

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus di PT. Andira Makmur – Bekasi, Jawa Barat)**

TUGAS AKHIR

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



Disusun Oleh:

**Nama : Aditiya Tri Syahputra
No. Mahasiswa : 12 522 011**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2016**

PERNYATAAN KEASLIAN

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



Yogyakarta, 11 Agustus 2016



Aditya Tri Syahputra
12522011



PT. ANDIRA MAKMUR

DIVISI CLEANING SERVICE & GARDENING - BUILDING MAINTENANCE

Home Cleaning : Carpet, Sofa & Car Interior, Gardening & Landscaping

SURAT KETERANGAN PELAKSANAAN TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Imam Pujiono
 Jabatan : Direktur Utama
 Alamat : Perum Trias Estate Jl. Gandaria I Blok G1/38 RT.003/003 Kel. Wanasari
 Kecamatan Cibitung Kabupaten Bekasi

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas :

Nama : Aditiya Tri Syahputra
 NIM : 12522011
 Fakultas : Teknologi Industri
 Jurusan : Teknik Industri
 Universitas : Universitas Islam Indonesia

Benar telah melakukan penelitian dengan judul "ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (Studi Kasus di PT. Andira Makmur - Bekasi, Jawa Barat) selama kurang lebih 1 bulan terhitung dari 17 Juni sampai dengan 16 Juli 2016.

Demikian surat keterangan ini dibuat kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan seperlunya.

Bekasi, 16 Juli 2016

Direktur Utama PT. Andira Makmur

Imam Pujiono

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus di PT. Andira Makmur – Bekasi, Jawa Barat)**



TUGAS AKHIR
Disusun Oleh :
Nama : Aditiya Tri Syahputra
No. Mahasiswa : 12 522 011

Yogyakarta, 11 Agustus 2016
Menyetujui,

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Djalal', is positioned above the printed name of the supervisor.

Drs. R. Abdul Djalal, M.M.

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus di PT. Andira Makmur – Bekasi, Jawa Barat)**

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Aditiya Tri Syahputra

No. Mahasiswa : 12 522 011

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai satu syarat untuk
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 21 September 2016

Tim Penguji

Drs. R. Abdul Djalal, M.M.

Ketua

Dr. Taufiq Immawan, S.T.,M.M.

Anggota I

Muhammad Ragil Suryoputro, S.T.,M.Sc.

Anggota II

Mengetahui

Ketua Program Studi Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



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

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan hasil haryaku ini kepada

Bapak Eddy Susanto dan Ibu Sri Yuli Astuti selaku orang tua yang kusayangi dan kucintai

Kepada kakak perempuanku Vicky Aprilia Susanti., S.T dan kakak laki-lakiku Rindy Kurniawan., S.Kom serta keponakanku Airissalwa Medina Hakim mereka yang kusayangi dan kucintai

Kepada Dosen Pembimbing, sahabat-sahabatku Irvan Wijaya Saputra, Bimo Aryohusodo Baihaqi, Daksa Laksana K dan Pambuka Vita Rhesa Adinegara yang kusayangi, serta spesial buat Asniar

Kepada teman-teman Ikatan Pelajar Riau Yogyakarta – Komisariat Kota Dumai yang memberikan banyak pelajaran dan masukan yang berarti

Kepada teman-teman kelas A Teknik Industri FTI UII angkatan 2012 yang aku sayangi dan kucintai, yang selama ini sudah berkumpul bersama dari awal hingga akhir semester

HALAMAN MOTTO

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

“Karena sesungguhnya bersama setiap kesulitan ada kemudahan” (*QS. Al-Insyirah: 5*)

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

“Sesungguhnya bersama setiap kesulitan ada kemudahan” (*QS. Al-Insyirah: 6*)

وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا ۖ وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
فَضَّلَنَا عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ

Dan sesungguhnya Kami telah memberi ilmu kepada Daud dan Sulaiman; dan keduanya mengucapkan: “Segala puji bagi Allah yang melebihkan kami dari kebanyakan hamba-hambanya yang beriman”. (*QS. An-Naml (27):15*)

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Puji syukur saya ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya, tidak lupa shalawat beriring salam saya haturkan pada junjungan Nabi besar Muhammad SAW sehingga saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan judul “*Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus di PT. Andira Makmur – Bekasi, Jawa Barat)*”.

Tugas Akhir ini dibuat sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu pada jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia. Dengan adanya Tugas Akhir ini diharapkan nantinya kepada mahasiswa dapat mengaplikasikan ilmu yang telah didapat dari Perkuliahan ke dalam dunia kerja dan dapat memahami lebih dalam pengetahuan Lapangan.

Dalam pelaksanaan Tugas Akhir ini penulis banyak mendapatkan bimbingan pengetahuan, koreksi, saran serta pengalaman dari beberapa pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sangat besar kepada :

1. Bapak Dr. Drs., Imam Djati Widodo, M.Eng.,Sc, selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Yuli Agusti Rochman, ST., M.Eng, selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Drs. R. Abdul Djalal, M.M. selaku dosen pembimbing Tugas Akhir atas arahan serta saran yang telah diberikan.
4. Bapak Djoko Purwanto selaku pembimbing lapangan, atas bimbingannya dalam pelaksanaan Tugas Akhir serta bantuannya dalam memberikan data.
5. Bapak Eddy Susanto dan Ibu Sri Yuli Astuti selaku Orang Tua penulis dan Vicky Aprilia Susanti serta Rindy Kurniawan selaku saudara kandung penulis yang telah mendoakan yang terbaik.
6. Seluruh pihak yang mendukung pengerjaan Laporan Tugas Akhir ini.

Dalam menyelesaikan Laporan Tugas Akhir ini saya menyadari mungkin masih terdapat beberapa kesalahan dalam pengerjaannya sehingga masih memerlukan koreksi. Oleh karena itu, saya sangat menghargai kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak agar kedepannya dapat lebih baik lagi. Harapan saya Laporan Tugas Akhir ini dapat berguna dan bermanfaat bagi siapa saja yang membaca terutama saya pribadi untuk nantinya mengamalkan dalam kehidupan masyarakat.

Yogyakarta, 11 Agustus 2016

Penulis

ABSTRAK

Penelitian ini berisi mengenai pengukuran kinerja suatu perusahaan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC). Pengukuran kinerja yang baik tidak lagi hanya mengandalkan pada aspek keuangan saja atau yang disebut pengukuran tradisional, sehingga perlu untuk mengukur kinerja dari aspek lainnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja dari perusahaan jasa *cleaning service* berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* serta mengetahui hal apa saja yang perlu dilakukan untuk memperbaiki kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat untuk mengukur kinerja suatu organisasi atau perusahaan yang didasarkan atas empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* tidak hanya dapat digunakan pada perusahaan manufaktur saja, tetapi juga bisa pada perusahaan jasa. Pada penelitian ini *Balanced Scorecard* digunakan pada perusahaan jasa *cleaning service*, hasil yang didapatkan yaitu untuk perspektif keuangan didapatkan hasil positif karena tolok ukur ROI (23,43%) mencapai target (20%), *Net Profit Margin* (15,92%) dengan target (15%) serta ROE (28,87%) dengan target (25%). Kemudian perspektif pelanggan juga menunjukkan hasil positif karena tolok ukur kepuasan pelanggan (65,72%) mencapai target (50%), serta reputasi perusahaan (71,45%) dengan target (50%). Pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang positif karena tolok ukur proses inovasi (75,21%) mencapai target (45%), serta proses operasi (11 jam) dengan target (11 jam). Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk kepuasan karyawan didapatkan hasil yang positif (68,61%) dengan target (68%), tetapi pada dua tolok ukur lainnya menunjukkan hasil yang belum memuaskan karena belum mencapai target yaitu produktivitas karyawan (Rp. 1.030.363,66) dengan target (Rp. 12.000.000,00) serta retensi karyawan (6,07%) dengan target (0%)

Kata kunci : *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja.

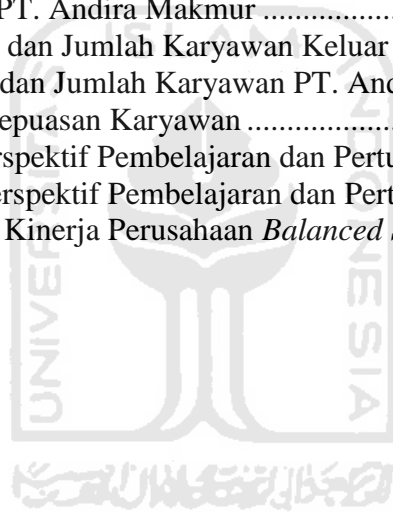
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR	ii
SURAT KETERANGAN PELAKSANAAN TUGAS AKHIR	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Batasan Masalah	4
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Sistematika Penulisan	5
BAB II KAJIAN LITERATUR	
2.1 Kajian Deduktif.....	7
2.1.1 Pengertian Perusahaan	7
2.1.2 Pengertian Kinerja	8
2.1.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian/Pengukuran Kinerja.....	9
2.1.4 Pengukuran Kinerja	10
2.1.5 <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.1.6 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.1.7 Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.1.7.1 Perspektif Keuangan	14
2.1.7.2 Perspektif Pelanggan.....	18
2.1.7.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	21
2.1.7.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	23
2.1.7.5 Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.2 Kajian Induktif.....	28
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Objek dan Lokasi Penelitian	30
3.2 Pengumpulan Data.....	30
3.2.1 Sumber Data	30
3.2.2 Metode Pengumpulan Data.....	31
3.3 Variabel Penelitian.....	31
3.4 Jenis Data.....	32
3.5 Instrument Penelitian	32
3.6 Alat Bantu Analisis Data	33
3.7 Analisis Data.....	33
3.7.1 Uji Validitas.....	33
3.7.2 Uji Reliabilitas	34
3.7.3 Uji Kecukupan Data.....	34

3.7.4 Skala <i>Likert</i>	35
3.8 <i>Flowchart</i> Penelitian	36
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	
4.1 Pengumpulan Data	40
4.1.1 Data Umum Perusahaan	40
4.1.1.1 Sejarah Umum Perusahaan	40
4.1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	41
4.1.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	42
4.1.1.4 Bidang Usaha PT. Andira Makmur	44
4.2 Pengolahan Data	45
4.2.1 Pengukuran Tolok Ukur Keempat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	45
4.2.1.1 Perspektif Keuangan	45
4.2.1.2 Perspektif Pelanggan	48
4.2.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	54
4.2.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	58
4.3 Hasil Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	63
BAB V PEMBAHASAN	
5.1 Analisis Per Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	64
5.1.1 Perspektif Keuangan	64
5.1.1.1 <i>Return On Investment (ROI)</i>	64
5.1.1.2. <i>Net Profit Margin</i>	65
5.1.1.2. <i>Return On Equity (ROE)</i>	66
5.1.2 Perspektif Pelanggan	67
5.1.2.1 Tingkat Kepuasan Pelanggan	67
5.1.2.2 Reputasi Perusahaan	67
5.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	68
5.1.3.1 Proses Inovasi	68
5.1.3.1 Proses Operasi	68
5.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	69
5.1.4.1 Retensi Karyawan	69
5.1.4.2 Produktivitas Karyawan	70
5.1.4.3 Tingkat Kepuasan Karyawan	70
5.2 Analisis Keseluruhan <i>Balanced Scorecard</i>	71
BAB VI PENUTUP	
6.1 Kesimpulan	74
6.2 Saran	75
DAFTAR PUSTAKA	76
LAMPIRAN	80

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 <i>Rating Scale</i>	28
Tabel 4.1 Data <i>Return On Investment</i> (ROI) PT. Andira Makmur.....	45
Tabel 4.2 Data <i>Net Profit Margin</i> PT. Andira Makmur	46
Tabel 4.3 Data <i>Return On Equity</i> (ROE) PT. Andira Makmur	47
Tabel 4.4 Data Kuesioner Kepuasan Pelanggan	48
Tabel 4.5 Validitas data Kepuasan Pelanggan.....	48
Tabel 4.6 Data Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan	50
Tabel 4.7 Data Kuesioner Reputasi Perusahaan	51
Tabel 4.8 Validitas Data Reputasi Perusahaan	52
Tabel 4.9 Uji Reliabilitas Reputasi Perusahaan.....	53
Tabel 4.10 Data Kuesioner Proses Inovasi	54
Tabel 4.11 Validitas Data Proses Inovasi	55
Tabel 4.12 Uji Reliabilitas Proses Inovasi.....	56
Tabel 4.13 Waktu Pekerjaan PT. Andira Makmur	57
Tabel 4.14 Jumlah Karyawan dan Jumlah Karyawan Keluar PT. Andira Makmur	58
Tabel 4.15 Data Laba Bersih dan Jumlah Karyawan PT. Andira Makmur	59
Tabel 4.16 Data Kuesioner Kepuasan Karyawan	60
Tabel 4.17 Validitas Data Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	60
Tabel 4.18 Uji Reliabilitas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	62
Tabel 4.19 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan <i>Balanced Scorecard</i>	63



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Kerangka Kerja untuk Penerjemahan Strategi ke Dalam Kerangka Kerja Operasional	12
Gambar 2.2 Analisis Keempat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	13
Gambar 2.3 Perspektif Pelanggan/Konsumen Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	21
Gambar 2.4 Tahapan Proses Bisnis Internal Perusahaan.....	23
Gambar 2.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	25
Gambar 3.1 <i>Flowchart</i> Penelitian	36
Gambar 4.1 Logo PT. Andira Makmur.....	41
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Andira Makmur.....	42
Gambar 5.1 Skala Kinerja Perusahaan	73



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan zaman yang tengah dirasakan saat ini menuntut usaha industri merasakan pertumbuhan yang sangat pesat, yaitu pada persaingan dan permintaan jasa yang tinggi. Perusahaan dituntut untuk mampu bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis, dengan sumber daya ekonomi yang dimiliki, sehingga perlu adanya manajemen yang baik agar dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk mendapatkan laba yang maksimal (Prasetyo, 2008).

Persaingan domestik menuntut perusahaan untuk menciptakan produk ataupun jasa yang lebih inovatif pada konsumen. Selain itu perusahaan dituntut juga harus meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan agar memberikan dampak positif terhadap pelanggan. Kinerja yang dimaksud merupakan kinerja perusahaan secara keseluruhan, bukan hanya kinerja keuangan saja. Sistem manajemen yang dilaksanakan oleh banyak perusahaan sekarang ini lebih memfokuskan pada kinerja keuangan yang diukur secara periodik dimana indikator-indikator yang terpenting adalah biaya-biaya yang dikeluarkan (Ciptani, 2000).

Perusahaan juga diharuskan melakukan pengukuran kinerjanya tidak hanya melalui pengukuran finansial saja tetapi juga melalui pengukuran non finansial, seperti tingkat kepuasan pelanggan, inovasi produk, pengembangan perusahaan dan pengembangan karyawannya (Ciptani, 2000). Adapun dengan berjalannya kinerja seluruh perusahaan, maka akan berjalan baik pula siklus bisnis perusahaan. Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan yaitu dengan mengukur seluruh proses kerja yang ada pada perusahaan. Timpe (1992:31) mengungkapkan kinerja adalah tingkat prestasi seseorang atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dapat meningkatkan produktifitas. Dalam memperbaiki kinerja, perusahaan dituntut untuk selalu melihat perkembangan proses kerja perusahaan secara berkala. Menurut Jaya (1993 : 15) menyatakan bahwa kinerja memiliki banyak aspek, namun para ekonom biasanya hanya memusatkan pada 3 aspek pokok yaitu efisiensi, kemajuan teknologi, dan keseimbangan dalam distribusi.

Pengukuran kinerja merupakan suatu faktor penting dalam menentukan ukuran seberapa baik kinerja perusahaan dalam menjalankan proses bisnisnya sesuai dengan target serta visi dan misi perusahaan. Untuk melakukan pengukuran kinerja perlu diperhatikan pada segala aspek, tidak hanya pada aspek keuangan saja. Banyak perusahaan yang selama ini hanya mengukur kinerjanya dari segi atau aspek keuangan saja, sehingga mereka lupa dengan aspek-aspek pendukung lain yang dapat menjalankan siklus bisnis perusahaan seperti pada aspek non keuangan. Sehubungan dengan hal itu, pengukuran kinerja sebaiknya dilakukan secara komprehensif, sehingga pengambilan keputusan berkaitan dengan strategi dapat dilakukan secara menyeluruh (Oemar, 2010).

Menurut Parasuraman (2005) jasa adalah setiap kegiatan atau manfaat yang dapat diberikan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat tidak berwujud fisik (*intangible*) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Biasanya perusahaan jasa lebih menekankan pada kualitas layanan yang baik terhadap pelanggannya.

PT. Andira Makmur merupakan perusahaan berskala kecil menengah dengan fokus pada bidang jasa, serta memiliki kantor yang berlokasi di Bekasi dan Serpong, Tangerang. Perusahaan ini melayani jasa *cleaning service* untuk perkantoran, rumah-rumah, hotel, rumah sakit, mal dan sebagainya. Jasa pembersihan yang ditawarkan seperti pembersihan terhadap AC, karpet, pembersihan terhadap kamar mandi serta pembersihan terhadap ruangan. PDAM Serpong merupakan perusahaan yang menjadi langganan serta mengikat kontrak pada PT. Andira Makmur.

Dalam proses kerjanya perusahaan ini masih terdapat beberapa kendala yang harus diperbaiki, beberapa contoh permasalahannya yaitu masih terdapatnya komplain dari pelanggan, kinerja karyawan yang masih harus diperbaiki dan sebagainya.

Berdasarkan masalah di atas, maka PT. Andira Makmur memerlukan suatu metode atau strategi untuk mengukur kinerja perusahaan tersebut, yaitu dengan melakukan penerapan *Balanced Scorecard*. Nowakowska (2009) mengatakan bahwa strategi yang tepat dan kuat akan menghantarkan perusahaan pada kesuksesan bisnis dan perusahaan, sedangkan strategi yang lemah akan menghantarkan perusahaan pada kebangkrutan perusahaan atau hanya sekedar mampu bertahan di tengah persaingan pasar. *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat untuk menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam suatu set pengukuran kinerja yang menyeluruh dan menghasilkan suatu kerangka sistem manajemen dan pengukuran strategis (Muslim dan Wibowo, 2006). *Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000:9).

