun Putra Mandiri	0,353	0,254	VALID
Q4	Seberapa mudah proses pemesanan furniture di UD.Bangun Putra Mandiri	0,491	0,254	VALID
Q5	Seberapa besar kebersihan dan kerapian di UD.Bangun Putra Mandiri	0,480	0,254	VALID

Pertanyaan diambil dari pengembangan referensi penelitian terdahulu milik Sinaga, P. 2004 dengan judul “*Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja koperasi dan UKM”.

## 3. Uji Reliabilitas

Kriteria yang akan digunakan dalam uji reliabilitas adalah :

- a. Jika  $r_{hitung}$  lebih besar atau sama dengan dari  $r_{tabel}$ , maka data kriteria kuisioner diterima dan valid
- b. Jika  $r_{hitung}$  lebih kecil dari  $r_{tabel}$ , maka data kriteria kuisioner ditolak dan tidak valid.

Hasil perhitungan uji reliabilitas ditunjukkan oleh tabel 4.11.

Tabel 4.6 Perhitungan Uji Reliabilitas

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>r</i> <sub>tabel</sub>	Kesimpulan
0,580	0,254	RELIABLE

### 4.3.2 Perspektif Keuangan

#### 4.3.2.1 Perkembangan Profit

Perkembangan profit diperoleh dari perbandingan antara laba bersih dan penjualan tiap periode. Hasil yang diperoleh berupa persentase peningkatan profit untuk dua periode yaitu tahun 2016 dan 2017. Hasil dari perhitungan guna mengetahui perkembangan dari UKM tersebut.

$$\left(\text{Profit} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{penjualan}}\right)$$

$$\left(\text{Perkembangan Profit} = \frac{\text{profit tahun 2017} - \text{profit tahun 2016}}{\text{profit 2016}}\right)$$

Tabel 4.7 Perkembangan Profit

Tahun	Laba Bersih	Penjualan	Profit	Perkembangan
2016	Rp 896.461.454,00	Rp 2.015.000.000,00	0,44489	-18%
2017	Rp 900.067.484,00	Rp 2.533.714.113,00	0,35524	

$$\left(\text{Profit tahun 2016} = \frac{\text{Rp } 896.461.454,00}{\text{Rp } 2.015.000.000,00} = 0,44\right)$$

$$\left(\text{Profit tahun 2017} = \frac{\text{Rp } 900.067.484,00}{\text{Rp } 2.533.714.113,00} = 0,36\right)$$

$$\left(\text{Perkembangan Profit} = \frac{0,36 - 0,44}{0,36} \times 100 \% = -18 \%\right)$$

#### 4.3.2.2 Perkembangan Likuiditas

Rasio *likuiditas* adalah rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban atau membayar utang jangka pendeknya. Rasio inilah yang dapat digunakan untuk mengukur seberapa *ilikuidnya* suatu perusahaan. Jika perusahaan

mampu memenuhi kewajibannya berarti perusahaan tersebut *ilikuid*, sedangkan jika perusahaan tidak mampu memenuhi kewajibannya berarti perusahaan tersebut *ilikuid*.

#### 1. Rasio Lancar

Rasio lancar dapat diperoleh dari perbandingan asset lancar dengan hutang lancar.

$$\left(\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Asset Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}\right)$$

$$\left(\text{Perkembangan} = \frac{\text{Rasio Lancar tahun 2017} - \text{Rasio Lancar tahun 2016}}{\text{Rasio Lancar 2016}}\right)$$

Tabel 4.8 Rasio Lancar

Uraian	Tahun 2016	Tahun 2017
Asset Lancar	Rp 869.000.000,00	Rp 901.000.000,00
Hutang Lancar	Rp 250.000.000,00	Rp 232.258.000,00
Rasio Lancar	3,476	3,879
Perkembangan	12%	

$$\left(\text{Rasio lancar 2016} = \frac{\text{Rp } 869.000.000,00}{\text{Rp } 250.000.000,00} = 3,476\right)$$

$$\left(\text{Rasio lancar 2017} = \frac{\text{Rp } 901.000.000,00}{\text{Rp } 232.258.000,00} = 3,879\right)$$

$$\left(\text{Perkembang} = \frac{3,879 - 3,476}{3,476} \times 100 \% = 11,5 \%\right)$$

