

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisa Balanced Scorecard

Setelah melakukan 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 Titiktemu *Creativehouse*.

5.1.1 Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan, terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Pada perspektif keuangan Titiktemu *Creativehouse*, 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 2016 sebesar Rp. 32.599.000,- dan laba pada tahun 2017 sebesar Rp. 9.877.500,- sehingga presentase tingkat penurunan laba yang diperoleh adalah sebesar -69,7% dengan tingkat laba yang turun sebesar Rp. 22.721.500,-. Dengan demikian pada tahun 2016 ke tahun 2017 Titiktemu *Creativehouse* mengalami penurunan tingkat laba yang besar, dikarenakan pada tahun 2017 Titiktemu *Creativehouse* banyak mengeluarkan dana untuk pembelian bahan baku untuk produksi pada tahun tersebut.
2. *Return On Equity (ROE)* merupakan alat ukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba, dan tingkat pengembalian yang dihasilkan oleh perusahaan. Presentase nilai ROE pada tahun 2016 adalah sebesar 31,3%, dan pada tahun 2017

sebesar 8,1%. Sehingga dari hasil perhitungan ROE yang didapatkan dari tahun 2016 hingga 2017, Titiktemu *Creativehouse* mengalami penurunan sebesar -23,2%.

3. *Return On Investment* (ROI) merupakan salah satu alat ukur yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengembalikan modal yang ditanamkan. Nilai ROI yang lebih besar dari bunga bank yang berlaku biasanya dianggap sebagai ukuran kinerja investasi yang menguntungkan (Brealy & Myers, 2003). Adapun hasil pencapaian yang diperoleh untuk *Return On Investment* pada tahun 2016 mencapai 19,5% dan pada tahun 2017 sebesar 5,8%, dimana pada tahun 2016 ke 2017 Titiktemu *Creativehouse* mengalami penurunan sebesar -13,7%. Hal ini menunjukkan bahwa penjualan dari tahun 2016 ke 2017 mengalami kerugian. Sehingga Titiktemu *Creativehouse* perlu menanamkan investasi yang lebih besar agar produksi dan kinerja perusahaan mengalami peningkatan.
4. *Total Asset On Turn Over* (TATO) mengukur perputaran dari semua asset yang dimiliki perusahaan. Rasio ini menunjukkan bagaimana efektifitas perusahaan menggunakan keseluruhan aktiva untuk menciptakan penjualan dan mendapatkan laba. Semakin cepat tingkat perputaran aktivanya, maka laba bersih yang dihasilkan akan semakin meningkat, karena perusahaan sudah dapat memanfaatkan aktiva tersebut untuk meningkatkan penjualan yang berpengaruh terhadap pendapatan (Mahmud M Hanafi & Abdul Halim, 2003). Adapun hasil pencapaian yang diperoleh untuk *Total Asset On Turn Over* pada tahun 2016 sebesar 81,6% dan tahun 2017 sebesar 77,9%. Sehingga perusahaan mengalami penurunan pertumbuhan sebesar -3,7%, dimana penurunan ini disebabkan karena perusahaan mengeluarkan biaya untuk diinvestasikan sebagai sewa bangunan yang mengalami kenaikan harga sewa.
5. Penilaian pertumbuhan pendapatan atau *Revenue Growth* digunakan untuk menilai seberapa besar pertumbuhan yang diperoleh perusahaan dibandingkan dengan periode sebelumnya, adapun pertumbuhan pendapatan yang diperoleh pada tahun 2016 adalah sebesar 1,6% dan pada tahun 2017 sebesar -3,1% dan presentase pertumbuhannya adalah -4,7%. Pertumbuhan pendapatan Titiktemu *Creativehouse* dari tahun 2016 ke tahun 2017 mengalami penurunan yang cukup besar yaitu -4,7%.

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 dikirimkan semakin dikenal oleh kalangan masyarakat.

1. Dari hasil pencapaian diperoleh *costumer acquisition* tahun 2016 diperoleh sebesar 15,4% dan pada tahun 2017 sebesar 16,7%. Terjadi peningkatan pertumbuhan sebesar 1,3% pemesanan, dimana pada tahun tersebut minat pelanggan terhadap jasa perusahaan cukup baik dan pelanggan sudah mempercayai dan menyukai jasa perusahaan.
2. Tingkat kepuasan pelanggan merupakan tolok ukur yang dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner kepada pelanggan untuk dapat mengetahui secara langsung tingkat kepuasan pelanggan. Kuisisioner yang disebarkan sebanyak 66 sampel dengan 10 pertanyaan didalamnya kepada para pelanggan Titiktemu *Creativehouse*. Perhitungan dilakukan dengan bantuan *Software SPSS 16.0 for windows* untuk menentukan uji validitas dan uji realibilitas. 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 kuisisioner yang diberikan pada pelanggan merasa puas dengan layanan yang diberikan, 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 Titiktemu *Creativehouse* yaitu dengan menghitung pengembangan inovasi, dan tingkat cacat produk. Titiktemu *Creativehouse* memiliki 2 jenis produk yaitu buku tahunan sekolah dan undangan pernikahan, dimana setiap harinya perusahaan memproduksi dengan cukup banyak.