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis ingin melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk mengetahui seberapa besar kinerja dari PT. Andira Makmur. Banyak penelitian mengenai pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* yang telah ditemui, tetapi penulis belum menemui penelitian pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada perusahaan jasa *cleaning service* yang berlokasi di Bekasi, sehingga penulis ingin mengangkat judul

terkait. Dalam penelitian ini peneliti akan mengukur kinerja perusahaan dari berbagai aspek, sehingga diharapkan dengan dilakukannya penelitian ini dapat mengetahui dan meningkatkan kinerja dari PT. Andira Makmur.

1.2 Rumusan Masalah

Jika ditinjau dari latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja PT. Andira Makmur jika diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?
2. Apa saja hal-hal yang harus dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja PT. Andira Makmur?

1.3 Batasan Masalah

Untuk menghindari melebarnya Topik permasalahan yang akan diteliti, maka diberikan batasan permasalahan sebagai berikut :

1. Data yang digunakan untuk pendekatan perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah data PT. Andira Makmur pada tahun 2013, 2014 dan 2015.
2. Metode yang digunakan untuk pengukuran kinerja perusahaan hanya menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* serta bahasan pengukuran kinerja hanya sampai tahap perancangan alat pengukuran kinerja.
3. Kuesioner yang disebarkan hanya pada pelanggan dan karyawan pada tempat penelitian.
4. Data yang dilampirkan berupa data laporan laba rugi, laporan neraca, hasil kuesioner, kuesioner, permohonan pengisian kuesioner serta hasil *SPSS*.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kinerja PT. Andira Makmur jika diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.
2. Mengetahui hal-hal yang harus dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja PT. Andira Makmur.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi pihak yang berkepentingan. Manfaat dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan
Hasil dari penelitian yang telah dilakukan diharapkan dapat diterapkan oleh perusahaan dan menjadi pertimbangan untuk meningkatkan atau mempertahankan kinerja yang sudah ada.
2. Bagi Penulis
Dapat menerapkan ilmu – ilmu yang telah didapatkan pada masa kuliah dengan kenyataan yang ada di lapangan.
3. Bagi Perguruan Tinggi
 - a. Memberdayakan mahasiswa untuk membantu memecahkan masalah yang dihadapi oleh perusahaan, sesuai dengan kemampuan mahasiswa yang bersangkutan
 - b. Mengetahui arah profesi Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia khususnya di bidang Teknik Industri.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam pembuatan penelitian ini dibagi dalam 6 BAB dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Berisi gambaran tentang masalah yang akan dibahas, berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Memuat kajian literatur yang dimaksudkan untuk mengemukakan teori yang bisa dipakai untuk pemecahan masalah. Kajian literatur yang berkaitan dengan pengertian perusahaan, pengertian kinerja, tujuan dan manfaat penilaian/pengukuran kinerja, pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard*, keunggulan *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

BAB III METODE PENELITIAN

Berisi mengenai metode penelitian yang digunakan untuk analisa menggunakan data yang dikaji, cara penilaian agar memperoleh hasil, yang meliputi metode pengumpulan data dan analisis data.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Berisi mengenai pengumpulan data yang diperoleh, selanjutnya dilakukan pengolahan data yang telah dikumpulkan beserta hasil.

BAB V PEMBAHASAN

Berisi mengenai pembahasan dari hasil perhitungan yang telah dilakukan.

BAB VI PENUTUP

Berisi tentang kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan serta saran – saran berdasarkan hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Kajian Deduktif

Kajian deduktif merupakan suatu kajian yang menjelaskan tentang penjelasan umum yang berkaitan dengan isi dari penelitian. Kajian deduktif juga bisa dijadikan pendukung ilmiah dalam suatu penelitian.

2.1.1 Pengertian Perusahaan

Menurut Astuti (2005) perusahaan merupakan sebuah organisasi yang memproses sumberdaya ekonomi seperti keahlian, modal, bahan baku menjadi suatu barang atau jasa dengan maksud untuk memuaskan kebutuhan pembeli dan sekaligus memberikan laba. Suatu perusahaan untuk dapat melangsungkan aktivitas operasi haruslah berada dalam keadaan yang menguntungkan/*profitable* (Mardiyati et al., 2012).

Suatu perusahaan sejatinya memiliki manajemen untuk mengelola tiap-tiap departemennya agar mendapatkan *profit* yang diinginkan. Ukuran profitabilitas sendiri sering digunakan untuk efisiensi penggunaan modal dalam suatu perusahaan dengan membandingkan antara laba dengan modal yang digunakan dalam operasi (Azlina,

2009). Selain dari segi keuntungan/*profit*, perusahaan biasanya juga memperhatikan layanan yang diberikan kepada pelanggan, agar perusahaan selalu mendapatkan tempat dihati para pelanggannya, sehingga akan menciptakan loyalitas tersendiri bagi pelanggan tersebut. Setiap perusahaan baik yang bergerak dibidang manufaktur ataupun yang bergerak dibidang jasa selalu berlomba – lomba dalam hal melakukan proses inovasi agar pelanggan mendapatkan keinginan dan kepuasan yang lebih. Setiap perusahaan, baik yang bergerak di bidang jasa maupun nonjasa, dalam melakukan kegiatan bisnis memerlukan strategi yang mampu menempatkan perusahaan pada posisi yang terbaik, mampu bersaing serta terus berkembang dengan mengoptimalkan semua potensi sumber daya yang dimiliki (Sitepu, 2005).

Menurut Sangkala (2008) *profit margin* dari suatu perusahaan itu menggambarkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba usaha untuk setiap rupiah penjualan selama suatu periode tertentu, sedangkan tingkat perputaran aktiva dan suatu perusahaan adalah kemampuan perusahaan memutar dana yang tertanam dalam unsur aktiva selama suatu periode tertentu.

2.1.2 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu hasil proses kerja yang telah dilakukan oleh organisasi atau perusahaan yang menggambarkan prestasi dari perusahaan. Menurut Oemar (2010) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Selain itu Oemar (2010) juga mengungkapkan bahwa kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

2.1.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian/Pengukuran Kinerja

Oemar (2010) mengungkapkan tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Menurut Srimindarti (2004:52-64) penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Tersedianya penilaian kinerja yang baik, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien (Srimindarti, 2004: 52-64).

Penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk (Gunawan, 2000: 36-40):

- a. Mengelola operasi organisasi secara objektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawannya seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.1.4 Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama (Jatmiko et al., 2015). Suatu perusahaan pastinya akan selalu memperhatikan kinerjanya agar mendapatkan hasil yang optimal, sehingga akan mendapatkan keuntungan yang diharapkan. Salah satu cara perusahaan untuk mendapatkan hasil yang optimal yaitu dengan cara mengukur sejauh mana kinerja yang telah dilakukan oleh perusahaan. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya (Zailani, 2009). Handayani (2011) mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu, tidak hanya target akhir yang perlu diukur dan menjadi ukuran kinerja perusahaan, tetapi juga berkaitan dengan kompetensi dan proses yang telah dilaksanakan.

Dari strategi yang telah dipetakan tersebut akan membawa perusahaan menuju ke arah yang lebih baik. Kumentas (2013) mengungkapkan sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan dan memperbaiki dalam pengambilan keputusan. Beberapa syarat yang harus dipenuhi agar sistem pengukuran kinerja dapat menghasilkan keputusan yang benar-benar berguna bagi perusahaan, antara lain: sesuai dengan tujuan dari organisasi, merefleksikan aktivitas-aktivitas kunci dari manajemen, dapat dimengerti oleh seluruh karyawan dan bukan hanya oleh *top management* saja, mudah diukur dan dievaluasi, dan digunakan secara konsisten pada seluruh organisasi (Prasetyatno et al., 2011).

Menurut Narsa dan Yuniawati (2003) sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut. Menurut Honggren dan Datar (1994:890) pengukuran kinerja secara garis besar

berdasarkan kriteria dan informasi yang dihasilkan, dapat dibagi menjadi dua yaitu pengukuran kinerja keuangan (*financial performance measures*) dan pengukuran kinerja non keuangan (*nonfinancial performance*). Dari dua jenis pengukuran kinerja yang telah ada tersebut perusahaan dapat mengetahui lebih jelas mengenai seluruh kinerja perusahaan.

2.1.5 *Balanced Scorecard*

Untuk mengukur kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan suatu metode yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan tidak hanya dari segi finansial saja, tetapi juga dari segi non finansial, seperti pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Helianty, 2014). *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komperhensif dapat memberikan kepada manajer tentang *performance* bisnis (Hamzah et al., 2010). Metode ini menekankan pada 4 perspektif yang ada, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan nonkeuangan, antara *indicator lagging* dan *indicator leading*. *Balanced Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan (Hanuma dan Kiswara, 2011). Menurut Zailani (2009) pengukuran pada *Balanced Scorecard* mencerminkan keseimbangan antara hal – hal sebagai berikut :

- a. Pengukuran hasil (padu masa lalu) dan pemicu kinerja masa depan.
- b. Pengukuran eksternal dengan pengukuran internal.
- c. Pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan.
- d. Proses *top-down* yang merupakan suatu penjabaran dari visi, misi dan strategi dengan proses *bottom-up* dimana hasil pengukuran ditingkat operasional didorong untuk memberikan umpan balik guna mengevaluasi strategi tersebut.

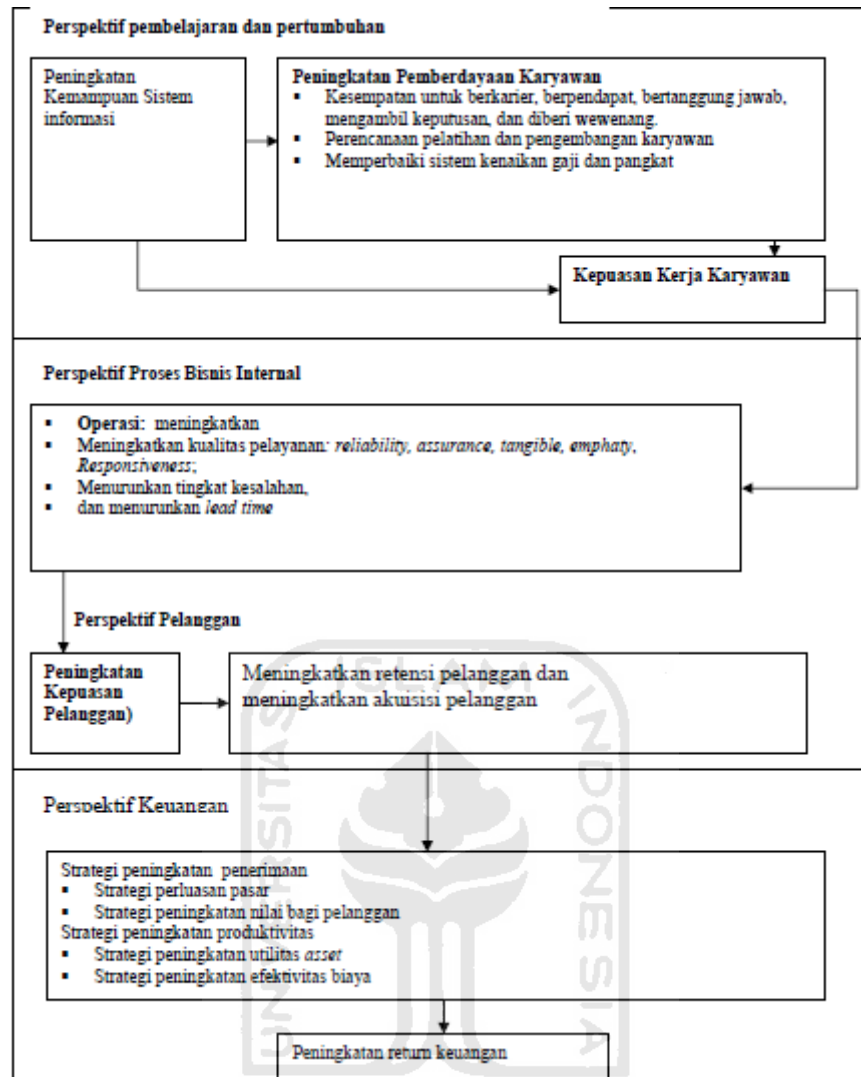
- e. Pengukuran – pengukuran atas hasil yang dilihat secara obyektif, data kuantitatif dan unsur subyektif yang berwujud pertimbangan – pertimbangan manajerial.
- f. Tujuan jangka pendek dan jangka panjang.



Gambar 2.1 *Balanced Scorecard* Sebagai Kerangka Kerja Untuk Penerjemahan Strategi Ke Dalam Kerangka Kerja Operasional

Sumber: Srimindarti, 2004: 52-64

Balanced Scorecard tidak hanya bisa digunakan oleh perusahaan besar saja, beberapa perusahaan kecil menengah juga bisa menerapkan pendekatan ini. Banyak manfaat yang didapatkan dari penggunaan *Balanced Scorecard* bagi perusahaan, beberapa contoh yaitu memberikan komunikasi strategi kepada seluruh perusahaan, serta dapat mengidentifikasi sasaran strategis perusahaan berdasarkan visi dari perusahaan. Berikut merupakan analisis keempat perspektif pada *Balanced Scorecard*



Gambar 2.2 Analisis Keempat Perspektif *Balanced Scorecard*
Sumber: Niviari, 2008

2.1.6 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan, maka *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan (Gunawan, 2000: 36-40):

a. Komprehensif

Balanced Scorecard menekankan pengukuran kinerja tidak hanya aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif. Aspek finansial dilengkapi dengan aspek *customer*, inovasi dan *market development* merupakan fokus pengukuran *integral*.

Keempat perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba pada ukuran internal seperti pengembangan produk baru. Keseimbangan ini menunjukkan *trade off* yang dilakukan oleh manajer terhadap ukuran-ukuran tersebut untuk mendorong manajer untuk mencapai tujuan tanpa membuat *trade off* di antara kunci-kunci sukses tersebut melalui empat perspektif. *Balanced Scorecard* mampu memandang berbagai faktor lingkungan secara menyeluruh.

b. Adaptif dan Responsif terhadap Perubahan Lingkungan Bisnis

Pengukuran aspek keuangan tradisional melaporkan kejadian masa lalu tanpa menunjukkan cara meningkatkan kinerja di masa depan. Aspek *customer* yang selalu berubah preferensinya.

c. Fokus terhadap Tujuan Perusahaan

2.1.7 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

2.1.7.1 Perspektif Keuangan

Pada *Balanced Scorecard* perspektif keuangan masih menjadi salah satu yang sangat diperhatikan mengingat keuangan dalam suatu perusahaan sangatlah penting bagi berjalannya proses bisnis perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan dilakukan dengan memperhatikan dari segi perencanaan dan pelaksanaan, dimulai dari perusahaan melakukan rencana anggaran biaya sampai dengan pelaksanaan strategi perusahaan serta melakukan perbaikan – perbaikan yang mendasar terkait masalah keuangan. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan – perbaikan ini tercermin dalam sasaran – sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, baik berbentuk *Gross Operating Inconte*, *Return On Investment* atau bahkan *Economic Value Added* (Zailani, 2009).

Pada dasarnya perusahaan juga akan menetapkan beberapa sasaran – sasaran keuangan, sasaran keuangan ini bisa berbeda – beda di tiap tahapan siklus bisnis perusahaan, sehingga perusahaan bebas untuk menentukan sasaran keuangannya

sendiri. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap (Mirza, 1997:14-18):

1. *Growth* (Berkembang)

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

2. *Sustain Stage* (Bertahan)

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

3. *Harvest* (Panen)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan

fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu.

Perspektif ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan, “Untuk dapat berhasil secara finansial, bagaimana seharusnya perusahaan terlihat dimata para pemegang saham?”. Dalam perspektif ini berbagai sasaran strategis dan indikator yang berhubungan dengan pencapaian kinerja keuangan diidentifikasi dan ditetapkan (Muslim dan Wibowo, 2006). Pengukuran perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* berpusat kepada keuntungan perusahaan dan nilai dari pemegang saham, sehingga dalam penilaian keuangan ini mengacu kepada peraturan Keputusan Menteri BUMN No. KEP-100/MBU/2002 tentang penilaian tingkat kesehatan BUMN (Sholichah et al., 2015). Untuk mengukur perspektif keuangan beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu:

a. Imbalan Investasi atau *Return On Investment* (ROI)

Menurut Syamsuddin (2009:63) menjelaskan bahwa rumus *Return On Investment* adalah sebagai berikut:

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih Sesudah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.1)$$

Untuk mencari ROI harus mencari terlebih dahulu laba bersih sesudah pajak yang dihasilkan oleh perusahaan. Setelah didapatkan laba bersih lalu dibagi dengan total aktiva perusahaan dan dikalikan dengan 100%. Syamsuddin (2009:63) mengungkapkan *Return on Investment* (ROI) merupakan pengukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan di dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia. ROI merupakan pengembalian investasi atas investasi perusahaan pada aktiva (Suharli dan Oktorina, 2005). Pendapat lain yang dikemukakan oleh Simamora (2002:280) *return on investment* atau yang juga disebut laba operasi bersih dibagi investasi dalam aset yang digunakan untuk meraup laba bersih.

b. *Net Profit Margin*

Menurut Sawir (2001:18), untuk mencari *Net Profit Margin* dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.2)$$

Net Profit Margin merupakan rasio yang menunjukkan seberapa besar prosentase laba bersih yang diperoleh dari setiap penjualan (Rinati, 2001:75). Sawir (2001:18) marjin laba bersih (*Net Profit Margin* atau *Profit Margin On Sales*) dirumuskan dengan laba bersih dibagi dengan penjualan, rasio ini mengukur laba bersih setelah pajak terhadap penjualan. Dalam menentukan *net profit margin* harus mencari terlebih dahulu laba bersih yang telah didapatkan. Kemudian dibagi dengan penjualan dari perusahaan dan dikalikan dengan 100% yang dinyatakan dalam prosentase.

c. ROE (*Return On Equity*)

Untuk *Return On Equity* Sartono (2012:124) menjelaskan bahwa rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.3)$$

ROE (*Return On Equity*) merupakan rasio penting bagi para pemilik dan pemegang saham karena rasio tersebut menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengelola laba bersih (Annio et al., 2007:5). Dalam penentuan ROE harus mencari laba setelah pajak dari perusahaan. Kemudian dibagi dengan modal sendiri (*equitas*) yang telah ditetapkan lalu dikalikan dengan 100%. Semakin tinggi nilai ROE berarti semakin baik kinerja perusahaan dalam mengelola modalnya untuk menghasilkan keuntungan bagi pemegang saham (Hutami, 2012).