#### 2. Rasio Cepat

Rasio cepat diperoleh dari perbandinga asset lancar inventori dengan hutang lancar.

$$\left(\text{Rasio Cepat} = \frac{(\text{Asset Lancar atau Inventory})}{\text{Hutang Lancar}}\right)$$

$$\left(\text{Perkembang} = \frac{\text{Rasio Cepat tahun 2017} - \text{Rasio Cepat tahun 2016}}{\text{Rasio Cepat 2016}}\right)$$

Tabel 4.9 Rasio Cepat

Uraian	Tahun 2016	Tahun 2017
Asset Lancar	Rp 869.000.000,00	Rp 901.000.000,00
Inventori	Rp 72.515.750,00	Rp 607.932.025,00
Hutang Lancar	Rp 250.000.000,00	Rp 232.258.000,00
Rasio Lancar	3,186	1,262
Perkembangan	-60%	



$$(\text{Rasio lancar 2016} = \frac{\text{Rp } 869.000.000,00 - \text{Rp } 72.515.750,00}{\text{Rp } 250.000.000,00} = 3,476)$$

$$(\text{Rasio lancar 2017} = \frac{\text{Rp } 901.000.000,00 - \text{Rp } 607.932.025,00}{\text{Rp } 232.258.000,00} = 3,879)$$

$$(\text{Perkembang} = \frac{1,262 - 3,186}{3,186} \times 100 \% = -60 \%)$$

#### 4.3.2.3 Laba Bersih

Indikator laba bersih diperoleh dari perbandingan laba bersih dan total asset.

$$(\text{Return On Investment (ROI)} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}})$$

$$(\text{Return On Investment (ROI)} = \frac{\text{ROI tahun 2017} - \text{ROI tahun 2016}}{\text{ROI tahun 2016}})$$

Tabel 4.10 *Return On Investment*

Uraian	Tahun 2016	Tahun 2017
Laba Bersih	Rp 896.461.454,00	Rp 900.067.484,00
Total Asset	Rp 3.269.080.000,00	Rp 3.384.494.800,00
ROI	0,274	0,266
Perkembangan		-3%

$$(\text{Return On Investment (ROI)} 2016 = \frac{\text{Rp } 896.461.454,00}{\text{Rp } 3.269.080.000,00} = 0,274)$$

$$(\text{Return On Investment (ROI)} 2017 = \frac{\text{Rp } 900.067.484,00}{\text{Rp } 3.384.494.800,00} = 0,266)$$

$$(\text{Perkembangan Return On Investment (ROI)} = \frac{0,266 - 0,274}{0,274} \times 100 \% = -2,9 \%)$$

#### 4.3.2.4 Pendapatan Perusahaan

Indikator pendapatan perusahaan diperoleh dari perbandingan penjualan dan total asset.

$$(\text{Asset Turn Over (ATO)} = \frac{\text{penjualan}}{\text{total asset}})$$

$$(\text{Perkembangan Asset Turn Over (ATO)} = \frac{\text{ATO 2017} - \text{ATO 2016}}{\text{ATO 2016}})$$

Tabel 4.11 *Asset Turn Over*

<b>Uraian</b>	<b>Tahun 2016</b>	<b>Tahun 2017</b>
Penjualan	Rp 2.015.000.000,00	Rp 2.533.714.113,00
Total Asset	Rp 3.269.080.000,00	Rp 3.384.494.800,00
ATO	0,616	0,749
Perkembangan	21%	

$$(\text{Asset Turn Over (ATO) 2016}) = \frac{\text{Rp 2.015.000.000,00}}{\text{Rp 3.269.080.000,00}} = 0,616$$

$$(\text{Asset Turn Over (ATO) 2017}) = \frac{\text{Rp 2.533.714.113,00}}{\text{Rp 3.384.494.800,00}} = 0,749$$

$$(\text{Perkembangan Asset Turn Over (ATO)}) = \frac{0,749 - 0,616}{0,616} \times 100 \% = 21 \%$$