1. Pengembangan inovasi merupakan nilai tingkat produksi yang dilakukan oleh perusahaan dimana perbandingan jenis produk buku tahunan sekolah dan produk undangan pernikahan. Dimana produksi pada tahun 2016 sebesar 50% dan produksi pada tahun 2017 yaitu sebesar 66,7%, dimana terjadi peningkatan pertumbuhan sebesar 16,7%.
2. Tingkat cacat produk memberikan informasi nilai kegagalan produk yang diperoleh perusahaan. Pada tahun 2016 tingkat cacat produk diperoleh sebesar 62,5% dan pada tahun 2017 sebesar 15,4%, dimana cacat produk yang dialami perusahaan mengalami peningkatan sebesar -47,1%. Dengan demikian diperlukan adanya perbaikan untuk mengurangi produk cacat.

5.1.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan factor yang berkaitan dengan sumber daya manusia, system 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. Titiktemu *Creativehouse* setiap tahun selalu melakukan perekrutan karyawan yang berdampak

pada peningkatan produksi pada tahun 2016 jumlah karyawan yang bekerja di Titiktemu *Creativehouse* berjumlah 13 orang dengan rincian 6 karyawan tetap dan 7 *freelance* (tidak tetap) dengan tingkat produktivitas karyawan mencapai Rp. 2.507.615,- dan pada tahun 2017 karyawan tetap ada yang mengundurkan diri sebanyak 1 orang dan karyawan tetap menjadi 5 orang, namun Titiktemu *Creativehouse* melakukan perekrutan untuk karyawan *freelance* (tidak tetap) sebanyak 3 orang dan total menjadi 10 orang, menyebabkan produktivitas mengalami penurunan yang cukup besar yaitu sebesar Rp. 658.500,- dimana upaya ini membuat tingkat pertumbuhan menurun sebesar -97,4%. Hingga saat ini jumlah karyawan yang dimiliki Titiktemu *Creativehouse* berjumlah 15 orang, yaitu 5 orang karyawan tetap dan 10 orang *freelance* (tidak tetap).

2. Tingkat retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan terhadap karyawan perusahaan, dimana pada tahun 2016 karyawan yang bertahan sebanyak 11 orang dan tahun 2017 sebanyak 13 orang, dengan tingkat retensi pada tahun 2016 sebesar 84,6% dan tahun 2017 sebesar 86,7%. Sehingga diperoleh tingkat pertumbuhan retensi karyawan sebesar 2,1%.
3. Tingkat kepuasan karyawan merupakan survey yang dilakukan terhadap karyawan Titiktemu *Creativehouse* untuk mengetahui seberapa puas para karyawan terhadap perusahaan. Sampel yang dibutuhkan adalah *non random sampling*. Kuisisioner yang disebarkan adalah sebanyak 15 kuisisioner dan dibagikan kepada para karyawan Titiktemu *Creativehouse*. Pertanyaan yang terdapat pada kuisisioner sebanyak 10 pertanyaan dengan tiga kriteria yaitu kepuasan internal, kepuasan eksternal dan kepuasan umum. Perhitungan untuk menentukan tingkat kepuasan karyawan dilakukan dengan bantuan *Software SPSS 16.0 for windows* untuk menentukan uji validitas dan uji reliabilitas. Dari perhitungan yang telah dilakukan menunjukkan bahwa uji 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 -69,7% dan target yang diberikan oleh perusahaan adalah sebesar 25%, pencapaian target yang diperoleh sebesar -69,7%. Pada indikator ini perusahaan memperoleh skor 1 sehingga *profitabilitas* memiliki kinerja yang buruk. *Return On Equity* (ROE) tahun 2016 hingga tahun 2017 diperoleh sebesar -23,2%, target yang diberikan oleh perusahaan adalah sebesar 15% dan pencapaian yang diperoleh perusahaan sebesar -23,2%. Pada indikator ini perusahaan memperoleh skor 2 sehingga ROE memiliki kinerja yang buruk. Pertumbuhan indikator *Return On Investment* (ROI) pada tahun 2016 ke tahun 2017 diperoleh sebesar -13,7% dan target yang ingin dicapai oleh perusahaan adalah sebesar 10%. Pencapaian yang diperoleh perusahaan sebesar -13,7% dan skor yang diperoleh perusahaan adalah 2, sehingga ROI memiliki kinerja yang buruk. Pertumbuhan indikator *Total Asset On Turn Over* (TATO) pada tahun 2016 ke tahun 2017 sebesar -3,7% dimana target yang diberikan perusahaan adalah sebesar 5% dan pencapaian target yang diperoleh perusahaan sebesar -3,7%. Pada indikator ini perusahaan mendapatkan skor 2 sehingga indikator TATO memiliki kinerja yang buruk. Pertumbuhan indikator pertumbuhan pendapatan dari tahun 2016 ke tahun 2017 sebesar -4,7% dan target yang ingin dicapai perusahaan adalah sebesar 10%, dimana pencapaian target yang diperoleh perusahaan sebesar -4,7%, sehingga perusahaan mendapatkan skor 2 pada indikator ini kinerja yang dimiliki perusahaan adalah buruk. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja Titiktemu *Creativehouse* pada perspektif keuangan memiliki hasil kinerja yang buruk karena memiliki skor indikator rata-rata sebesar 1,8. Dimana indikator ini menunjukkan kinerja perspektif keuangan perusahaan buruk.