Strategi yang diterapkan bertujuan meningkatkan stabilitas dan kekuatan keuangan perusahaan sebagai sumber pendapatan dan pangsa pasar yang dimiliki, sehingga *financial objective* yang ditetapkan dapat tercapai. Pengukuran kinerja pada perspektif ini mengindikasikan implementasi strategi perusahaan dalam mencapai target keuangan yang berhubungan dengan tingkat profitabilitas dan nilai bagi pemegang saham (Prasetyatno et al., 2011).

2.1.7.2 Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, biasanya lebih ditekankan terhadap pelayanan atau *service* yang diberikan oleh perusahaan terhadap pelanggan. Perspektif ini menuntut perusahaan untuk selalu berperan aktif dan selalu berinovasi pada barang atau jasa yang mereka tawarkan agar pelanggan mendapatkan apa yang mereka inginkan. Selain itu loyalitas pelanggan terhadap perusahaan juga menjadi acuan yang sangat berarti karena dengan terciptanya loyalitas tersebut, maka siklus bisnis perusahaan juga akan berjalan lancar. Bahwa jika suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai lebih bagi konsumen mereka (Zailani, 2009). Menurut Hanuma dan Kiswara (2011) kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Tolok ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok (Soejipto, 1997: 21-25 dalam Srimindarti, 2004), yaitu:

1. Kelompok Inti
 - a. Pangsa pasar: mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
 - b. Tingkat perolehan para pelanggan baru: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
 - c. Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
 - d. Tingkat kepuasan pelanggan: mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
 - e. Tingkat profitabilitas pelanggan: mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.
2. Kelompok Penunjang
 - a. Atribut-atribut produk (fungsi, harga dan mutu)

Tolok ukur atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat

ketidaksempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi.

b. Hubungan dengan pelanggan

Tolok ukur yang termasuk sub kelompok ini, tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan.

c. Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggannya dan masyarakat konsumen.

Setiap perusahaan yang memperhatikan kepuasan pelanggan akan memperoleh beberapa manfaat pokok, yaitu (Tjiptono, 2000: 7):

1. Reputasi perusahaan semakin positif dimata masyarakat pada umumnya dan pelanggan pada khususnya.
2. Dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan.
3. Memungkinkan terciptanya rekomendasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*) yang menguntungkan bagi perusahaan, sehingga semakin banyak orang yang akan membeli dan menggunakan produk perusahaan.
4. Meningkatkan volume penjualan dan keuntungan.
5. Hubungan antara perusahaan dan para pelanggannya menjadi harmonis.
6. Mendorong setiap anggota organisasi untuk bekerja dengan tujuan serta kebanggaan yang lebih baik.
7. Menekan biaya melayani pelanggan sebagai dampak faktor familiaritas dan relasi khusus dengan pelanggan.
8. Terbukanya peluang melakukan penjualan silang (*cross selling*) produk.

Dalam hal ini yang perlu diperhatikan adalah mencari data tingkat kepuasan konsumen yaitu dengan menyebarkan kuesioner kepada konsumen PT. Andira Makmur. Tingkat kepuasan konsumen merupakan suatu hasil yang didapatkan dari pelayanan dari perusahaan terhadap pelanggan.

Selanjutnya data yang didapatkan dari kuesioner yang telah disebar akan diolah, dalam penelitian ini akan menggunakan *Simple Random Sampling*. Selanjutnya data dari kuesioner yang telah disebar kepada responden akan diubah menjadi data

kuantitatif dengan memberikan penilaian dalam skala *Likert*. Adapun penentuan penilaiannya adalah sebagai berikut:

Tingkat Kepuasan	Skor
1. Sangat Tidak Puas	= 1
2. Tidak Puas	= 2
3. Cukup Puas	= 3
4. Puas	= 4
5. Sangat Puas	= 5

Langkah yang akan dilakukan berikutnya yaitu dengan melakukan pengujian kuesioner. Pengujian kuesioner dilakukan dengan maksud agar jawaban yang diberikan oleh pelanggan nantinya sah atau tidak. Setelah itu nantinya diharapkan agar mendapatkan hasil jawaban yang benar-benar tepat, agar hasil penelitian sesuai dengan apa yang diinginkan.

1. Uji Kecukupan Data

Uji kecukupan data digunakan untuk menentukan bahwa jumlah sampel data yang diambil telah cukup untuk pengolahan data pada proses selanjutnya (Safitri, 2013). Walpole (1995) mengungkapkan bahwa uji kecukupan data dilakukan untuk mengetahui berapa banyak data yang harus diambil dalam penelitian ini agar hasil yang diperoleh sesuai dengan apa yang diharapkan. Adapun untuk melakukan uji kecukupan data ini yaitu menggunakan rumus uji kecukupan data.

2. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya data suatu kuesioner (Bianca dan Susihono, 2012). Pengujian ini dilakukan dengan maksud agar hasil jawaban kuesioner oleh responden benar-benar cocok untuk digunakan dalam penelitian. Menurut Ghazali (2001) dalam Indriaty (2010) kuesioner dianggap valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mewakili sesuatu yang diukur dari kuesioner itu sendiri. Selain itu Ghazali (2001) dalam Indriaty (2010) juga mengungkapkan untuk mengukur tingkat validitas *item-item* pertanyaan kuesioner terhadap tujuan pengukuran adalah dengan melakukan korelasi antar skor *item* pertanyaan dengan skor variabel.

3. Uji Reliabilitas

Menurut Bianca dan Susihono (2012) *reliable* adalah pengukuran untuk suatu gejala, semakin *reliable* suatu alat ukur, maka semakin stabil alat ukur tersebut. Menurut Supranto (1999) dalam Indriaty (2010) alat ukur dikatakan *reliable* jika digunakan berulang-ulang data yang dihasilkan akan sama atau sedikit variansi. Ghozali (2005) dalam Indriaty (2010) mengungkapkan tingkat reliabilitas suatu variabel dapat dilihat dari hasil statistik *Cronbach Alpha* jika data tersebut *reliable* nilai *Cronbach Alpha* > 0.6 , semakin nilai *alpha* mendekati nilai reliabilitasnya, maka data makin terpercaya. Pengujian ini dilakukan dengan maksud untuk mengetahui apakah hasil jawaban kuesioner benar-benar stabil dalam mengukur suatu kejadian.



Gambar 2.3 Perspektif pelanggan/konsumen dalam *Balanced Scorecard*

Sumber: Kaplan dan Norton, 2000:60

2.1.7.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan suatu perspektif yang melihat dari segi internal perusahaan, terdiri atas inovasi produk/jasa yang ditawarkan, manajemen perusahaan, dan serangkaian proses lainnya yang mendukung jalannya siklus bisnis perusahaan. Muslim dan Wibowo (2006) mengungkapkan bahwa perspektif ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan, "Untuk dapat memberikan kepuasan kepada para pemegang saham dan pelanggan, bisnis proses apa yang harus dikuasai perusahaan?". Disini perusahaan menetapkan proses bisnis mana yang harus ditingkatkan dan dikembangkan dalam rangka mencapai kinerja finansial dan pelanggan.

Analisis proses bisnis internal perusahaan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Disini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar (Hanuma dan Kiswara, 2011).

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

1. Proses inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan.

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian *marketing*, sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar).

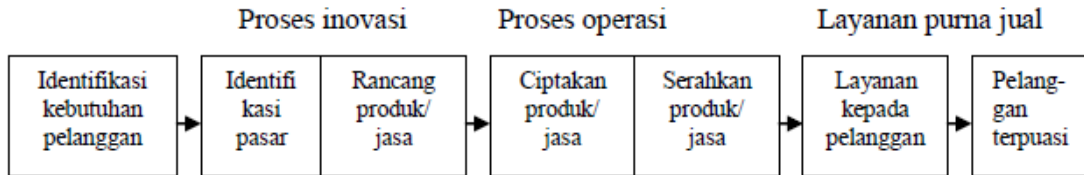
2. Proses Operasi

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

3. Proses Pelayanan Purna Jual

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

pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.



Gambar 2.4 Tahapan Proses Bisnis Internal Perusahaan

Sumber: Wardhani, 1999: 43-50

2.1.7.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam perusahaan, sehingga dengan adanya perspektif ini diharapkan sumber daya manusia dapat terus berkembang dalam memajukan perusahaan. Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah alasan mengapa perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*) (Hanuma dan Kiswara, 2011).

Hanuma dan Kiswara (2011) mengungkapkan bahwa dalam perspektif ini, ada faktor-faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu :

1. Kapabilitas pekerja

Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi *reskilling* pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Kapabilitas sistem informasi

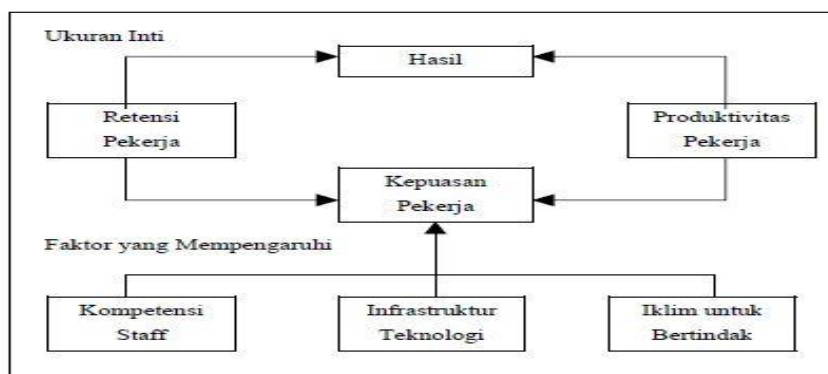
Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

3. Motivasi, kekuasaan dan keselarasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error*, sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Selain itu, upaya tersebut juga harus dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Perspektif ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan, "Untuk dapat mewujudkan visi, bagaimana perusahaan memelihara kemampuan untuk berubah dan berkembang?". Dalam perspektif ini perusahaan harus mengelola semua sumber daya yang dimilikinya, agar semua sumber daya tersebut dapat membantu untuk lebih memajukan dan mengembangkan perusahaan (Muslim dan Wibowo, 2006).

Selain itu menurut Oemar (2010) tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal.



Gambar 2.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam Konsep *Balanced Scorecard*

Sumber: Kaplan dan Norton, 2000:112

Untuk perspektif ini beberapa hal yang harus dicari yaitu :

- a. Tingkat produktivitas karyawan

Anshori (2015) menjelaskan bahwa untuk mendapatkan produktivitas karyawan yaitu dengan menghitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.4)$$

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran pada hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000:113). Untuk mencari produktivitas karyawan terlebih dahulu harus mencari laba bersih dari perusahaan kemudian dibagi jumlah karyawan yang ada pada perusahaan dan dikalikan dengan 100%.

- b. Retensi karyawan

Untuk mencari retensi karyawan yaitu dengan rumus sebagai berikut (Devani dan Setiawarnan, 2015):

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.5)$$

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan (Sumarni, 2011). Untuk mempertahankan karyawan yang memiliki potensi lebih, perusahaan diharapkan memperhatikan karyawannya dengan baik dan adil. Untuk

menentukan retensi karyawan perlu mencari jumlah karyawan yang keluar dahulu kemudian dibagi dengan jumlah karyawan lalu dikalikan 100%.

c. Tingkat kepuasan karyawan

Dalam hal ini untuk mendapatkan tingkat kepuasan karyawan perlu dilakukan penyebaran kuesioner terkait kepuasan karyawan. Sama halnya dengan kepuasan pelanggan, untuk kepuasan karyawan juga akan dicari datanya. Selanjutnya data yang didapatkan dari kuesioner yang telah disebar akan diolah, dalam penelitian ini akan menggunakan *Simple Random Sampling*. Selanjutnya data dari kuesioner yang telah disebar kepada responden akan diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan penilaian dalam skala *Likert*. Adapun penentuan penilaiannya adalah sebagai berikut:

Tingkat Kepuasan	Skor
1. Sangat Tidak Puas	= 1
2. Tidak Puas	= 2
3. Cukup Puas	= 3
4. Puas	= 4
5. Sangat Puas	= 5

Langkah yang akan dilakukan berikutnya yaitu dengan melakukan pengujian kuesioner. Pengujian kuesioner dilakukan dengan maksud agar jawaban yang diberikan oleh pelanggan nantinya sah atau tidak. Setelah itu nantinya diharapkan agar mendapatkan hasil jawaban yang benar-benar tepat, agar hasil penelitian sesuai dengan apa yang diinginkan.

1. Uji Kecukupan Data

Uji kecukupan data digunakan untuk menentukan bahwa jumlah sampel data yang diambil telah cukup untuk pengolahan data pada proses selanjutnya (Safitri, 2013). Walpole (1995) mengungkapkan bahwa uji kecukupan data dilakukan untuk mengetahui berapa banyak data yang harus diambil dalam penelitian ini agar hasil yang diperoleh sesuai dengan apa yang diharapkan. Adapun untuk melakukan uji kecukupan data ini yaitu menggunakan rumus uji kecukupan data.

2. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya data suatu kuesioner (Bianca dan Susihono, 2012). Pengujian ini dilakukan dengan maksud

agar hasil jawaban kuesioner oleh responden benar-benar cocok untuk digunakan dalam penelitian. Menurut Ghozali (2001) dalam Indriaty (2010) kuesioner dianggap valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mewakili sesuatu yang diukur dari kuesioner itu sendiri. Selain itu Ghozali (2001) dalam Indriaty (2010) juga mengungkapkan untuk mengukur tingkat validitas *item-item* pertanyaan kuesioner terhadap tujuan pengukuran adalah dengan melakukan korelasi antar skor *item* pertanyaan dengan skor variabel.

3. Uji Reliabilitas

Menurut Bianca dan Susihono (2012) *reliable* adalah pengukuran untuk suatu gejala, semakin *reliable* suatu alat ukur, maka semakin stabil alat ukur tersebut. Menurut Supranto (1999) dalam Indriaty (2010) alat ukur dikatakan *reliable* jika digunakan berulang-ulang data yang dihasilkan akan sama atau sedikit variansi. Ghozali (2005) dalam Indriaty (2010) mengungkapkan tingkat reliabilitas suatu variabel dapat dilihat dari hasil statistik *Cronbach Alpha* jika data tersebut *reliable* nilai *Cronbach Alpha* > 0.6 , semakin nilai *alpha* mendekati nilai reliabilitasnya, maka data makin terpercaya. Uji reliabilitas merupakan tingkat kestabilan suatu alat ukur dalam mengukur kejadian. Pengujian ini dilakukan dengan maksud untuk mengetahui apakah hasil jawaban kuesioner benar-benar stabil dalam mengukur suatu kejadian.

2.1.7.5 Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Menurut Hanuma dan Kiswara (2011) cara pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi (2001), kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif.

Tabel 2.1 *Rating Scale*

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber: Mulyadi, 2001

2.2 Kajian Induktif

Kajian induktif merupakan kajian yang diperoleh dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya atau juga yang didapatkan dari jurnal ataupun dari internet. Penelitian yang dilakukan oleh Safirin (2010) yang berjudul “*Kajian Kinerja Industri Kecil dengan Metode Balanced Scorecard dan AHP*”. Hasil penelitian menunjukkan rata – rata kinerja sentra industri kecil patung batu di trowulan pasuruan sebesar 2.083. ada 2 perspektif yang bobotnya sangat besar terhadap kinerja industri kecil patung batu yaitu keuangan dan pelanggan. Di mana perspektif finansial mempunyai bobot terbesar (0,384) diikuti perspektif pelanggan (0,739), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (0,1236) dan terkecil perspektif proses bisnis internal (0,135).

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Handika et al. (2012) yang berjudul “*Penggunaan Metode Balanced Scorecard Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan Berbasis AHP dan OMAX (Studi Kasus: PT. Bank X (Persero) Tbk. Malang)*”. Hasil penelitian menunjukkan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* terdapat 16 program inisiatif yang teridentifikasi, terdiri atas 4 inisiatif *financial*, 5 program *internal business process*, 3 program *customer*, 4 program *learning and growth*. Hasil *scoring* dengan menggunakan metode OMAX diperoleh nilai indeks total kinerja sebesar 8,95. Berdasarkan *Traffic Light System* nilai tersebut berada pada kategori hijau, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja PT. Bank X (Persero) Tbk. Secara keseluruhan sudah mencapai performansi yang diharapkan. Dari 16 program inisiatif masuk sebanyak 12 program inisiatif masuk dalam kategori hijau, 3 program inisiatif dalam kategori kuning dan 1 program inisiatif dalam kategori kuning dan 1 program inisiatif dalam kategori merah.

Selanjutnya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chandra (2014) yang berjudul “*Pengukuran Kinerja Gudang dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard – Studi Kasus Pada PT. GMS – Jakarta*”. Hasil penelitian menunjukkan kinerja *warehouse* secara aspek *financial*, kepuasan pelanggan, internal proses bisnis sudah mencapai target. Hanya untuk aspek *learning & growth* masih pada tujuan menurunkan tingkat *alpha* – sakit dan *turn over* belum tercapai. Perlengkapan teknologi secara penuh, antara lain *stacker* yang seharusnya bisa digantikan dengan *forklift*. Hal ini juga bisa diturunkan dengan melakukan investasi *forklift*, sehingga bisa menurunkan tingkat *alpha* – sakit serta mengefisiensikan tenaga kerja. Penyebab dari tingkat *turn over* bisa disebabkan oleh adanya tawaran upah yang lebih baik ataupun tingkat upah tidak berbeda jauh tapi aktivitas yang dikerjakan lebih ringan. Hal ini tentunya bisa diatasi dengan adanya keharmonisan dan kekompakan kerja yang lebih baik serta sistem pengupahan ditinjau kembali.

Penelitian yang dilakukan oleh Samodra (2015) yang berjudul “*Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Method (Studi Kasus: Perusahaan Batik Solo, CV Damansara)*”. Hasil penelitian menunjukkan kinerja CV. Damansara jika mengacu pada *Balanced Scorecard Method* yang menggunakan empat perspektif, tiga perspektif menunjukkan hasil yang sesuai dengan target perusahaan dan satu perspektif tidak sesuai dengan target, pada tiga perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif bisnis internal dan perspektif pelanggan, serta satu perspektif yang belum memenuhi target pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Perusahaan saat ini perlu memperhatikan tolok ukur kepuasan pelanggan dan retensi karyawan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang kurang sesuai target perusahaan (70%), hasil dari kepuasan pelanggan yaitu 68,19%, serta target retensi perusahaan 0%, hasil dari perhitungan mengalami kenaikan 9,52%, sehingga perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada tahun berikutnya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek dan Lokasi Penelitian

Objek penelitian dilakukan di perusahaan jasa PT. Andira Makmur yang berlokasi di Bekasi dan Serpong, Tangerang. Tempat penelitian ini merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa pembersihan atau *cleaning service* serta perawatan bagi perkantoran, rumah sakit, ataupun rumah-rumah yang ada didaerah Bekasi, Jakarta dan lainnya. Objek penelitian ini berhubungan pada manajemen kinerja serta strategi yang ada pada PT. Andira Makmur.