### 4.3.3 Perspektif Bisnis Internal

#### 4.3.3.1 Pengembangan Inovasi Produk

Indikator pengembangan inovasi produk diperoleh dari perbandingan produk pada tahun 2016 dan produk 2017.

$$(\text{Perkembangan Inovasi}) = \frac{\text{Produk yang sudah ada} - \text{Produk Baru}}{\text{Produk Baru}} \times 100 \%$$

Tabel 4.12 Inovasi Produk

<b>Uraian</b>	<b>Tahun 2017</b>
Produk baru	10
Produk yang sudah ada	39
Perkembangan	2,9%

$$(\text{Perkembangan Inovasi}) = \frac{39 - 10}{10} \times 100 \% = 2,9 \%$$

#### 4.3.3.2 Distribusi

UD.Bangun Putra Mandiri mendistribusikan produk ke *furniture* yang lebih kecil dengan menggunakan mobil operasional.

#### 4.3.3.3 Produk Cacat

Indikator produk cacat menjelaskan penanganan terhadap produk yang cacat dan masih perlu diperbaiki dan akan dijual dengan harga khusus. Indikator ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar resiko kegagalan yang diperoleh oleh perusahaan.

(Perkembangan Produk Cacat

$$= \frac{\text{Produk Cacat tahun 2017} - \text{Produk Cacat tahun 2016}}{\text{Produk Cacat tahun 2016}} \times 100 \%)$$

Tabel 4.13 Data Produk Cacat

Uraian	Tahun 2016	Tahun 2017
Produk cacat	21	27
Perkembangan		29%

$$(\text{Perkembangan produk cacat} = \frac{27 - 21}{21} \times 100 \% = 29 \%)$$

#### 4.3.3.4 Sistem Informasi

Pada saat ini penerapan sistem informasi sangat penting untuk pemasaran sebuah produk. Namun sangat disayangkan jika UD.Bangun Putra Mandiri belum terlalu mengeksplor dirinya untuk publik melalui dunia maya. Padahal dengan tersedianya UD.Bangun Putra Mandiri di internet akan memudahkan menarik konsumen. Sejauh ini UD.Bangun Putra Mandiri hanya menerapkan brosur untuk konsumen.

#### 4.3.3.5 Teknologi Terbaru

UD.Bangun Putra Mandiri melakukan pergantian alat – alat produksi seperti mesin kompresor, mesin gergaji, mesin pengamplas. Alat produksi terbaru dimaksudkan untuk meningkatkan produktifitas perusahaan.

#### 4.3.3.6 Reward dan Punishment

*Reward* diberikan kepada karyawan yang berprestasi dan *punishment* akan diberikan bagi karyawan yang melanggar tata tertib perusahaan.

Tabel 4.14 Data *Reward* dan *Punishment*

<b>Uraian</b>	<b>Jumlah</b>
<i>Reward</i>	Rata - rata 2 orang/bulan
<i>Punishment</i>	rata - rata 1 orang/bulan

#### 4.3.3.7 Keselamatan Kerja

Karyawan UD.Bangun Putra Mandiri selalu menggunakan Alat Pelindung Diri (APD) dalam melakukan pekerjaan. Ini dikarenakan bekerja dalam perusahaan furniture yang berhubungan langsung dengan alat – alat yang berbahaya. Alat pelindung diri itu seperti sarung tangan, sepatu, masker dan lain – lain.

#### 4.3.3.8 Limbah

Limbah yang dihasilkan UD.Bangun Putra Mandiri sebagian laku untuk dijual kembali contohnya adalah serbuk kayu dan kayu sisa yang akan dijual ke pengrajin lainnya. Selain limbah serbuk kayu, limbah tersebut tidak bisa untuk dijual kembali maka dari itu limbah tersebut ditampung terlebih dahulu dan akan dibuang ke mobil sampah yang biasanya mengambil limbah seminggu dua kali.