Pada perspektif pelanggan, indikator *Customer Acquisition* pada tahun 2016 ke tahun 2017 diperoleh sebesar 1,3%. Target yang ingin dicapai oleh perusahaan pada indikator ini sebesar 5%, dimana tingkat pemerolehan pelanggan yang diperoleh perusahaan sebesar 1,3% dengan skor yang diperoleh adalah 3, dimana 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 Titiktemu *Creativehouse* dan mengolah data menggunakan bantuan *Software SPSS 16.0 for windows* dengan melakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Pada kedua uji tersebut hasil yang diperoleh adalah pelanggan merasa puas dengan pelayanan Titiktemu *Creativehouse*. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Titiktemu *Creativehouse* pada perspektif pelanggan adalah memiliki hasil kinerja yang sedang karena memiliki skor indikator rata-rata sebesar 3.

Pada perspektif bisnis internal, indikator pengembangan produk pada tahun 2016 dan 2017 diperoleh hasil sebesar 16,7%, dimana target yang ingin dicapai oleh perusahaan sebesar 15% dan target berhasil dicapai perusahaan sendiri sebesar 16,7%, yang berarti nilai skor yang didapatkan oleh perusahaan adalah 3, perusahaan memiliki kinerja yang sedang. Pada indikator tingkat cacat produk di tahun 2016 dan tahun 2017 sebesar -47,1% dengan target yang ingin dicapai oleh perusahaan sebesar 10% dan target pencapaian yang diperoleh adalah -47,7%. Dimana perusahaan mendapatkan skor 1 pada indikator ini dengan memiliki kinerja yang buruk. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Titiktemu *Creativehouse* pada perspektif bisnis internal adalah hasil kinerja yang buruk karena memiliki skor indikator rata-rata sebesar 2.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dalam indikator produktivitas karyawan perusahaan pada tahun 2016 hingga tahun 2017, kelas pencapaian target yang diperoleh sebesar -97,4% dengan target yang ingin dicapai perusahaan pada tahun tersebut sebesar 15%, sedangkan tingkat pencapaian target yang diperoleh oleh perusahaan sebesar -97,4% dengan skor yang diperoleh adalah 1 yang berarti kinerja yang dimiliki perusahaan adalah buruk, dan pada indikator retensi karyawan pada tahun 2016

hingga tahun 2017 sebesar 2,1% dengan target yang diberikan perusahaan adalah 5%, sedangkan target tercapai sebesar 2,1%, dimana perusahaan memiliki skor 3 sehingga kinerja yang dimiliki perusahaan adalah sedang. Pada indikator tingkat kepuasan karyawan data yang diperoleh peneliti melalui survey kepuasan karyawan, sehingga untuk mendapatkan skor atau nilai pada indikator ini peneliti menyebarkan kuisioner kepada karyawan Titiktemu *Creativehouse* dan mengolah data menggunakan bantuan *Software SPSS 16.0 for windows* dengan melakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Pada kedua uji tersebut hasil yang diperoleh adalah karyawan merasa puas bekerja di Titiktemu *Creativehouse*. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Titiktemu *Creativehouse* pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah memiliki hasil kinerja yang buruk karena memiliki skor indikator rata-rata sebesar 2, yaitu kinerjanya buruk.