3.2 Pengumpulan Data

3.2.1 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 dari hasil kuesioner yang telah disebarakan pada responden terkait yaitu karyawan dan pelanggan PT. Andira Makmur, serta data yang didapatkan dari internal perusahaan. Beberapa contoh data

yang dibutuhkan adalah data keuangan, data pemasaran serta data bagian umum yang terdapat pada perusahaan.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari hasil studi literatur berupa jurnal, buku referensi ataupun dari internet.

3.2.2 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 PT. Andira Makmur untuk mengetahui perspektif pelanggan pada *Balanced Scorecard*. Serta menyebar kuesioner terhadap pelanggan PT. Andira Makmur untuk mengetahui perspektif pelanggan pada *Balanced Scorecard*.

2. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara melihat dan meninjau langsung keadaan yang ada dilapangan. Yang berarti yaitu melihat langsung keadaan diperusahaan yang menjadi tempat penelitian.

3. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan cara menanyakan langsung apa yang diperlukan terhadap responden secara langsung. Yang berarti disini menanyakan langsung terhadap responden PT. Andira Makmur.

3.3 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 PT. Andira Makmur.

3.4 Jenis Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah:

a. Data Kualitatif

Data kualitatif merupakan data yang berkaitan dengan non angka, data ini berhubungan dengan sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan serta visi dan misi perusahaan.

b. Data kuantitatif

Data kuantitatif merupakan data yang berkaitan dengan angka, data ini berhubungan dengan jumlah karyawan, laporan laba rugi, neraca keuangan dan lainnya.

3.5 Instrument Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun *social* yang diamati (Sugiyono, 2011:102). Instrument penelitian pada penelitian ini merupakan lembar observasi yang akan dibutuhkan untuk kelancaran penelitian, adapun isi dari lembar observasi ini adalah kebutuhan-kebutuhan biaya yang berhubungan dengan data yang diperlukan. Serta lembar kuesioner yang berisi tentang kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan yang akan diberikan kepada karyawan dan pelanggan terkait dengan kinerja perusahaan.

3.6 Alat Bantu Analisis Data

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

1. Laptop Asus
2. Alat Tulis
3. *Software SPSS versi 18 for windows*

3.7 Analisis Data

3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan suatu uji yang digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Pengujian ini dilakukan dengan maksud agar hasil jawaban kuesioner oleh responden benar-benar cocok untuk digunakan dalam penelitian. Pada penelitian ini uji validitas akan dilakukan sebanyak dua kali, karena kuesioner yang disebarakan memuat tingkat kepuasan pelanggan serta tingkat kepuasan karyawan PT. Andira Makmur. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan *software SPSS versi 18.0 for windows* untuk mengetahui r_{hitung} dengan tingkat signifikansi sebesar 10% dengan derajat kebebasan (df) = n-2

1. Hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu :

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner valid

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

2. Daerah kritis

$r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima

$r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Adapun untuk menentukan r_{hitung} pada uji validitas dengan menggunakan *software SPSS* langkah yang perlu dilakukan adalah dengan klik menu *Analyze > Correlate > Bivariate*.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu uji untuk mengukur seberapa handal kuesioner yang telah disebar. Pengujian ini dilakukan dengan maksud untuk mengetahui apakah hasil jawaban kuesioner benar-benar stabil dalam mengukur suatu kejadian. Dalam pengujian reliabilitas ini hal yang akan dilakukan adalah dengan menggunakan teknik analisis yang dikembangkan *Cronbach Alpha* dengan tingkat signifikansi α sebesar 0,1 dengan derajat kebebasan (df) = n-2. Selanjutnya perhitungan akan dilakukan dengan menggunakan *Software SPSS versi 18.0 for windows* untuk mengetahui r_{tabel} . Kemudian akan dilakukan perbandingan untuk $r_{alpha} > r_{tabel}$, maka data reliabel.

1. Hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu :

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner reliabel

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak reliabel

2. Daerah kritis

$r_{alpha} > r_{tabel}$ maka H_0 diterima

$r_{alpha} < r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Untuk melihat reliabilitas variabel dapat dilihat dari hasil statistik *Cronbach Alpha*, jika *Cronbach Alpha* > 0,6, maka data yang dihasilkan telah reliabel. Untuk menentukan r_{alpha} dalam uji reliabilitas dengan menggunakan *software SPSS* langkah yang perlu diperlukan yaitu klik menu *Analyze > Scale > Reliability*.

3.7.3 Uji Kecukupan Data

Uji kecukupan data digunakan dengan tujuan untuk mengetahui apakah data yang digunakan telah mencukupi. Adapun rumus yang digunakan untuk mencari uji kecukupan data (Kadir, 2015) adalah:

$$\text{Rumus: } n = \frac{N}{1+(Ne^2)} \quad (\text{jika populasi diketahui}) \dots \dots \dots (3.1)$$

$$\text{Rumus : } n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 p(1-p)}{e^2} \quad (\text{jika ada kecacatan data kuesioner}) \dots \dots \dots (3.2)$$

Keterangan:

n = Jumlah data yang diperlukan

N = Populasi

p = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z tabel yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

e = Kesalahan maksimum

Dimana pada penelitian ini tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 90% ($Z_{\alpha/2} = 1,64$) dengan *standard error* 10%.

3.7.4 Skala Likert

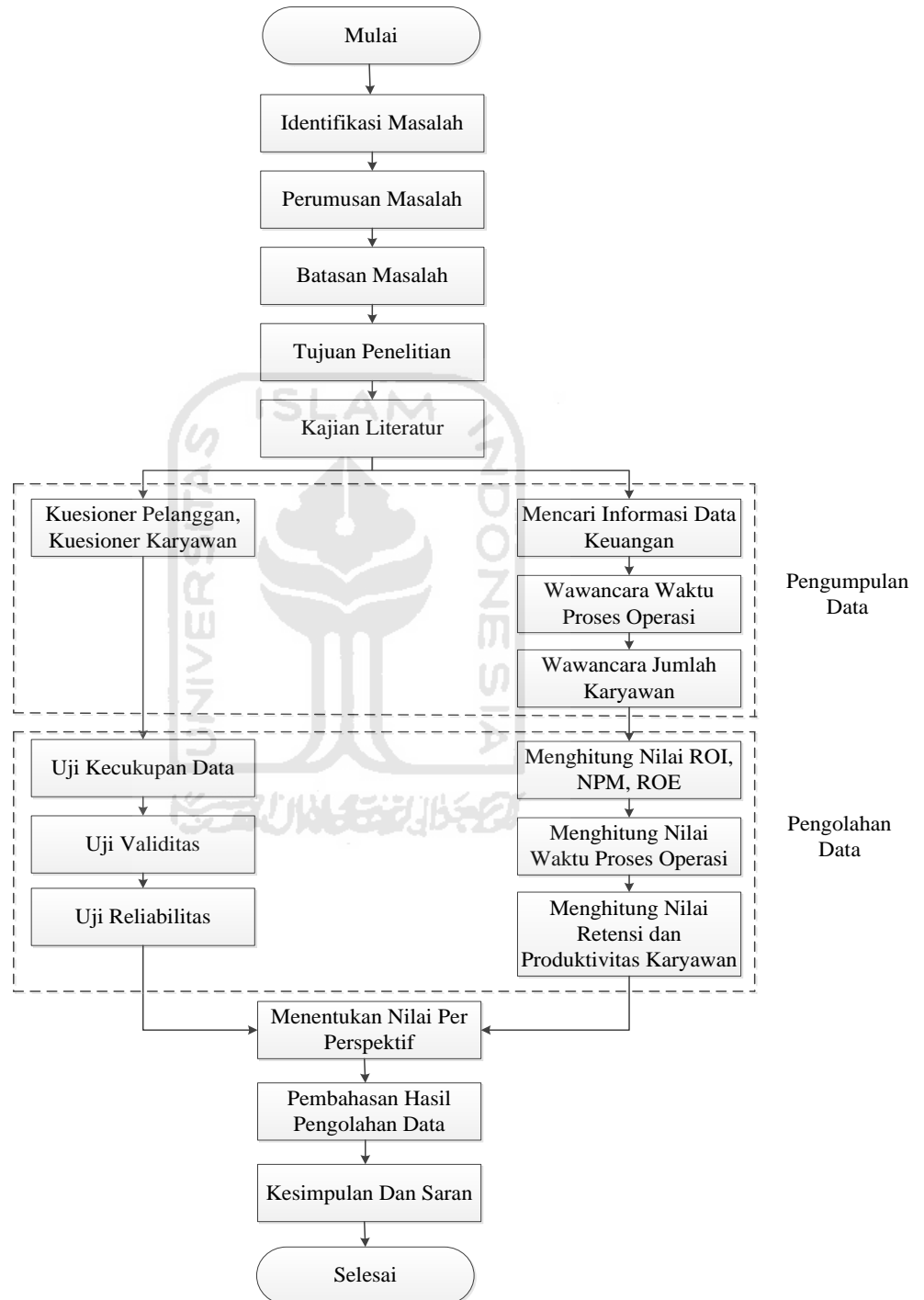
Pada skala *Likert* akan digunakan untuk menentukan bobot setiap indikator yang terdapat pada kepuasan pelanggan serta kepuasan karyawan yang ada pada perspektif *Balanced Scorecard* berdasarkan sasaran strategis dan ukurannya serta tingkat kepentingannya. Perbandingan dilakukan dengan memberi nilai skala 1 sampai dengan 5. Adapun tingkat kepuasan dan skornya adalah sebagai berikut:

Tingkat Kepuasan	Skor
1. Sangat Tidak Puas	= 1
2. Tidak Puas	= 2
3. Cukup Puas	= 3
4. Puas	= 4
5. Sangat Puas	= 5

Setelah itu akan dilakukan penyebaran kuesioner terhadap pelanggan dan karyawan untuk mengetahui hasil dari perspektif pelanggan serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

3.8 Flowchart Penelitian

Adapun alur penelitian dalam penelitian ini yaitu



Gambar 3.1 **Flowchart Penelitian**
Sumber: *Flowchart Pribadi*, 2016

Keterangan:

1. Tahap pertama yang dilakukan adalah identifikasi masalah. Kegiatan ini dilakukan agar mengetahui kondisi nyata pada perusahaan dan nantinya akan dapat menemukan permasalahan yang terjadi pada perusahaan, sehingga dilakukan perbaikan.
2. Pada rumusan masalah dilakukan untuk menentukan permasalahan yang terjadi pada perusahaan yaitu bagaimana kinerja PT. Andira Makmur jika diukur menggunakan *Balanced Scorecard*, serta apa saja hal-hal yang harus dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja PT. Andira Makmur.
3. Setelah menentukan rumusan masalah kemudian menentukan tujuan penelitian agar mengetahui arah dari penelitian ini sesuai dengan penentuan rumusan masalah, kemudian menentukan batasan masalah agar Topik permasalahan yang diteliti tidak melebar dari apa yang diinginkan.
4. Kemudian melakukan tahap studi literatur untuk mencari informasi serta kajian pendukung seperti kajian deduktif dan kajian induktif untuk memperkuat argumen atau pendapat pada penelitian ini.
5. Selanjutnya dilakukan tahap pengumpulan data, pengumpulan data yang dilakukan adalah pengumpulan data keuangan, terdiri atas laporan laba rugi dan laporan neraca perusahaan. Hal selanjutnya yang dilakukan adalah dengan mengumpulkan data retensi karyawan yaitu menentukan jumlah karyawan keluar dan jumlah karyawan perusahaan di tahun 2013 sampai dengan 2015, lalu mengumpulkan data produktivitas karyawan dengan menentukan jumlah karyawan dan laba bersih ditahun 2013 sampai dengan 2015. Kemudian mengumpulkan waktu penyelesaian proses operasi PT. Andira Makmur.
6. Setelah itu masuk ke tahap pengumpulan data kuesioner kepuasan pelanggan, reputasi perusahaan, proses inovasi dan kepuasan karyawan dilakukan dengan

membuat kuesioner terlebih dahulu, lalu menyebarkannya terhadap pelanggan dan karyawan PT. Andira Makmur.

7. Selanjutnya adalah melakukan pengolahan data, pengolahan data yang pertama adalah pada perspektif keuangan yang terdiri dari *Return On Investment*, yaitu dengan membagi laba bersih setelah pajak dengan total aktiva yang tersedia pada perusahaan lalu dikalikan dengan 100%. Kemudian melakukan olah data pada *Net Profit Margin*, olah data yang dilakukan dengan membagi laba bersih setelah pajak dengan penjualan yang dilakukan perusahaan lalu dikalikan dengan 100%. Terakhir yaitu melakukan olah data *Return On Equity*, dengan membagi laba bersih setelah pajak dengan modal yang dikeluarkan oleh perusahaan lalu dikalikan dengan 100%.
8. Hal selanjutnya adalah mendapatkan waktu penyelesaian proses operasi pada perspektif proses bisnis internal dengan menanyakan kepada perusahaan, sehingga diperoleh waktu penyelesaian pembersihan ruangan sebesar 8 jam kerja dengan ukuran ruangan 50 m² dan pembersihan fasilitas sebesar 3 jam kerja dengan ukuran 100 m².
9. Kemudian melakukan pengolahan data retensi karyawan dan produktivitas karyawan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan membagi jumlah karyawan keluar dan jumlah karyawan tahun 2013 sampai 2015 dan dikalikan 100% diperoleh hasil retensi karyawan yang diinginkan. Lalu untuk produktivitas karyawan yaitu dengan membagi laba bersih setelah pajak perusahaan dengan jumlah karyawan tahun 2013 sampai dengan 2015 dikalikan dengan 100%.
10. Kemudian masuk ke tahap pengolahan data yang berkaitan dengan kuesioner dengan melakukan uji kecukupan data menggunakan rumus uji kecukupan data terjadi kecacatan kuesioner untuk olah data kepuasan pelanggan, reputasi perusahaan dan proses inovasi, dengan tingkat kepercayaan 90%, *standard error* 10% dan $Z_{\alpha/2}$ sebesar 1,64 diperoleh n sebesar 20 dengan data yang sah 46 dapat dinyatakan data cukup. Tetapi olah data kepuasan karyawan menggunakan rumus Slovin dengan n diperoleh sebesar 29 dan data yang sah 40 maka juga dikatakan data telah cukup.

11. Kemudian masuk ke tahap uji validitas yang berkaitan dengan penyebaran kuesioner, perspektif pelanggan yaitu olah data yang dilakukan terhadap kepuasan pelanggan dan reputasi perusahaan, beserta perspektif proses bisnis internal dengan olah data proses inovasi dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan olah data kepuasan karyawan. Dengan klik *Analyze > Correlate > Bivariate*, jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} maka H_0 dinyatakan valid, dimana dinyatakan bahwa butir pernyataan kuesioner telah valid. Tetapi jika r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} maka H_0 dinyatakan tidak valid, yang artinya butir pernyataan kuesioner tidak valid. Setelah didapatkan hasilnya ternyata menunjukkan hasil keseluruhan data adalah valid karena r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} .
12. Setelah itu dilakukan uji reliabilitas, jika $r_{alpha} > r_{tabel}$ maka data telah reliabel. Dengan klik *Analyze > Scale > Reliability Analysis* didapatkan hasil data reliabel karena r_{alpha} yang diperoleh lebih besar dari r_{hitung} .
13. Setelah melakukan pengolahan data, kemudian menentukan nilai per perspektif *Balanced Scorecard* dengan melihat keseluruhan tolok ukur dari masing-masing perspektif apakah mencapai target atau tidak.
14. Setelah diperoleh hasil pengolahan data dan menentukan nilai masing-masing perspektif, hal selanjutnya dilakukan analisis pembahasan dari hasil proses yang telah didapatkan.
15. Tahap terakhir yaitu memberikan kesimpulan hasil dari pembahasan serta memberikan saran terhadap tempat penelitian.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

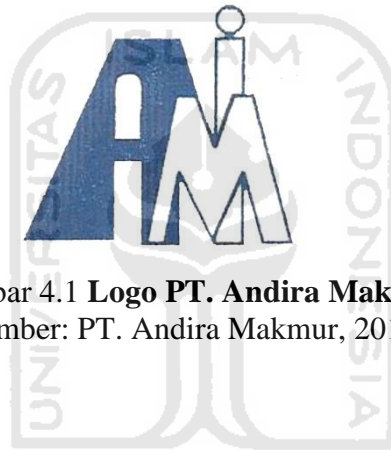
4.1.1 Data Umum Perusahaan

4.1.1.1 Sejarah Umum Perusahaan

PT. Andira Makmur merupakan perusahaan atau badan hukum yang bergerak dalam bidang jasa pengelolaan kebersihan (*cleaning service*) dan perawatan yang melayani beberapa perusahaan yang berlokasi di daerah Bekasi, Jakarta dan sebagainya. PT. Andira Makmur sebagai perusahaan di bidang jasa *cleaning service* menerapkan sistem kerja dengan menggunakan mesin, peralatan, dan bahan kimia yang ramah lingkungan yang akan mempermudah dalam proses pekerjaan pembersihan dan pemeliharaan rumah, kantor dan sebagainya.

Perusahaan ini didirikan pada tanggal 11 Maret 2006, setelah melalui pertimbangan dari Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia dengan nomor C-11114 HT.01.01.TH.2006 akhirnya pada tanggal 18 April 2006 perusahaan ini disahkan karena telah memenuhi syarat-syarat dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Perusahaan ini memiliki kantor di Bekasi dan di Serpong, Tangerang,

kantor yang berlokasi di Serpong merupakan kantor yang digunakan untuk melakukan proyek yang dijalankan kepada PDAM Serpong, sedangkan kantor yang berlokasi di Bekasi merupakan kantor umum yang digunakan untuk urusan administrasi. Sebagai contoh proyek yang dijalankan oleh PT. Andira Makmur yaitu melakukan pembersihan serta perawatan pada ruangan yang ada di PDAM Serpong, lalu untuk beberapa pekerjaan lain PT. Andira Makmur juga melayani perusahaan manufaktur, seperti melakukan pembersihan dan perawatan terhadap ruangan dan fasilitas yang ada pada perusahaan manufaktur, serta melakukan pembersihan terhadap fasilitas perusahaan lainnya seperti AC, karpet, sofa dan lainnya.