### 4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

#### 4.3.4.1 Peningkatan Produktivitas Karyawan

Indikator produktivitas karyawan didapat dari perbandingan laba operasi sebelum pajak dengan jumlah karyawan keseluruhan.

$$(\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{laba operasi sebelum pajak}}{\text{jumlah karyawan}})$$

$$(\text{Perkembangan} = \frac{\text{produktivitas 2017} - \text{produktivitas 2016}}{\text{produktivitas 2016}} \times 100 \%)$$

Tabel 4.15 Produktivitas Karyawan

Uraian	Tahun 2016	Tahun 2017
Laba operasi sebelum pajak	Rp 1.011.786.848,00	Rp 1.020.379.998,00
Jumlah karyawan	23	26
Produktivitas karyawan	Rp 43.990.732,52	Rp 39.245.384,54
Perkembangan	-11%	
$\text{(Produktivitas karyawan 2016)} = \frac{\text{Rp } 1.011.786.848,00}{23} = \text{Rp } 43.990.732,52$		
$\text{(Produktivitas karyawan 2017)} = \frac{\text{Rp } 1.020.379.998,00}{26} = \text{Rp } 39.245.384,54$		
$\text{(Perkembangan)} = \frac{\text{Rp } 39.245.384,54 - \text{Rp } 43.990.732,52}{\text{Rp } 43.990.732,52} \times 100 \% = -11 \%$		

#### 4.3.4.2 umlah Karyawan

Banyaknya karyawan yang terdapat pada UD.Bangun Putra Mandiri merupakan kemampuan dalam mempertahankan karyawannya.

(Perkembangan

$$= \frac{\text{Karyawan Masuk th 2017} - \text{Karyawan Masuk th 2016}}{\text{Karyawan Masuk th 2016}} \times 100 \%$$

Tabel 4.16 Data Jumlah Karyawan

Uraian	Tahun 2016	Tahun 2017
Karyawan masuk	2	3
Perkembangan	50%	
$\text{(Perkembangan)} = \frac{3 - 2}{2} \times 100\% = 50 \%$		

#### 4.3.4.3 Kepuasan Karyawan

Hasil dari indikator kepuasan karyawan diukur dengan kuisioner tentang kepuasan karyawan UD.Bangun Putra Mandiri dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Sebelum data diolah untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, terlebih dahulu data diuji untuk mengetahui kevalidan dan kerelibilitas data.

##### 1. Penentuan Jumlah Sampel

Penentuan jumlah sampel sangat penting, ini dimaksudkan agar data kuisioner benar benar mewakili dari populasi pelanggan dari UD.Bangun Putra Mandiri.

Dimana :

- n = Jumlah minimal sampel  
 N = Jumlah rata-rata pekerja (26 pekerja didapat dari data karyawan perusahaan 3 bulan terakhir)  
 P = Proporsi responden memilih pernyataan tertentu (0,5)  
 Q = (1 – p) Proporsi responden tidak memilih pernyataan tertentu (0,5)  
 D = Tingkat ketelitian  $\frac{B^2}{Z_{\alpha/2}}$   
 B = Tingkat kesalahan 0,05  
 $Z_{\alpha/2}$  = 1,96

$$\left( n = \frac{NPQ}{(N - 1)D + PQ} \right)$$

$$\left( n = \frac{26 \times 0,5 \times 0,5}{(26 - 1) \left( \frac{0,05^2}{1,96} \right) + 0,5 \times 0,5} \right)$$

$$\left( n = \frac{6,5}{0,282} \right)$$

$$(n = 23,04)$$

n = 23 responden didapat dari hasil perhitungan minimal jumlah sampel didapat minimal jumlah sampel yang diambil adalah 23 responden.

## 2. Uji Validitas

Kriteria yang digunakan dalam uji validitas adalah :

- Jika  $r_{hitung}$  lebih besar atau sama dengan dari  $r_{tabel}$ , maka data kriteria kuisioner diterima dan valid
- Jika  $r_{hitung}$  lebih kecil dari  $r_{tabel}$ , maka data kriteria kuisioner ditolak dan tidak valid.

Hasil perhitungan uji validitas ditunjukkan oleh tabel 4.18.