Gambar 4.1 Logo PT. Andira Makmur
Sumber: PT. Andira Makmur, 2016

4.1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

PT. Andira Makmur memiliki visi dan misi sebagai berikut:

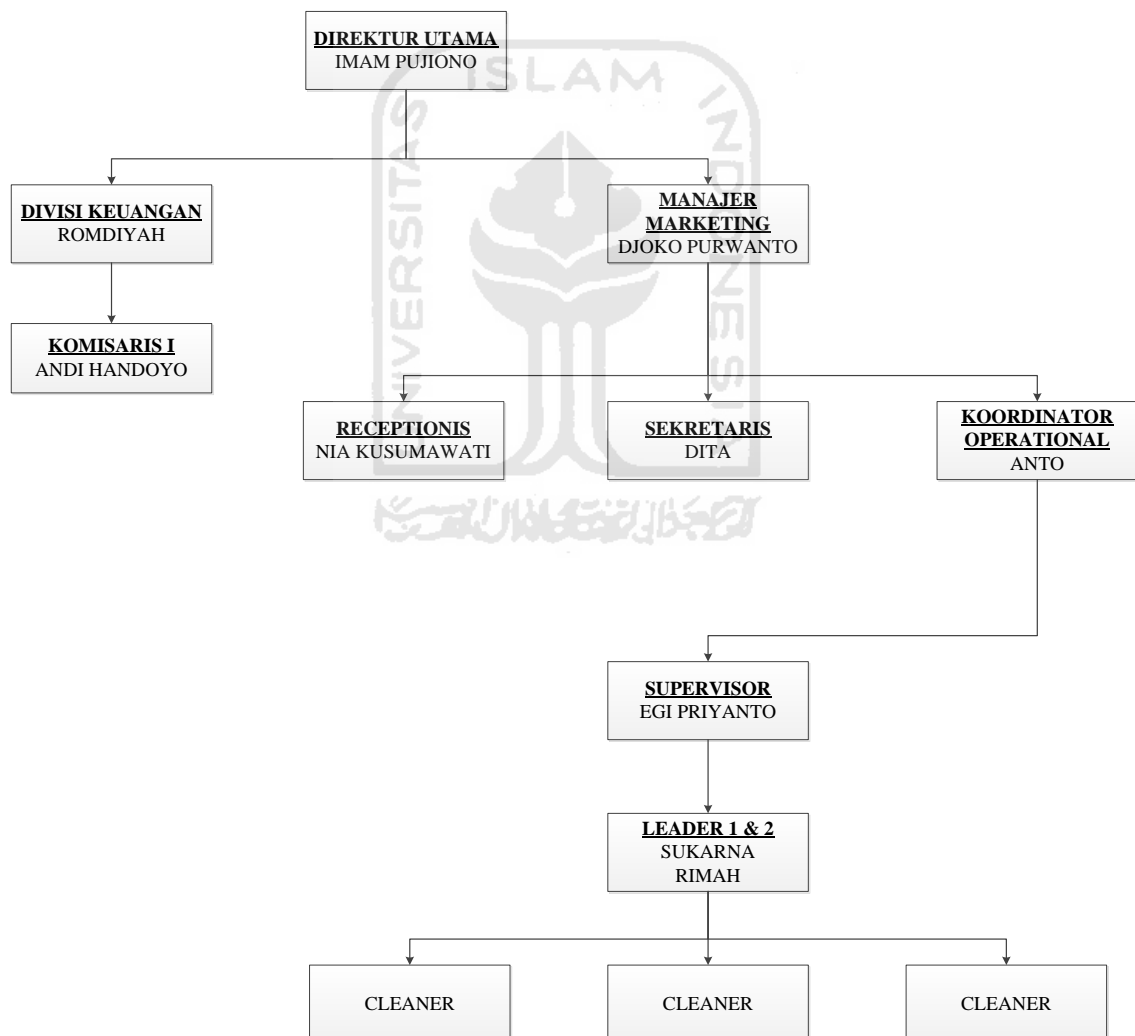
Visi :

1. Membantu *customer* dalam menyediakan pelayanan kebersihan kepada karyawan atau para konsumennya.
2. Berpartisipasi pada pengembangan dunia usaha dalam pengembangan lapangan kerja.
3. Penerapan lapangan kerja padat karya yang bersifat selalu belajar, bekerja dan bertindak.
4. Pengembangan usaha melalui pembinaan hubungan kerja dengan berbagai pihak.

Misi :

1. Selalu melakukan pembaharuan secara kontinyu dalam pengadaan produk dan *service* (jasa).
2. Pengembangan sistem manajemen dalam organisasi untuk kepuasan rekanan.
3. Kualitas kebersihan adalah hal yang paling utama untuk mencapai kepuasan rekanan.
4. Respon cepat terhadap *feedback customer*.

4.1.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Andira Makmur

Sumber: PT. Andira Makmur, 2016

Job Description per bidang:

1. **Direktur Utama**
Memimpin perusahaan serta membuat dan bertanggung jawab atas kebijakan-kebijakan perusahaan.
2. **Divisi Keuangan**
Bertanggung jawab atas segala aktivitas keuangan perusahaan serta melakukan pengaturan, transaksi dan membuat laporan keuangan.
3. **Manajer Marketing**
Bertanggung jawab atas segala aktivitas pemasaran perusahaan serta melakukan kerja sama yang baik terhadap konsumen.
4. **Komisaris I**
Bertanggung jawab atas pengawasan Perseroan serta melakukan pengawasan terhadap kebijakan kepengurusan, jalannya kepengurusan dan memberi nasihat kepada Direksi.
5. **Receptionis**
Bertanggung jawab atas hal-hal yang berkaitan dengan hubungan konsumen dan perusahaan seperti menjawab panggilan telepon dan email, menerima visitor, dan perlengkapan kantor.
6. **Sekretaris**
Membantu pimpinan dalam hal melakukan tugas harian, seperti halnya surat menyurat, pengetikan, serta penyimpanan arsip penting.
7. **Koordinator Operasional**
Bertanggung jawab serta mengkoordinasikan seluruh kegiatan operasional perusahaan.
8. **Supervisor**
Bertanggung jawab atas hasil kerja karyawan, mengatur kerja bawahannya serta membuat jadwal kerja untuk bawahannya.
9. **Leader 1 & 2**
Bertanggung jawab serta memimpin tugas dan kerja *cleaner* PT. Andira Makmur.
10. **Cleaner**
Melakukan pekerjaan pembersihan serta pemeliharaan sesuai dengan aturan PT. Andira Makmur.

4.1.1.4 Bidang Usaha PT. Andira Makmur

Adapun bidang usaha PT. Andira Makmur terbagi atas 2 sistem :

1. Sistem kontrak : sistem yang lama kontrak, jenis pekerjaan, harga kontrak, dan sebagainya disepakati oleh kedua belah pihak (PT. Andira Makmur dan pengguna jasa *cleaning service*).

Adapun jenis pekerjaan yang dilakukan untuk menciptakan suasana kebersihan *indoor* maupun *outdoor* antara lain :

- a. Penyapuan dan pengepelan lantai
 - b. Pembersihan kursi dan meja kerja
 - c. Poles lantai dan sejenisnya
 - d. Pembersihan toilet
 - e. Penyapuan halaman dan jalan/*walk way*
 - f. Pembersihan dan pembuangan sampah
 - g. Pembersihan kusen dan kaca
 - h. Pembersihan sarang laba-laba
 - i. Pembersihan rumput liar
 - j. Pembersihan saluran air/*drainase*
 - k. Pencucian keset dan tempat sampah *indoor*
 - l. Pencucian *dusbint*, tempat sampah *outdoor*, dsb
 - m. Pembersihan rambu K3, tabung pemadam kebakaran, dan sejenisnya.
 - n. Dan sebagainya.
2. Sistem panggilan : konsumen dapat menggunakan jasa PT. Andira Makmur sewaktu waktu diperlukan.

Tenaga profesional PT. Andira Makmur bekerja membantu konsumen dengan beberapa jenis pekerjaan antara lain :

- a. Cuci sofa
- b. Cuci karpet
- c. Cuci lantai keramik
- d. Poles marmer
- e. Poles granit
- f. Poles traso
- g. Cuci gordena

- h. Cuci kamar mandi
- i. Dan lain lain

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Pengukuran Tolok Ukur Keempat Perspektif *Balanced Scorecard*

4.2.1.1 Perspektif Keuangan

1. *Return On Investment* (ROI)

Return on Investment (ROI) merupakan pengukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan di dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia (Syamsuddin, 2009:63). Berikut merupakan tabel yang berisi data laba bersih sesudah pajak dan total aktiva PT. Andira Makmur.

Tabel 4.1 Data *Return On Investment* PT.Andira Makmur

Tahun	Laba Bersih Sesudah Pajak	Total Aktiva
2013	Rp. 39.729.629, -	Rp. 160.067.247, -
2014	Rp. 21.012.740, -	Rp. 133.269.727, -
2015	Rp. 57.628.900, -	Rp. 193.901.844, -

Sumber: Divisi Keuangan PT. Andira Makmur, 2016

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih Sesudah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \dots\dots\dots(4.1)$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2013} &= \frac{\text{Rp. 39.729.629, -}}{\text{Rp. 160.067.247, -}} \times 100\% \\ &= 24,82\% \end{aligned}$$

$$\text{Tahun 2014} = \frac{\text{Rp. 21.012.740, -}}{\text{Rp. 133.269.727, -}} \times 100\%$$

$$= 15,76\%$$

$$\text{Tahun 2015} = \frac{\text{Rp. 57.628.900, -}}{\text{Rp. 193.901.844, -}} \times 100\%$$

$$= 29,72\%$$

2. *Net Profit Margin*

Net Profit Margin merupakan rasio yang menunjukkan seberapa besar prosentase laba bersih yang diperoleh dari setiap penjualan (Rinati, 2001:75). Berikut merupakan tabel yang berisi data laba bersih dan penjualan PT. Andira Makmur.

Tabel 4.2 Data *Net Profit Margin* PT. Andira Makmur

Tahun	Laba Bersih	Penjualan
2013	Rp. 39.729.629, -	Rp. 388.683.517, -
2014	Rp. 21.012.740, -	Rp. 133.433.965, -
2015	Rp. 57.628.900, -	Rp. 264.273.400, -

Sumber: Divisi Keuangan PT. Andira Makmur, 2016

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \dots \dots \dots (4.2)$$

$$\text{Tahun 2013} = \frac{\text{Rp. 39.729.629, -}}{\text{Rp. 388.683.517}} \times 100\%$$

$$= 10,22\%$$

$$\text{Tahun 2014} = \frac{\text{Rp. 21.012.740, -}}{\text{Rp. 133.433.965, -}} \times 100\%$$

$$= 15,74\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2015} &= \frac{\text{Rp. 57.628.900, -}}{\text{Rp. 264.273.400, -}} \times 100\% \\ &= 21,80\% \end{aligned}$$

3. *Return On Equity* (ROE)

Rasio *Return On Equity* (ROE) merupakan rasio laba bersih yang dibandingkan dengan modal sendiri yang digunakan sebagai ukuran atas upaya perusahaan dalam menghasilkan laba untuk diberikan kepada *shareholders* (Putu Laksmi Savitri Devi dan Ida Bagus Badjra, 2014). Berikut merupakan tabel yang berisi data *Return On Equity* PT. Andira Makmur.

Tabel 4.3 Data *Return On Equity* PT. Andira Makmur

Tahun	Laba Bersih	Ekuitas
2013	Rp. 39.729.629, -	Rp. 118.677.347, -
2014	Rp. 21.012.740, -	Rp. 106.519.227, -
2015	Rp. 57.628.900, -	Rp. 172.380.827, -

Sumber: Divisi Keuangan PT. Andira Makmur, 2016

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\% \dots\dots\dots (4.3)$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2013} &= \frac{\text{Rp. 39.729.629, -}}{\text{Rp. 118.677.347, -}} \times 100\% \\ &= 33,47\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2014} &= \frac{\text{Rp. 21.012.740, -}}{\text{Rp. 106.519.227, -}} \times 100\% \\ &= 19,72\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2015} &= \frac{\text{Rp. 57.628.900, -}}{\text{Rp. 172.380.827, -}} \times 100\% \\ &= 33,43\% \end{aligned}$$

4.2.1.2 Perspektif Pelanggan

1. Tingkat kepuasan pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan menggambarkan ukuran seberapa puas pelanggan merasakan layanan atau jasa layanan yang diberikan oleh PT. Andira Makmur. Dalam hal ini dilakukan pengukuran dengan penyebaran kuesioner terkait kepuasan pelanggan PT. Andira Makmur, berikut merupakan data penyebaran kuesioner.

Tabel 4.4 Data Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Responden	Jumlah Responden		
	Disebar	Sah	Kembali
Pelanggan	50	46	50

Sumber: Data pribadi penyebaran kuesioner, 2016

Langkah selanjutnya yaitu dengan melakukan uji validitas, uji kecukupan data serta uji reliabilitas pada kuesioner yang telah disebar. Adapun pengujiannya yaitu:

I. Uji validitas

a. Hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu :

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner valid

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

b. Daerah kritis

$r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima

$r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

c. Tingkat Signifikansi

Jumlah kuesioner yang disebar yaitu 50 kuesioner dan data yang sah ada 46, maka dengan derajat kebebasan (df) = $n-2 = 44$ serta tingkat signifikansi sebesar 10%, sehingga r_{tabel} yang diperoleh yaitu 0,245.

d. Uji statistik dan kesimpulan

Setelah diperoleh r_{tabel} sebesar 0,245 dan data yang diolah menggunakan *SPSS versi 18 for windows* didapatkan r_{hitung} dari pernyataan kuesioner sebanyak 12 pernyataan yang telah disebar. Berikut merupakan data r_{hitung} yang telah diperoleh.

Tabel 4.5 Validitas Data Kepuasan Pelanggan

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
P1	0,548	0,245	Valid
P2	0,642	0,245	Valid

P3	0,510	0,245	Valid
P4	0,453	0,245	Valid
P5	0,452	0,245	Valid
P6	0,366	0,245	Valid
P7	0,459	0,245	Valid
P8	0,605	0,245	Valid
P9	0,335	0,245	Valid
P10	0,369	0,245	Valid
P11	0,270	0,245	Valid
P12	0,327	0,245	Valid

Sumber: Data diolah pribadi, 2016

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa dari hasil perhitungan menggunakan *software SPSS versi 18 for windows* r_{hitung} keseluruhan data lebih besar daripada r_{tabel} , sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh data adalah valid.

II. Uji kecukupan data

Uji kecukupan data digunakan dengan tujuan untuk mengetahui apakah data yang digunakan telah mencukupi. Adapun rumus yang digunakan yaitu:

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 p(1-p)}{e^2} \dots \dots \dots (4.4)$$

Keterangan:

n = Jumlah data yang diperlukan

N = Populasi

p = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z tabel yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

e = Kesalahan maksimum

Adapun pada penelitian ini tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 90% ($Z_{\alpha/2} = 1,64$) dengan *standard error* 10%.

Pada penelitian ini menggunakan rumus n dengan diketahui ada kecacatan kuesioner yaitu sebanyak 4 *item*, yang berarti diketahui sampel sebanyak 46 responden. Adapun perhitungan rumusnya yaitu:

$$\begin{aligned} n &= \frac{(1,64)^2 (46/50)(1-46/50)}{0,1^2} \\ &= 19,79 = 20 \end{aligned}$$

Dari perhitungan rumus diatas diperoleh n sebesar 20 dan jumlah data yang disebar 50 dan yang sah adalah 46, maka dapat diketahui bahwa data yang didapatkan telah cukup.

III. Uji reliabilitas

- a. Hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu :

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner reliabel

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak reliabel

- b. Daerah kritis

$r_{\alpha} > r_{\text{tabel}}$ maka data reliabel

$r_{\alpha} < r_{\text{tabel}}$ maka tidak reliabel

- c. Tingkat Signifikansi

Tingkat signifikansi yaitu sebesar 10% dengan derajat kebebasan (df) = n-2, dan jumlah data responden disebar sebesar 50 serta yang sah ada 46 berarti diperoleh derajat kebebasan sebesar 44. Dari hasil tersebut didapatkan r_{tabel} sebesar 0,245, selain itu jika *Cronbach Alpha* > 0,6, maka data yang dihasilkan telah reliabel.

- d. Uji statistik dan kesimpulan

Setelah dilakukan uji statistik untuk konsistensi atau reliabilitas kuesioner, maka diperoleh hasil r_{α} atau *Cronbrach Alpha* sebesar 0,640 yang artinya lebih besar daripada r_{tabel} yaitu 0,245, selain itu *Cronbach Alpha* yang diperoleh lebih besar daripada 0,6.

Tabel 4.6 Data Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan

r_{α}	r_{tabel}	Keterangan
0,640	0,245	Reliabel

Sumber: Data diolah pribadi, 2016

IV. Prosentase Kuesioner

Prosentase kuesioner didapatkan dengan tujuan untuk mengetahui hasil penyebaran data kuesioner dalam bentuk persenan, sehingga dengan hasil kuesioner ini nantinya akan dibandingkan dengan target perusahaan. Jumlah pernyataan sebanyak 12 *item* dan jumlah responden sebanyak 46 orang serta nilai maksimum yaitu 5, maka dapat diperoleh jumlah keseluruhan pernyataan adalah 2.760.

Adapun rumus prosentase kuesioner menurut Samodra (2015) yaitu:

$$\text{Prosentase Kuesioner} = \frac{\text{Total hasil pengisian kuesioner}}{\text{Total nilai maksimum}} \times 100\% \dots \dots \dots (4.5)$$

$$= \frac{1.814}{2.760} \times 100\%$$

$$= 65,72\%$$

2. Reputasi perusahaan

Reputasi perusahaan menggambarkan citra atau nama baik perusahaan di mata para pelanggan, pelanggan yang merasakan apakah perusahaan memiliki reputasi yang baik atau tidak. Dalam hal ini pengukuran reputasi perusahaan dilakukan dengan penyebaran kuesioner terhadap pelanggan. Berikut merupakan data penyebaran kuesoioner reputasi perusahaan PT. Andira Makmur.