Tabel 4.17 Perhitungan Uji Validitas

No	Variabel	Kriteria	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Kesimpulan
1	Q1	Anda puas dengan prestasi kerja anda	0,459	0,396	VALID
2	Q2	Anda puas dengan lingkungan kerja	0,742	0,396	VALID

No	Variabel	Kriteria	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Kesimpulan
3	Q3	Anda diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan	0,867	0,396	VALID
4	Q4	Anda puas dengan tata letak kerja anda	0,769	0,396	VALID
5	Q5	Anda diberi gaji yang sesuai	0,742	0,396	VALID
6	Q6	Anda puas dengan pujian yang diberikan kepada anda	0,763	0,396	VALID
7	Q7	Anda mantap dengan pekerjaan anda	0,816	0,396	VALID
8	Q8	Anda diberi kesempatan terlibat dalam kebijakan perusahaan	0,836	0,396	VALID
9	Q9	Anda puas dengan kemampuan atasan anda	0,642	0,396	VALID
10	Q10	Anda bebas berinteraksi dengan atasan anda	0,762	0,396	VALID

### 3. Uji Reliabilitas

Kriteria yang akan digunakan dalam uji reliabilitas adalah :

- Jika  $r_{hitung}$  lebih besar atau sama dengan dari  $r_{tabel}$ , maka data kriteria kuisioner diterima dan valid
- Jika  $r_{hitung}$  lebih kecil dari  $r_{tabel}$ , maka data kriteria kuisioner ditolak dan tidak valid.

Hasil perhitungan uji vreliabilitas ditunjukkan oleh tabel 4.18.

Tabel 4.18 Perhitungan Uji Reliabilitas

<i>Cronbach's Alpha</i>	r <sub>tabel</sub>	Kesimpulan
0,774	0,396	RELIABLE

### 4. Perhitungan Kepuasan Karyawan

Berikut ini merupakan perhitungan karyawan yang ditunjukkan oleh tabel 4.20.

Tabel 4.19 Perhitungan Kepuasan Karyawan

No	Kriteria	STP	TP	CP	P	SP
1	Anda puas dengan prestasi kerja anda	0	0	2	11	10
2	Anda puas dengan lingkungan kerja	0	0	3	8	12

<b>No</b>	<b>Kriteria</b>	<b>STP</b>	<b>TP</b>	<b>CP</b>	<b>P</b>	<b>SP</b>
3	Anda diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan	0	0	3	9	11
4	Anda puas dengan tata letak kerja anda	0	1	3	8	11
5	Anda diberi gaji yang sesuai	0	0	2	7	14
6	Anda puas dengan pujian yang diberikan kepada anda	0	0	2	10	11
7	Anda mantap dengan pekerjaan anda	0	2	2	10	9
8	Anda diberi kesempatan terlibat dalam kebijakan perusahaan	0	0	2	11	10
9	Anda puas dengan kemampuan atasan anda	0	0	1	9	13
10	Anda bebas berinteraksi dengan atasan anda	0	0	1	13	9



## BAB V

### PEMBAHASAN

Bab ini akan menganalisis dan membahas terhadap pengukuran kinerja perusahaan yang meliputi setiap tolak ukur keberhasilan yang tercakup pada masing – masing perspektif dalam kartu skor berimbang. Selain itu juga disusun rencana strategi yang akan digunakan UD. Bangun Putra Mandiri sebagai acuan pemilihan strategi dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan.

#### 5.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan memiliki indikator perkembangan profit, perkembangan likuiditas, peningkatan laba bersih dan pendapatan perusahaan. Indikator perkembangan profit memberikan hasil perkembangan sebesar -18 %. Nilai tersebut menurun merujuk profit yang didapat pada tahun 2017 dibandingkan dengan profit tahun 2016.

Indikator perkembangan likuiditas dilihat dari rasio lancar dan rasio cepat. Nilai rasio lancar pada tahun 2016 adalah 3,476 kali sedangkan pada tahun 2017 adalah 3,879 kali dan hutang lancarnya 11,5 %. Indikator laba bersih memberikan hasil -3 %. Nilai tersebut menunjukkan laba bersih yang didapat pada tahun 2016 lebih besar dibandingkan pada tahun 2017. Indikator pendapatan perusahaan (ATO) mempunyai perkembangan 21 %. Nilai tersebut menunjukkan nilai yang didapat pada tahun 2017 mengalami perkembangan dibandingkan dengan nilai tahun 2016.

#### 5.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memiliki indikator kepuasan pelanggan. Indikator kepuasan pelanggan diukur dengan kuisioner dengan jumlah pelanggan sebesar 60 responden. Data kuisioner terlebih dahulu dilakukan pengujian untuk mengetahui *validitas* dan *reliabilitas* datanya. Uji *validitas* yang telah dilakukan menyatakan dari 6 pertanyaan

semua pertanyaan valid. Sedangkan uji *reliabilitas* juga menunjukkan bahwa data kuisioner *reliabel*.

### 5.3 Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal mempunyai indikator pengembangan inovasi produk, distribusi, produk cacat, peningkatan sistem informasi, teknologi baru, *reward* dan *punishment*, keselamatan kerja dan limbah. Dari indikator pengembangan inovasi produk terdapat 10 produk baru dengan tingkat pengembangan sebesar 2,9 %. Indikator distribusi merupakan cara pengiriman barang yang dilakukan UD. Bangun Putra Mandiri agar produk sampai kepada pelanggan. UD. Bangun Putra Mandiri menerapkan pendistribusian menggunakan mobil operasional.

Indikator produk cacat pada tahun 2016 adalah 21 produk sedangkan pada tahun 2017 meningkat menjadi 27 produk. Ini mengalami peningkatan sebesar 29 %. Sistem informasi yang dilakukan UD. Bangun Putra Mandiri sangat konvensional yaitu hanya menggunakan brosur yang dibagikan kepada konsumen, seharusnya UD. Bangun Putra Mandiri memanfaatkan teknologi informasi seperti media social, pemasaran sistem online dll.

Indikator teknologi terbaru yang dilakukan UD. Bangun Putra Mandiri tidak terlupakan. Dari tahun ke tahun selalu memperbaharui teknologinya demi tercapai tingkat efisiensi yang tinggi. *Reward* dan *punishment* menjelaskan mengenai penanganan terhadap karyawan yang berupa penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*). Pada range tahun 2016 – tahun 2017 UD. Bangun Putra Mandiri memberikan *reward* kepada karyawannya rata – rata 2 orang per bulan, sedangkan untuk *punishment* rata – rata diberikan kepada karyawan 1 orang perbulan.

Indikator keselamatan kerja yaitu bagaimana UD. Bangun Putra Mandiri memperhatikan keselamatan karyawannya dalam bekerja, pada tahap ini UD. Bangun Putra Mandiri sudah melakukan apa yang seharusnya mereka lakukan yaitu memfasilitasi karyawan dengan alat pelindung diri (APD). Indikator limbah pada UD. Bangun Putra Mandiri dilakukan dengan baik dimana limbah yang bisa diolah kembali dikumpulkan dan dijual ke pihak yang membutuhkan sedangkan limbah yang tidak bisa diolah kembali ditampung dan dibuang.

#### 6.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Indikator dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah peningkatan produktivitas karyawan, jumlah karyawan dan kepuasan karyawan. Pada tingkat produktivitas karyawan merupakan tolak ukur untuk mengetahui besarnya persentase produktivitas karyawan dalam bekerja. Dengan jumlah karyawan 23 orang pada tahun 2016 produktivitas karyawannya adalah Rp. 43.990.732,52 dan pada tahun 2017 mengalami penurunan 11 % dengan jumlah karyawan 26 orang produktivitas karyawannya adalah Rp. 39.245.384,54.

Jumlah karyawan adalah bagaimana UD.Bangun Putra Mandiri dapat mempertahankan karyawannya tiap tahun. Pada tahun 2016 jumlah karyawan masuk 2 orang, sedangkan pada tahun 2017 jumlah karyawan masuk 3 orang. Dengan perkembangan jumlah karyawan sebesar 50 % menunjukkan adanya peningkatan jumlah karyawan pada tahun 2017.