Tabel 4.7 Data Kuesioner Reputasi Perusahaan

Responden	Jumlah Responden		
	Disebar	Sah	Kembali
Pelanggan	50	46	50

Sumber: Data pribadi penyebaran kuesioner, 2016

Langkah selanjutnya yaitu dengan melakukan uji validitas, uji kecukupan data serta uji reliabilitas pada kuesioner yang telah disebar. Adapun pengujiannya yaitu:

I. Uji validitas

- a. Hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu :

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner valid

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

- b. Daerah kritis

$r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima

$r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

- c. Tingkat Signifikansi

Jumlah data yang disebar yaitu 50 dan diperoleh data yang sah sebesar 46 kuesioner dengan derajat kebebasan (df) = $n-2 = 44$ serta tingkat signifikansi sebesar 10%, maka r_{tabel} yang diperoleh yaitu 0,245.

d. Uji statistik dan kesimpulan

Dari pengujian statistik yang telah dilakukan menggunakan *software SPSS versi 18 for windows* dengan jumlah data yang sebanyak 46 responden serta 3 pernyataan pada kuesioner, maka dapat diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 4.8 Validitas Data Reputasi Perusahaan

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
P15	0,849	0,245	Valid
P16	0,751	0,245	Valid
P17	0,688	0,245	Valid

Sumber: Data diolah pribadi, 2016

Dari tabel 4.8 di atas dapat dilihat bahwa dari hasil perhitungan menggunakan *software SPSS versi 18 for windows* r_{hitung} keseluruhan data lebih besar daripada r_{tabel} , sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh data adalah valid.

II. Uji kecukupan data

Uji kecukupan data digunakan dengan tujuan untuk mengetahui apakah data yang digunakan telah mencukupi. Adapun rumus yang digunakan yaitu:

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 p(1-p)}{e^2} \dots \dots \dots (4.6)$$

Keterangan:

n = Jumlah data yang diperlukan

N = Populasi

p = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z tabel yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

e = Kesalahan maksimum

Adapun pada penelitian ini tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 90% ($Z_{\alpha/2} = 1,64$) dengan *standard error* 10%.

Pada penelitian ini menggunakan rumus n jika terjadi kecacatan kuesioner, karena ada 4 kuesioner yang mengalami kecacatan, maka diambil sampel sebanyak 46 responden. Adapun perhitungan uji kecukupan data yaitu:

$$n = \frac{(1,64)^2 (46/50)(1-46/50)}{0,1^2} = 19,79 = 20$$

Dari perhitungan rumus diatas diperoleh n sebesar 20 dan jumlah data yang disebar dan yang sah adalah 46, maka dapat diketahui bahwa data yang didapatkan telah cukup.

III. Uji reliabilitas

- a. Hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu :

H0 : Data butir pertanyaan kuesioner reliabel

H1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak reliabel

- b. Daeah kritis

$r_{\alpha} > r_{\text{tabel}}$ maka data reliabel

$r_{\alpha} < r_{\text{tabel}}$ maka tidak reliabel

- c. Tingkat Signifikansi

Tingkat signifikansi yaitu sebesar 10% dengan derajat kebebasan (df) = n-2, dengan jumlah data responden sebesar 46 berarti diperoleh derajat kebebasan sebesar 44. Dari hasil tersebut didapatkan r_{tabel} sebesar 0,245, selain itu jika *Cronbach Alpha* > 0,6, maka data yang dihasilkan telah reliabel.

- d. Uji statistik dan kesimpulan

Setelah dilakukan uji statistik untuk konsistensi atau reliabilitas kuesioner, maka diperoleh hasil r_{α} atau *Cronbrach Alpha* sebesar 0,630 yang artinya lebih besar daripada r_{tabel} yaitu 0,245, selain itu *Cronbach Alpha* yang diperoleh lebih besar daripada 0,6.

Tabel 4.9 Uji Reliabilitas Reputasi Perusahaan

r_{α}	r_{tabel}	Keterangan
0,630	0,245	Reliabel

Sumber: Data diolah pribadi, 2016

IV. Prosentase Kuesioner

Prosentase kuesioner didapatkan dengan tujuan untuk mengetahui hasil penyebaran data kuesioner dalam bentuk persenan, sehingga dengan hasil kuesioner ini nantinya akan dibandingkan dengan target perusahaan. Jumlah pernyataan sebanyak 3 dan jumlah responden sebanyak 46 orang serta nilai maksimum yaitu 5,

maka dapat diperoleh jumlah keseluruhan pernyataan adalah 690. Adapun rumus prosentase kuesioner menurut Samodra (2015) yaitu:

$$\begin{aligned} \text{Prosentase Kuesioner} &= \frac{\text{Total hasil pengisian kuesioner}}{\text{Total nilai maksimum}} \times 100\% \dots\dots\dots(4.7) \\ &= \frac{493}{690} \times 100\% \\ &= 71,45\% \end{aligned}$$

4.2.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Proses Inovasi

Untuk proses inovasi PT. Andira Makmur, pengukuran dilakukan dengan penyebaran kuesioner terhadap pelanggan PT. Andira Makmur. Adapun data proses inovasi hasil penyebaran kuesionernya sebagai berikut :

Tabel 4.10 Data Kuesioner Proses Inovasi

Responden	Jumlah Responden		
	Disebar	Sah	Kembali
Pelanggan	50	46	50

Sumber: Data pribadi penyebaran kuesioner, 2016

Langkah selanjutnya yaitu dengan melakukan uji validitas, uji kecukupan data serta uji reliabilitas pada kuesioner yang telah disebarkan. Adapun pengujiannya yaitu:

I. Uji validitas

a. Hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu :

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner valid

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

b. Daerah kritis

$r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima

$r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

c. Tingkat Signifikansi

Jumlah data kuesioner yang disebar yaitu 50 dan kuesioner yang sah sebesar 46, dengan derajat kebebasan (df) = $n-2$ = 44 serta tingkat signifikansi sebesar 10%, maka r_{tabel} yang diperoleh yaitu 0,245.

d. Uji statistik dan kesimpulan

Dari pengujian validitas yang dilakukan menggunakan *software SPSS versi 18 for windows* dengan jumlah pernyataan sebanyak 2 serta jumlah kuesioner yang disebar 50 dan sah kepada responden sebanyak 46 orang, maka diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 4.11 Validitas data proses inovasi

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
P13	0,842	0,245	Valid
P14	0,863	0,245	Valid

Sumber: Data diolah pribadi, 2016

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa r_{hitung} seluruh pernyataan diperoleh lebih besar daripada r_{tabel} , sehingga dapat disimpulkan bahwa data kuesioner yang telah disebar dinyatakan valid.

II. Uji kecukupan data

Uji kecukupan data digunakan dengan tujuan untuk mengetahui apakah data yang digunakan telah mencukupi. Adapun rumus yang digunakan yaitu:

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 p(1-p)}{e^2} \dots \dots \dots (4.8)$$

Keterangan:

n = Jumlah data yang diperlukan

N = Populasi

p = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z tabel yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

e = Kesalahan maksimum

Adapun pada penelitian ini tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 90% ($Z_{\alpha/2} = 1,64$) dengan *standard error* 10%.

Pada penelitian ini menggunakan rumus n jika terjadi kecacatan kuesioner, karena terdapat 4 cacat pada kuesioner yang disebar, sehingga sampel yang diambil dan sah sebanyak 46 responden. Adapun perhitungan uji kecukupan data yaitu:

$$n = \frac{(1,64)^2 (46/50)(1-46/50)}{0,1^2} = 19,79 = 20$$

Dari perhitungan rumus diatas diperoleh n sebesar 20 dan jumlah data yang disebar dan yang sah adalah 46, maka dapat diketahui bahwa data yang didapatkan telah cukup.

III. Uji reliabilitas

- a. Hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu :

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner reliabel

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak reliabel

- b. Daeah kritis

$r_{\alpha} > r_{\text{tabel}}$ maka data reliabel

$r_{\alpha} < r_{\text{tabel}}$ maka tidak reliabel

- c. Tingkat Signifikansi

Tingkat signifikansi yaitu sebesar 10% dengan derajat kebebasan (df) = n-2, dengan jumlah kuesioner yang disebar kepada responden sebesar 50 dan yang sah ada 46 orang berarti diperoleh derajat kebebasan sebesar 44, sehingga didapatkan r_{tabel} sebesar 0,245. Selain itu jika *Cronbach Alpha* > 0,6, maka data yang dihasilkan telah reliabel.

- d. Uji statistik dan kesimpulan

Setelah dilakukan uji statistik untuk konsistensi atau reliabilitas kuesioner, maka diperoleh hasil r_{α} atau *Cronbrach Alpha* sebesar 0,626 yang artinya lebih besar daripada r_{tabel} yaitu 0,245, selain itu *Cronbach Alpha* yang diperoleh lebih besar daripada 0,6.

Tabel 4.12 Uji Reliabilitas Proses Inovasi

r_{α}	r_{tabel}	Keterangan
0,626	0,245	Reliabel

Sumber: Data diolah pribadi, 2016

IV. Prosentase Kuesioner

Prosentase kuesioner didapatkan dengan tujuan untuk mengetahui hasil penyebaran data kuesioner dalam bentuk persenan, sehingga dengan hasil kuesioner ini nantinya akan dibandingkan dengan target perusahaan. Jumlah pernyataan

sebanyak 2 dan jumlah responden sebanyak 46 orang serta nilai maksimum yaitu 5, maka dapat diperoleh jumlah keseluruhan pernyataan adalah 460. Adapun rumus prosentase kuesioner menurut Samodra (2015) yaitu:

$$\text{Prosentase Kuesioner} = \frac{\text{Total hasil pengisian kuesioner}}{\text{Total nilai maksimum}} \times 100\% \dots \dots \dots (4.9)$$

$$= \frac{346}{460} \times 100\%$$

$$= 75,21\%$$

2. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya (Kaplan dan Norton, 1996). Dalam hal ini PT. Andira Makmur memiliki *rule* atau aturan terhadap waktu dan kecepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Adapun data waktu dan kecepatan PT. Andira Makmur yaitu:

Tabel 4.13 Waktu pekerjaan PT. Andira Makmur

Jenis Jasa yang Dikerjakan	Proses Operasi			Ukuran
	2013	2014	2015	
Pembersihan Ruangan	8 jam	8 jam	8 jam	50 m ²
Pembersihan Fasilitas (Karpas, Sofa, dll)	3 jam	3 jam	3 jam	100 m ²

Sumber: Divisi Koordinator Opt. PT. Andira Makmur, 2016

4.2.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan (Sumarni, 2011).

Berikut merupakan data jumlah karyawan dan jumlah karyawan keluar PT. Andira Makmur.

Tabel 4.14 Jumlah Karyawan dan Jumlah Karyawan Keluar PT. Andira Makmur

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Masuk
2013	38	2	1
2014	37	1	3
2015	39	4	5

Sumber: PT. Andira Makmur, 2016

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\% \dots\dots\dots(4.10)$$

$$\text{Tahun 2013} = \frac{2}{38} \times 100\%$$

$$= 5,26\%$$

$$\text{Tahun 2014} = \frac{1}{37} \times 100\%$$

$$= 2,70\%$$

$$\text{Tahun 2015} = \frac{4}{39} \times 100\%$$

$$= 10,25\%$$

2. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan keuntungan bagi perusahaan dari pekerjaan yang mereka lakukan. Semakin tinggi produktivitas karyawan dalam suatu perusahaan semakin baik pula penghasilan yang didapatkan perusahaan. Berikut merupakan data produktivitas karyawan PT. Andira Makmur.

Tabel 4.15 Data Laba Bersih dan Jumlah Karyawan PT. Andira Makmur

Tahun	Laba Bersih	Jumlah Karyawan
2013	Rp. 39.729.629, -	38
2014	Rp. 21.012.740, -	37
2015	Rp. 57.628.900, -	39

Sumber: PT. Andira Makmur, 2016

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\% \dots\dots\dots(4.11)$$

$$\text{Tahun 2013} = \frac{39.729.629}{38} \times 100\%$$

$$= \text{Rp. 1.045.516,-}$$

$$\text{Tahun 2014} = \frac{\text{Rp. 21.012.740,-}}{37} \times 100\%$$

$$= \text{Rp. 567.911,-}$$

$$\text{Tahun 2015} = \frac{\text{Rp. 57.628.900,-}}{39} \times 100\%$$

$$= \text{Rp. 1.477.664,-}$$

3. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan menggambarkan ukuran seberapa puas karyawan merasakan manajemen dan aturan yang diterapkan oleh perusahaan. Dalam hal ini pengukuran dilakukan dengan menyebarkan kuesioner terhadap karyawan PT. Andira Makmur dengan maksud untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan. Berikut merupakan data penyebaran kuesioner kepuasan karyawan PT. Andira Makmur.

Tabel 4.16 Data Kuesioner Kepuasan Karyawan

Responden	Jumlah Responden		
	Disebar	Sah	Kembali
Karyawan	40	40	40

Sumber: Data pribadi penyebaran kuesioner, 2016

Langkah selanjutnya yaitu dengan melakukan uji validitas, uji kecukupan data serta uji reliabilitas pada kuesioner yang telah disebar. Adapun pengujiannya yaitu:

I. Uji validitas

- a. Hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu :

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner valid

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

- b. Daerah kritis

$r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima

$r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

- c. Tingkat Signifikansi

Jumlah data yang diperoleh yaitu sebesar 40 dengan derajat kebebasan (df) = $n-2 = 38$ serta tingkat signifikansi sebesar 10%, maka r_{tabel} yang diperoleh yaitu sebesar 0,263.

- d. Uji statistik dan kesimpulan

Setelah diperoleh r_{tabel} sebesar 0,263 dan data yang diolah menggunakan *SPSS versi 18 for windows* didapatkan r_{hitung} dari pernyataan kuesioner sebanyak 17 pernyataan yang telah disebar. Berikut merupakan data r_{hitung} yang telah diperoleh.

Tabel 4.17 Validitas Data Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
P1	0,556	0,263	Valid
P2	0,665	0,263	Valid
P3	0,311	0,263	Valid
P4	0,561	0,263	Valid
P5	0,536	0,263	Valid
P6	0,543	0,263	Valid
P7	0,569	0,263	Valid
P8	0,666	0,263	Valid
P9	0,434	0,263	Valid
P10	0,321	0,263	Valid
P11	0,572	0,263	Valid
P12	0,415	0,263	Valid
P13	0,739	0,263	Valid

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
P14	0,429	0,263	Valid
P15	0,475	0,263	Valid
P16	0,354	0,263	Valid
P17	0,673	0,263	Valid

Sumber: Data diolah pribadi , 2016

Dari hasil data diatas, maka dapat disimpulkan bahwa data yang telah disebar ternyata valid, dikarenakan r_{hitung} keseluruhan dari P1 sampai dengan P17 lebih besar daripada r_{tabel} .

II. Uji kecukupan data

Uji kecukupan data digunakan dengan tujuan untuk mengetahui apakah data yang digunakan telah mencukupi. Adapun rumus yang digunakan yaitu:

$$n = \frac{N}{1+(Ne^2)} \dots \dots \dots (4.12)$$

Keterangan:

n = Jumlah data yang diperlukan

N = Populasi

p = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z tabel yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

e = Kesalahan maksimum

Adapun pada penelitian ini tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 90% ($Z_{\alpha/2} = 1,64$) dengan *standard error* 10%.

Pada penelitian ini digunakan rumus dengan diketahui jumlah populasi, karena jumlah keseluruhan karyawan PT. Andira Makmur dapat diketahui yaitu berjumlah 40 orang serta pengambilan sampel juga berjumlah 40 orang. Adapun perhitungannya sebagai berikut:

$$n = \frac{40}{1+(40.0,1^2)} = 28,57 = 29$$

Dari perhitungan tersebut diperoleh n sebesar 29 yang berarti dapat diketahui bahwa dengan jumlah data responden sebesar 40, maka dapat disimpulkan bahwa data telah tercukupi.

III. Uji reliabilitas

- a. Hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu :

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner reliabel

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak reliabel

- b. Daeah kritis

$r_{\alpha} > r_{\text{tabel}}$ maka data reliabel

$r_{\alpha} < r_{\text{tabel}}$ maka tidak reliabel

- c. Tingkat Signifikansi

Tingkat signifikansi yaitu sebesar 10% dengan derajat kebebasan (df) = n-2, dengan jumlah data responden sebesar 40 berarti diperoleh derajat kebebasan sebesar 38, sehingga didapatkan r_{tabel} sebesar 0,263. Selain itu jika *Cronbach Alpha* > 0,6, maka data yang dihasilkan telah reliabel.

- d. Uji statistik dan kesimpulan

Setelah dilakukan uji statistik untuk konsistensi atau reliabilitas kuesioner, maka diperoleh hasil r_{α} atau *Cronbrach Alpha* sebesar 0,836 yang artinya lebih besar daripada r_{tabel} yaitu 0,263. Selain itu *Cronbach Alpha* yang diperoleh lebih besar daripada 0,6.

Tabel 4.18 Uji Reliabilitas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

r_{α}	r_{tabel}	Keterangan
0,836	0,263	Reliabel

Sumber: Data diolah pribadi, 2016

IV. Prosentase Kuesioner

Prosentase kuesioner didapatkan dengan tujuan untuk mengetahui hasil penyebaran data kuesioner dalam bentuk persenan, sehingga dengan hasil kuesioner ini nantinya akan dibandingkan dengan target perusahaan. Jumlah pernyataan sebanyak 17 *item* pernyataan dan jumlah responden sebanyak 40 orang serta nilai maksimum yaitu 5, maka dapat diperoleh jumlah keseluruhan pernyataan adalah 3.400. Adapun rumus prosentase kuesioner menurut Samodra (2015) yaitu:

$$\text{Prosentase Kuesioner} = \frac{\text{Total hasil pengisian kuesioner}}{\text{Total nilai maksimum}} \times 100\% \dots \dots \dots (4.13)$$

$$= \frac{2.333}{3.400} \times 100\%$$

$$= 68,61\%$$

4.3 Hasil Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Berikut merupakan tabel yang berisi realisasi rata-rata per tahun pada tolok ukur keempat perspektif *Balanced Scorecard* beserta target perusahaan per tahunnya.

Tabel 4.19 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan *Balanced Scorecard*

Perspektif	Tolok Ukur	Realisasi Rata-Rata per Tahun	Target per Tahun	Kategori	Nilai
Perspektif Keuangan	ROI	23,43%	20%	Baik	1
	<i>Net Profit Margin</i>	15,92%	15%	Baik	1
	ROE	28,87%	25%	Baik	1
	Total				3
Perspektif Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	65,72%	50%	Baik	1
	Reputasi Perusahaan	71,45%	50%	Baik	1
	Total				2
Perspektif Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi	75,21%	45%	Baik	1
	Proses Operasi	11 jam	11 jam	Baik	1
	Total				2
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Retensi Karyawan	6,07%	0	Kurang	-1
	Produktivitas Karyawan	Rp. 1.030.363,66	Rp. 12.000.000,00	Kurang	-1
	Kepuasan Karyawan	68,61%	68%	Baik	1
	Total				-1
Total Keseluruhan Kinerja Perusahaan					6

Sumber: Data diolah pribadi, 2016

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Per Perspektif *Balanced Scorecard*

5.1.1 Perspektif Keuangan

5.1.1.1 *Return On Investment* (ROI)

Untuk perhitungan *Return On Investment* (ROI) PT. Andira Makmur tahun 2013, 2014 dan tahun 2015 telah didapatkan. Dalam hal ini didapatkan perbandingan prosentase hasil antara laba bersih dan total aktiva di tahun 2013, 2014 dan 2015. Di tahun 2013 ROI yang didapatkan sebesar 24,82%, kemudian mengalami penurunan pada tahun 2014 yaitu sebesar 15,76%, hal ini disebabkan menurunnya total aktiva yang terdiri atas aktiva lancar seperti kas, piutang, peralatan operasional dan sebagainya serta aktiva tetap seperti mesin-mesin, inventaris kantor dan sebagainya pada tahun 2014, terjadinya penurunan ini disebabkan pemasukan ditahun 2014 berkurang yaitu sebesar Rp. 300.001.820,- dari pemasukan tahun 2013 sebesar Rp. 567.566.000,- yang berarti terjadi penurunan pemasukan sebesar Rp. 267.564.180,-, sehingga mempengaruhi kas perusahaan menjadi Rp. 23.950.532,- dari kas sebelumnya sebesar Rp. 59.685.794, lalu tidak adanya pembelian peralatan operasional.

Lalu untuk tahun 2015 ROI yang dihasilkan mengalami peningkatan yaitu sebesar 29,72%, hal ini disebabkan karena bertambahnya laba bersih setelah pajak yaitu sebesar Rp. 57.628.900,- dari tahun sebelumnya sebesar Rp. 21.012.740,-, serta bertambahnya kas sebesar Rp. 82.145.831,- dari tahun sebelumnya sebesar Rp. 23.950.532 dan piutang yang terbayar. Dari ketiga hasil yang didapatkan, maka diperoleh rata-rata ROI per tahun sebesar 23,43%. Menurut Putri (2008) semakin tinggi nilai ROI berarti semakin baik kinerja perusahaan dalam memanfaatkan aktiva, tetapi dalam hal ini perusahaan masih menghasilkan ROI yang naik turun untuk tahun 2013 sampai dengan 2015, sehingga perusahaan harus menekan biaya yang lain-lain seperti biaya inventaris kantor, biaya perawatan mesin, biaya bensin kendaraan serta biaya persediaan agar ROI dapat meningkat tiap tahunnya.

PT. Andira Makmur memiliki target yaitu sebesar 20% tiap tahunnya, sehingga dengan hasil perhitungan ROI yang dilakukan perusahaan telah mencapai target, yang berarti dapat dikatakan kinerja perusahaan baik dalam memanfaatkan aktiva yang tersedia berdasarkan target yang ditetapkan, dengan hasil ini diperoleh nilai ROI sebesar 1.

5.1.1.2 Net Profit Margin

Pada *Net Profit Margin* tahun 2013, 2014 dan 2015 hasil perhitungan yang dicari telah didapatkan, *Net Profit Margin* PT. Andira Makmur pada tahun 2013 didapatkan hasil sebesar 10,22%. Ditahun 2014 hasil *Net Profit Margin* yang didapat mengalami kenaikan sebesar 15,74%, hal ini disebabkan karena beban pokok penjualan dan beban operasi pada tahun 2014 mengalami penurunan seperti beban pemakaian air dan listrik sebesar Rp. 3.840.794,- dari tahun sebelumnya sebesar Rp. 6.786.938,-, beban upah langsung Rp. 97.800.000,- dari tahun sebelumnya sebesar Rp. 174.960.000, beban kantor dan beban umum yang tidak ada, sehingga prosentase yang diperoleh lebih tinggi dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Untuk hasil *Net Profit Margin* ditahun 2015 mengalami kenaikan kembali sebesar 21,80% hal ini disebabkan karena laba bersih setelah pajak mengalami peningkatan

sebesar Rp. 57.628.900,- dari laba bersih setelah pajak tahun 2014 sebesar Rp. 21.012.740. Semakin tinggi nilai *Net profit margin* berarti semakin baik, karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi (Putri, 2008). Dari hasil yang diperoleh rata-rata *Net Profit Margin* per tahun sebesar 15,92%, hal ini menunjukkan bahwa PT. Andira Makmur dapat menghasilkan laba dengan baik antara laba bersih dari penjualan setiap tahunnya, hasil ini dapat dilihat dari nilai *Net Profit Margin* yang meningkat terus dari tahun 2013 sampai dengan 2015, selain itu PT. Andira Makmur memiliki target sebesar 15% tiap tahunnya, sehingga dengan hasil ini PT. Andira Makmur menghasilkan *Net Profit Margin* sesuai target, yang berarti dapat dikatakan perusahaan telah menghasilkan keuntungan dari setiap penjualan yang perusahaan lakukan berdasarkan target yang ditetapkan, dengan hasil ini diperoleh nilai *Net Profit Margin* sebesar 1.

5.1.1.3 Return On Equity (ROE)

Untuk *Return On Equity* (ROE) PT. Andira Makmur hasil perhitungan yang ingin dicari telah didapatkan. Pada tahun 2013 ROE PT. Andira Makmur didapatkan hasil sebesar 33,47%, dan di tahun 2014 mengalami penurunan hasil ROE sebesar 19,72%. Hal ini disebabkan faktor seperti laba bersih setelah pajak yang diperoleh sebesar Rp. 21.012.740 dari laba bersih setelah pajak tahun 2013 sebesar Rp. 39.729.629 yang didapatkan mengalami penurunan, yang berarti terdapat pengurangan laba bersih setelah pajak sebesar Rp. 18.716.889,-, hal ini juga disebabkan karena pelanggan yang menggunakan jasa ini tidak menentu.

Pada tahun 2015 mengalami kenaikan ROE sebesar 33,43% hal ini disebabkan laba bersih setelah pajak yang diperoleh mengalami kenaikan sebesar Rp. 57.628.900,- dari tahun 2014 sebesar Rp. 21.012.740 serta modal yang didapatkan juga bertambah sebesar Rp. 172.380.827,- dari modal tahun 2013 sebesar Rp. 106.519.227,-, sehingga diperoleh rata-rata ROE sebesar 28,87% per tahun. Semakin tinggi ROE berarti semakin baik kinerja perusahaan dalam mengelola modalnya untuk menghasilkan keuntungan bagi pemegang saham (Hutami, 2012), tetapi dalam hal ini perusahaan masih menghasilkan ROE yang naik turun untuk tahun 2013 sampai dengan 2015, sehingga

perusahaan harus meningkatkan modal dan laba bersih agar ROE dapat meningkat tiap tahunnya.

Dari hasil yang didapat tiap tahunnya, maka PT. Andira Makmur berhasil dalam mencapai target ROE perusahaan yaitu sebesar 25%, yang berarti dapat dikatakan bahwa perusahaan dapat menghasilkan keuntungan dari modal yang telah perusahaan keluarkan berdasarkan target yang ditetapkan, dengan hasil ini diperoleh nilai ROE sebesar 1.

5.1.2 Perspektif Pelanggan

5.1.2.1 Tingkat Kepuasan Pelanggan

Setelah dilakukan penyebaran kuesioner terhadap pelanggan PT. Andira Makmur dan dilakukan uji validitas, uji kecukupan data serta uji reliabilitas dapat dilihat bahwa hasil prosentase kuesioner kepuasan pelanggan yaitu 65,72%. Dari hasil tersebut jika dibandingkan dengan target perusahaan sebesar 50%, maka dapat dikatakan bahwa PT. Andira Makmur berhasil mencapai target dan berhasil memuaskan pelanggan dengan jasa yang diberikan seperti hasil kerja pegawai PT. Andira Makmur sesuai dengan apa yang diharapkan pelanggan lalu kemampuan pegawai yang tepat dalam melayani pelanggan, lokasi perusahaan yang strategis dan mudah dijangkau, penampilan pekerja yang selalu terlihat rapi dan bersih saat melakukan pekerjaan serta adanya pemberian jaminan pembersihan kembali jika hasil pekerjaan yang dilakukan tidak memuaskan. Dari hasil yang diperoleh dapat dikatakan untuk kepuasan pelanggan masuk ke dalam kategori baik dengan nilai yang diperoleh sebesar 1.

5.1.2.2 Reputasi Perusahaan

Pada reputasi perusahaan setelah dilakukan uji validitas, uji kecukupan data serta uji reliabilitas didapatkan hasil prosentase kuesioner sebesar 71,45%. Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki reputasi yang baik di mata pelanggan dan

memiliki kualitas pelayanan yang baik serta perusahaan dapat berkomunikasi dengan baik terhadap pelanggan terkait pelayanan jasa yang akan diberikan dan selalu mengedepankan keinginan pelanggan karena PT. Andira Makmur berhasil mencapai target yang telah ditentukan yaitu sebesar 50%. Dari hasil yang diperoleh dapat dikatakan untuk reputasi perusahaan masuk ke dalam kategori baik dengan nilai yang diperoleh sebesar 1.

5.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

5.1.3.1 Proses Inovasi

Pada proses inovasi setelah dilakukan uji validitas, uji kecukupan data serta uji reliabilitas, maka didapatkan hasil prosentase kuesioner sebesar 75,21%. Hasil ini menunjukkan bahwa PT. Andira Makmur berhasil mencapai target yang telah ditentukan yaitu sebesar 45%, sehingga dapat dikatakan bahwa PT. Andira Makmur dapat memberikan inovasi yang menarik seperti adanya pemberian diskon kepada pelanggannya dan jasa yang menarik yaitu adanya pembersihan rambu K3, pembersihan *dusbint*, pembersihan tabung pemadam kebakaran dan sebagainya, sehingga jasa yang ditawarkan tidak hanya pada pembersihan gorden, karpet, sofa dan pembersihan ruangan saja. Dari jasa yang mereka tawarkan tersebut nantinya akan dapat menarik pelanggan lebih banyak lagi, sehingga dari hasil yang telah diperoleh dapat dikatakan proses inovasi masuk ke dalam kategori baik dengan perolehan nilai sebesar 1.

5.1.3.2 Proses Operasi

Untuk proses operasi pada PT. Andira Makmur pengukuran didasarkan atas waktu dan kecepatan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Jika dilihat pada tabel proses operasi PT. Andira Makmur, dengan tahun 2013, 2014 dan 2015 didapatkan waktu sebesar 8 jam untuk jenis pekerjaan pembersihan ruangan kantor dengan luas 50 m². Kemudian pada ketiga tahun yang sama untuk jenis pekerjaan pembersihan fasilitas perusahaan seperti karpet dan lainnya didapatkan waktu sebesar 3 jam dengan ukuran benda 100

m², sehingga waktu untuk keseluruhan pekerjaan karyawan PT. Andira Makmur adalah 11 jam. Adapun target dan standar perusahaan yaitu sebesar 11 jam, maka PT. Andira Makmur berhasil mencapai target yang ditetapkan, sehingga dapat dikatakan proses operasi perusahaan masuk ke dalam kategori baik dengan perolehan nilai sebesar 1.

5.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

5.1.4.1 Retensi Karyawan

Untuk retensi karyawan PT. Andira Makmur telah didapatkan hasil yang ingin dicari. Pada tahun 2013 hasil retensi karyawan yang didapatkan yaitu sebesar 5,26% dengan jumlah karyawan sebesar 38 dan karyawan keluar sebanyak 2 orang. Jika dilihat dari perjalanan karirnya kedua karyawan ini memiliki produktivitas kerja yang biasa saja, tetapi perusahaan harus tetap mencari karyawan yang lebih baik lagi untuk menggantikannya, kemudian pada tahun 2014 didapatkan hasil retensi karyawan sebesar 2,70% dengan jumlah karyawan sebesar 37 dan karyawan keluar sebanyak 1 orang.

Jika dilihat dari perjalanan karirnya karyawan ini memiliki produktivitas kerja yang bagus, sehingga perusahaan perlu mencari pengganti yang berkualitas dan pada tahun 2015 didapatkan hasil sebesar 10,25% dengan jumlah karyawan sebesar 39 dan karyawan keluar sebanyak 4 orang. Jika dilihat dari perjalanan karirnya 1 karyawan memiliki produktivitas kerja yang baik, sehingga perusahaan harus mencari pengganti yang berkualitas, sedangkan 3 karyawan memiliki produktivitas kerja yang biasa saja, tetapi perusahaan juga harus mencari pengganti yang berkualitas. Adapun total rata-rata per tahunnya mengalami kenaikan sebesar 6,07% berarti hasil ini menunjukkan bahwa PT. Andira Makmur belum berhasil mencapai target retensi karyawan sebesar 0%, sehingga perusahaan masih harus menekan tingkat *turn over* yang ada dengan memperhatikan penyebab terjadinya peningkatan *turn over*, dengan hasil ini diperoleh nilai retensi karyawan sebesar -1 yang berarti masuk ke dalam kategori kurang.

5.1.4.2 Produktivitas Karyawan

Untuk produktivitas karyawan pada PT. Andira Makmur didapatkan hasil untuk tahun 2013, 2014, dan 2015. Pada tahun 2013 diperoleh hasil sebesar Rp. 1.045.516, sedangkan pada tahun 2014 mengalami penurunan hasil yaitu diperoleh hasil sebesar Rp. 567.911 dan di tahun 2015 produktivitas karyawan diperoleh mengalami peningkatan kembali yaitu sebesar Rp. 1.477.664. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa karyawan PT. Andira Makmur masih naik turun dalam hal menghasilkan produktivitas kerja yang dilakukan, hal ini disebabkan karena kondisi fisik dan mental karyawan saat bekerja. Semakin baik kondisi fisik dan mental karyawan saat bekerja maka akan semakin meningkatkan produktivitas karyawan saat bekerja, begitu juga sebaliknya.

Semakin kondusif lingkungan kerja maka akan semakin meningkatkan produktivitas karyawan saat bekerja, begitu juga sebaliknya. Semakin baik hubungan interaksi antar sesama karyawan dan hubungan interaksi karyawan dengan atasan, maka akan semakin meningkatkan produktivitas karyawan saat bekerja, begitu juga sebaliknya. Untuk rata-rata per tahun produktivitas karyawan diperoleh hasil sebesar Rp. 1.030.363,66, sehingga dengan hasil tersebut PT. Andira Makmur belum berhasil mencapai target dengan target perusahaan sebesar Rp. 12.000.000,00, dengan hasil tersebut dapat dikatakan produktivitas yang dihasilkan karyawan masih jauh dari target yang ditetapkan, sehingga perlu adanya perbaikan dari perusahaan terhadap proses kerja yang dilakukan oleh karyawan, dengan hasil ini diperoleh nilai produktivitas karyawan sebesar -1.

5.1.4.3 Tingkat Kepuasan Karyawan

Pada tingkat kepuasan karyawan setelah dilakukan penyebaran kuesioner dan dilakukannya pengujian kuesioner ternyata hasil kuesioner yang diperoleh dinyatakan valid, cukup dan reliabel. Dari hasil tersebut dapat diperoleh hasil prosentase kuesioner untuk dibandingkan dengan target perusahaan. Adapun hasil prosentase kuesioner yang diperoleh adalah 68,61% dan target perusahaan sebesar 68%, dengan hasil prosentase

kuesioner yang telah didapatkan dapat disimpulkan bahwa PT. Andira makmur dapat memuaskan karyawannya dengan sistem manajemen dan aturan yang telah diterapkan seperti jam kerja yang sesuai dengan yang diberikan, gaji yang diberikan sesuai dengan yang diharapkan, fasilitas yang sesuai dengan apa yang diharapkan, bonus yang sesuai dengan apa yang diharapkan dan sebagainya, sehingga kepuasan karyawan masuk ke dalam kategori baik dengan nilai yang diperoleh sebesar 1.

5.2 Analisis Keseluruhan *Balanced Scorecard*

Dari tabel hasil pengukuran kinerja perusahaan *Balanced Scorecard*, setelah diperoleh nilai masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* dapat dilihat untuk perspektif keuangan untuk ROI diperoleh hasil sebesar 23,43% dengan target 20% dapat dikatakan rata-rata hasil realisasi mencapai target, sehingga diberikan nilai sebesar 1 yang berarti masuk dalam kategori baik. Selanjutnya untuk *Net Profit Margin* didapatkan hasil 15,92% dengan target 15% dapat dikatakan rata-rata hasil realisasi mencapai target, sehingga diberikan nilai sebesar 1 yang berarti masuk dalam kategori baik. Untuk ROE didapatkan hasil 28,87% dengan target 25% dapat dikatakan rata-rata hasil realisasi mencapai target, sehingga diberikan nilai sebesar 1 yang berarti masuk dalam kategori baik, dengan hasil tersebut maka dapat diperoleh nilai kinerja perspektif keuangan sebesar 3 yang berarti masuk dalam kategori baik.

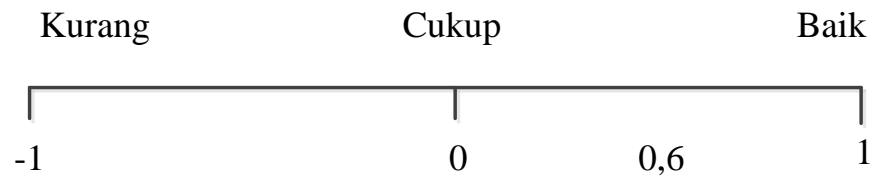
Sedangkan pada perspektif pelanggan untuk kepuasan pelanggan didapatkan hasil 65,72% dengan target 50% dapat dikatakan rata-rata hasil realisasi mencapai target, sehingga diberikan nilai sebesar 1 yang berarti masuk dalam kategori baik. Selanjutnya pada reputasi perusahaan didapatkan hasil 71,45% dengan target 50% dapat dikatakan rata-rata hasil realisasi mencapai target, sehingga diberikan nilai sebesar 1 yang berarti masuk dalam kategori baik, sehingga dari keseluruhan hasil yang diperoleh maka didapatkan nilai kinerja perspektif pelanggan sebesar 2 yang berarti masuk kategori baik.