Indikator kepuasan karyawan, diukur menggunakan kuisioner dengan jumlah karyawan 23 orang sebagai sampel. Data tersebut dilakukan uji *validitas* dan *reliabilitas*, dan semua data yang sudah diambil dinyatakan *valid* dan *reliabel*. Dari data yang sudah diambil karyawan merasa puas dengan pernyataan kriteria yang menjadi tolak ukur kuisioner.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 3.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka mendapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengukuran efektifitas kinerja perusahaan menggunakan *balanced scorecard* adalah :
  - a. Efektifitas kinerja berdasarkan perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang sangat efektif dengan adanya peningkatan 1 dari 1 perhitungan indikator.
  - b. Efektifitas kinerja berdasarkan perspektif keuangan menunjukkan hasil yang cukup efektif dengan adanya peningkatan 2 dari 5 perhitungan indikator. Dimana indikator yang mengalami penurunan adalah perkembangan profit, rasio cepat dan *Return on Investment (ROI)*.
  - c. Efektifitas kinerja berdasarkan perspektif bisnis internal menunjukkan hasil efektif dengan adanya peningkatan 1 dari 2 perhitungan indikator. Dimana indikator yang mengalami penurunan adalah produk cacat.
  - d. Efektifitas kinerja berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil cukup efektif dengan adanya peningkatan 2 dari 3 perhitungan indikator. Perhitungan indikator yang mengalami penurunan adalah produktivitas karyawan.
2. Strategi pemasaran yang tepat dari hasil pengukuran kinerja yang dilakukan adalah :
  - a. Meningkatkan kualitas produksi dari UKM UD. Bangun Mandiri.
  - b. Memproduksi barang dengan biaya yang minim tanpa mengurangi kualitas produk.
  - c. Pemanfaatan teknologi terbaru.
  - d. Memberikan motivasi secara berkala kepada karyawan guna meningkatkan produktivitas dan kreatifitas karyawan.

## 6.2 Saran

Berdasarkan paparan dalam penelitian, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Kinerja dari UD.Bangun Putra Mandiri sudah cukup efektif, meskipun UD.Bangun Putra Mandiri diharapkan dapat mempertahankan ataupun meningkatkan efektifitas kinerjanya. Hal ini bertujuan agar strategi yang telah ditetapkan UD.Bangun Putra Mandiri dapat tercapai.
2. Bagi peneliti selanjutnya yang mengambil tema pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada UD.Bangun Putra Mandiri, disarankan untuk turut memperhitungkan pengaruh dari tiap perspektif secara keseluruhan dan melakukan pengembangan tolak ukur pada masing masing perspektif.
3. Metode ini dapat dijadikan acuan untuk melakukan pengukuran pada penelitian berikutnya.

HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING  
PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN  
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (BSC)

(Studi Kasus UD.Bangun Putra Mandiri)



Yogyakarta, 02 Agustus 2018

Menyetujui,  
Dosen Pembimbing

Ir. Huda, M.M.

## Daftar Pustaka

- Dimas, Saputra Wira Nugraha. 2012. Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard*.
- Heizer, J. dan B. Render. 2005. Manajemen Operasi (Terjemahan). Salemba Empat, Jakarta.
- Kaplan dan Norton. 1996. *Balanced Scorecard*. Boston : Harvard Bussiness School Press.
- Kaplan dan Norton. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta; Erlangga.
- Pratiwi, Rizki Alifiani. 2014. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard & Smart* Sistem pada sentra.
- Samir, A dan Larso, D. 2011. Indentifikasi Faktor –Faktor yang Mempengaruhi Kinerja UKM Catering di Kota Bandung. Jurnal Sekolah Bisnis dan Manajemen Institut Teknologi Bandung. Vol 10.
- Sinaga, P. 2004. *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja koperasi dan UKM.
- Solichah, Ami Dhatul. Dzulkirom, Moch. Saifi, Muhammad. 2015. Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Sarana Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri)
- Widiastuti, Linda Winda. 2013. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan *Balanced Scorecard*.
- Widodo, Iman. 2010. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT.Jansen Indonesia).