Untuk perspektif proses bisnis internal pada proses inovasi didapatkan hasil 75,21% dengan target 45% dapat dikatakan rata-rata hasil realisasi mencapai target, sehingga

diberikan nilai sebesar 1 yang berarti masuk dalam kategori baik. Sedangkan pada proses operasi didapatkan hasil 11 jam dengan target 11 jam dapat dikatakan rata-rata hasil realisasi mencapai target, sehingga diberikan nilai sebesar 1 yang berarti masuk dalam kategori baik, sehingga dari keseluruhan hasil yang diperoleh maka didapatkan nilai kinerja perspektif proses bisnis internal sebesar 2 yang berarti masuk ke dalam kategori baik.

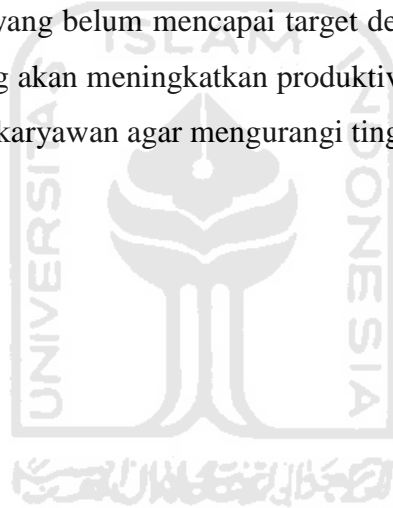
Kemudian untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada retensi karyawan didapatkan hasil 6,07% dengan target 0% dapat dikatakan rata-rata hasil realisasi belum mencapai target, sehingga diberikan nilai sebesar -1 yang berarti masuk dalam kategori kurang. Untuk produktivitas karyawan didapatkan hasil Rp. 1.030.363,66 dengan target Rp. 12.000.000 dapat dikatakan rata-rata hasil realisasi belum mencapai target, sehingga diberikan nilai sebesar -1 yang berarti masuk dalam kategori kurang. Untuk kepuasan karyawan didapatkan hasil 68,61% dengan target 68% dapat dikatakan rata-rata hasil realisasi mencapai target, sehingga diberikan nilai sebesar 1 yang berarti masuk dalam kategori baik, sehingga dengan hasil yang diperoleh maka didapatkan nilai kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar -1, sehingga dapat dikatakan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masuk ke dalam kategori kurang. Adapun total nilai skor keseluruhan perusahaan adalah 6, hasil ini diperoleh dari penjumlahan nilai perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu berturut – turut sebesar 3 ditambah dengan 2 ditambah dengan 2 ditambah dengan -1, dengan keseluruhan tolok ukur perspektif berjumlah 10 maka jika dirata-ratakan yaitu 6 dibagi dengan 10 didapatkan hasil sebesar 0,6.

Langkah selanjutnya yaitu membuat skala rating untuk menilai masuk dalam kategori mana perusahaan jika diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Berikut merupakan gambar skala kinerja perusahaan:



Gambar 5.1 **Skala Kinerja Perusahaan**
 Sumber: Data diolah pribadi, 2016

Jika dilihat dari gambar skala kinerja perusahaan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa PT. Andira Makmur jika diukur menggunakan *Balanced Scorecard* masuk ke dalam kategori cukup yaitu dengan total nilai keseluruhan kinerja sebesar 0,6. Dari kategori tersebut maka perusahaan harus meningkatkan kinerjanya yaitu pada kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan khususnya pada tolok ukur retensi karyawan dan produktivitas karyawan yang belum mencapai target dengan memberikan pelatihan kerja terhadap karyawan yang akan meningkatkan produktivitas kerja serta memberikan kesejahteraan kerja terhadap karyawan agar mengurangi tingkat retensi karyawan.



BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

1. Kinerja PT. Andira Makmur jika diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* masuk ke dalam kategori cukup dengan nilai sebesar 0,6. Pada perspektif keuangan menunjukkan hasil positif dengan nilai diperoleh sebesar 3 dan seluruh tolok ukur memenuhi target yang ditetapkan, sedangkan pada perspektif pelanggan juga menunjukkan hasil positif yaitu perolehan nilai sebesar 2 dengan seluruh tolok ukur memenuhi target. Kemudian pada perspektif proses bisnis internal juga didapatkan hasil positif karena seluruh tolok ukur memenuhi target dengan perolehan nilai sebesar 2. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh hasil yang belum memuaskan karena tolok ukur retensi dan produktivitas karyawan belum memenuhi target, dengan nilai diperoleh sebesar -1.
2. PT. Andira Makmur perlu untuk memberikan pelatihan atau *training* kerja terhadap karyawan agar dapat mengurangi kesalahan kerja yang nantinya akan memperbaiki produktivitas kerja karyawan, lalu memberikan jaminan kesehatan bagi karyawannya dan memberikan jaminan kesejahteraan bagi karyawannya seperti upah yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, serta fasilitas kelengkapan kerja yang memadai agar dapat meminimalisir terjadinya perputaran karyawan atau *turn over*, sehingga kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat meningkat dan mencapai target yang telah ditetapkan.

6.2 Saran

1. PT. Andira Makmur perlu untuk memperbaiki kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan khususnya pada produktivitas karyawan serta retensi karyawan yang masih belum memuaskan, karena produktivitas yang dihasilkan (Rp. 1.030.363,66) masih jauh dari target yang ditetapkan perusahaan (Rp. 12.000.000) dan retensi karyawan yang masih meningkat (6,07%) dengan target perusahaan (0%).
2. PT. Andira Makmur perlu untuk memberikan *reward* yang sesuai pada karyawan agar mereka lebih semangat dalam melakukan pekerjaan, serta memberikan bimbingan kerja dan motivasi kerja yang lebih agar karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan tepat, sehingga akan meminimalisir terjadinya kesalahan kerja yang dapat mengurangi terjadinya pemberian sanksi oleh perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Annio, Indah Lestari N., Muslich, Lutfi., Syahyunan. 2007. Pengaruh Faktor Fundamental dan Teknikal Terhadap Harga Properti yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi*. Vol. 2 No. 2: Hal. 87-109.
- Anshori, Emil. 2015. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Hotel Mutiara Merdeka, Pekanbaru). Universitas Islam Indonesia.
- Astuti, Dewi. 2005. Kajian Bisnis *Franchise* Makanan di Indonesia. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Vol. 7,1.
- Azlina, Nur. 2009. Pengaruh Tingkat Perputaran Modal Kerja, Struktur Modal dan Skala Perusahaan Terhadap Profitabilitas. *Jurnal Pekbis*. Volume 1, 2.
- Bianca, Audra dan Susihono, Wahyu. 2012. Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Spektrum Industri*. Vol. 10, No. 2.
- Chandra, Agung. 2014. Pengukuran Kinerja Gudang Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* – Studi Kasus Pada PT. GMS – Jakarta. *Jurnal Metris*. 105 – 110.
- Ciptani, Monika Kussetya. 2000. *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*. Vol. 2, No. 1.
- Devani, Vera & Setiawarnan, Ade. 2015. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metoda *Balanced Scorecard*. *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri*. Vol. 13. 1.
- Devi, Putu Laksmi Savitri dan Badjra, Ida Bagus. 2014. Pengaruh ROE, NPM, *Leverage*, dan Nilai Pasar Terhadap Harga Saham. Universitas Udayana. Vol. 3, No.2.
- Gunawan, Barbara. 2000. Menilai Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*. Manajemen. September.
- Hamzah., Suyoto., Mudjihartono, Paulus. 2010. Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Dosen Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus : Universitas Respati Yogyakarta). ISSN 1979-2328.
- Handayani, Bestari Dwi. 2011. Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada RSUD Kabupaten Kebumen. *Jurnal Dinamika Manajemen*. Vol. 2, 1.
- Handika, Firdanis Setyaning., Setyano, Nasir Widha., Efrato, Remba Yanuar. 2013. Penggunaan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan Berbasis *Analytical Hierarchy Process* dan *Objective Matrix*. *Jurnal Rekrayasa dan Manajemen Industri*. Vol. 1,1.
- Hanuma, Soraya dan Kiswara, Endang. 2011. Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus di PT. Astra Honda Motor). *Jurnal Universitas Diponegoro*.
- Helianty, Yanti. 2014. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*. Volume 3, 1.
- Honggren, Charles T dan Datar, M Srikan. 1994. *Cost Accounting A Managerial Emphases*, 8th., New Jersey, Englewood Cliffs: Prantice-Hall International Inc.

- Hutami, Rescyana Putri. 2012. Pengaruh *Dividend Per Share*, *Return On Equity (ROE)* dan *Net Profit Margin* Terhadap Harga Saham Perusahaan Industri Manufaktur Yang Tercatat di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Nominal*. Vol. 1, No. 1.
- Indriaty, Dewi Retno. 2010. Analisis Pengaruh Tingkat Kualitas Pelayanan Jasa Puskesmas Terhadap Kepuasan Pasien. Universitas Diponegoro. Hal 51-66
- Jatmiko, Enggar Dwi., Swasto, Bambang., Eko N, Gunawan. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Kompartemen Pabrik II PT. Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 21, 1.
- Jaya, Wihana Kirana. 1993. *Ekonomi Industri*. Yogyakarta : BPFE Universitas Gajah Mada.
- Kadir. 2015. *Statistika Terapan Konsep, Contoh dan Analisis Data dengan Program SPSS/Lisrel dalam Penelitian*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Kaplan, R. S. dan Norton, David P. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R.* Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Kaplan, R. S. dan Norton, David P. 1996. *The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*, January-February.
- Kumentas, Cynthia N. 2013. Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia. *Jurnal EMBA*. Vol. 1, 3.
- Mardiyati, Umi., Ahmad, Gatot Nazir., Putri, Ria. 2012. Pengaruh Kebijakan Dividen, Kebijakan Hutang dan Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) Periode 2005-2010. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*. Vol. 3,1.
- Mirza, Teuku. 1997. *Balanced Scorecard*. Usahawan No. 06 TH XXVI. Juni.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.
- Muslim, Erlinda dan Wibowo, Setio Agung. 2006. Perancangan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus: PT. MCA). *Jurnal SMART*.
- Narsa, I Made dan Yuniawati, Rani Dwi. 2003. Pengaruh Interaksi Antara *Total Quality Management* Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada PT. Telkom Divre V Surabaya). *Jurnal Ekonomi Akuntansi*. Vol. 5,1.
- Niviari, Naniek. 2008. *Six Sigma, Balanced Scorecard*, dan Kaitannya Dengan Audit Manajemen. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*.
- Nowakowska-Grunt, Joanna. 2009. *Strategy of Distribution In Food Industry Companies*. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 11(2), 2009. Warsawa : Czestochowa University of Technology.
- Oemar, Abrar. 2010. *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Sektor Publik. *Jurnal Dinamika Sains*.
- Parasuraman. 2005. *A Multiple-Item Scale For Assessing Electronic Service Quality*. *Journal of Service Research*. Vol. 7, No. 5pp:1-21.
- Prasetyatno., Rachmad Hidayat., Issa Dyah Utama. 2011. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard*. *Jurnal Performa*. Vol. 10, No. 2: 71.

- Prasetyo, Suseno Budi. 2008. Analisis Efisiensi Distribusi Pemasaran Produk Dengan Metode *Data Envelopment Analysis* (DEA). *Jurnal Penelitian Ilmu Teknik* Vol.8, No.2: 120-128.
- Putri, Dhika Pratiwi. 2008. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Solo). Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Rinati, Ina. 2001. Pengaruh *Net Profit Margin* (NPM, *Return On Assets* (ROA), dan *Return On Equity* (ROE) Terhadap Harga Saham Perusahaan Yang Tercantum Dalam Indeks LQ45. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*. Vol. 1, No. 2: Hal. 119-131.
- Safirin, MT. 2010. Kajian Kinerja Industri Kecil Dengan Metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*. *Jurnal Teknik Industri*. Vol. 11,1.
- Safitri, Tiara May. 2013. Implementasi Perencanaan Kapasitas Produksi Proses *Final Assembly* Jenis Rekondisi dan *Preventive Maintenance*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*. Vol. 2, No. 2.
- Samodra, Radyan Genta. 2015. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard Method* (Studi Kasus: Perusahaan Batik Solo, CV Damansara). Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
- Sangkala, Abd Aziz. 2008. Analisis Kinerja Keuangan Berdasarkan Rasio Profitabilitas Pada Perusahaan Pabrik Roti Tony Bakery Pare-Pare. *Jurnal Ekonomi Balance Fekon Unismuh Makasar*.
- Sartono, Agus. 2012. *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Sawir, Agnes. 2001. *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sholichah, Ami Dhatul., Dzulkriom, Moch., Saifi Muhammad. 2015. Analisis *Balanced Scorecard* sebagai sarana pengukuran kinerja perusahaan (Studi Kasus pada Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Volume 27, 1.
- Simamora, Henry. 2002. *Akuntansi Manajemen*. Edisi ke-2. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Sitepu, Masliana Bangun. 2005. Mengatasi Berbagai Tantangan Dalam Era Globalisasi Melalui Peningkatan Perilaku Kewirausahaan. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bisnis & Birokrasi*. Vol.13, No. 1.
- Srimindarti, Ceacilia. 2004. *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja. *Fokus Ekonomi*. Vol. 3, No. 1.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*. Edisi ke-15. Bandung. Alfabeta.
- Suharli, Michell dan Oktorina, Megawati. 2005. Memprediksi Tingkat Pengembalian Investasi Pada *Equity Secirities* Melalui Rasio Profitabilitas, Likuiditas, dan Hutang Pada Perusahaan Publik di Jakarta. *Jurnal SNA VIII Solo*.
- Sumarni, Murti. 2011. Pengaruh *Employee Retention* Terhadap *Turnover Intention* dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Akmenika UPY*. Vol 8.
- Syamsuddin, Lukman. 2009. *Manajemen Keuangan Perusahaan, Pengawasan, dan Pengambilan Keputusan*. Edisi baru, -10. Jakarta: Rajawali Pers.
- Timpe, Dale. 1992. *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis (memimpin manusia)*. PT. Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Tjiptono, Fandy. 2000. *Strategi Bisnis*. Andi Offset. Yogyakarta.

- Walpole, Ronald E. 1995. *Pengantar Statistika Edisi Ke-3*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Wardhani, Shita Luci. 1999. *Balanced Scorecard* Sebagai Salah Satu Sarana Pengukuran Kinerja Operasi Perusahaan. JSB TH IV. Vol 7.
- Zailani, Abdullah. 2009. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Performance*. Vol. 9, 2.

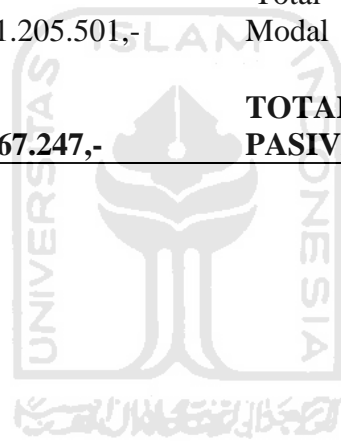


LAMPIRAN

Lampiran A-1. Laporan Neraca per 31 Desember 2013

AKTIVA		PASIVA	
AKTIVA LANCAR		KEWAJIBAN JANGKA PENDEK	
Kas (setara kas)	Rp. 59.685.794,-	Hutang usaha	Rp. 38.500.000,-
Bank	Rp. 7.546.601,-	Biaya hutang	Rp. 2.889.900,-
Piutang jasa	Rp. 6.500.000,-	Total kewajiban	Rp. 41.389.900,-
Persediaan	Rp. 6.600.000,-		
Biaya dibayar dimuka	Rp. 12.000.000,-		
PPH dibayar dimuka	Rp. 680.850,-		
TOTAL AKTIVA LANCAR	Rp. 93.013.245,-		
AKTIVA TETAP		MODAL	
Mesin-mesin/Cleaning service	Rp. 45.905.000,-	Modal yang disetor	Rp 50.000.000,-

Kendaraan/Motor	Rp. 11.000.000,-	Saldo	
Inventaris kantor	Rp. 18.452.000,-	Laba/rugi	Rp. 68.677.347,-
Akumulasi penyusutan	(Rp. 4.151.499,-)		
TOTAL AKTIVA TETAP	Rp. 71.205.501,-	Total Modal	Rp. 118.677.347,-
TOTAL AKTIVA	Rp. 160.067.247,-	TOTAL PASIVA	Rp. 160.067.247,-



Lampiran A-2 Laporan Neraca per 31 Desember 2014

AKTIVA		PASIVA	
AKTIVA LANCAR		KEWAJIBAN JANGKA PENDEK	
Kas (setara kas)	Rp. 23.950.532,-	Hutang usaha	Rp. 25.000.000,-
Bank	Rp. 9.604.574,-	Biaya hutang	Rp. 1.750.500,-
Piutang jasa	Rp. 6.500.000,-	Total kewajiban	Rp. 26.750.500,-
Persediaan	Rp. 7.005.300,-		
Biaya dibayar dimuka	Rp. 12.500.000,-		
PPH dibayar dimuka	Rp. 2.503.820,-		
TOTAL AKTIVA LANCAR	Rp. 62.064.226,-		
AKTIVA TETAP		MODAL	
Mesin-mesin/Cleaning service	Rp. 45.905.000,-	Modal yang disetor	Rp 50.000.000,-
Kendaraan/Motor	Rp. 11.000.000,-	Saldo Laba/rugi	Rp. 56.519.227,-
Inventaris kantor	Rp. 18.452.000,-		

Akumulasi penyusutan	(Rp. 4.151.499,-)		
TOTAL AKTIVA TETAP		Rp. 71.205.501,-	Total Modal Rp. 106.519.227,-
TOTAL AKTIVA		Rp. 133.269.727,-	TOTAL PASIVA Rp. 133.269.727,-

Lampiran A-3 Laporan Neraca per 31 Desember 2015

AKTIVA		PASIVA	
AKTIVA LANCAR		KEWAJIBAN JANGKA PENDEK	
Kas (setara kas)	Rp. 82.145.831,-	Hutang usaha	Rp. 20.000.000,-
Bank	Rp. 3.339.887,-	Biaya hutang	Rp. 1.521.017,-

Piutang jasa	Rp. 6.500.000,-		Total kewajiban	Rp. 21.521.017,-
Persediaan	Rp. 10.750.125,-			
Biaya dibayar dimuka	Rp. 15.000.000,-			
PPh dibayar dimuka	Rp. 4.960.500,-			
TOTAL AKTIVA LANCAR		Rp. 122.696.343,-		
AKTIVA TETAP			MODAL	
Mesin- mesin/Cleaning service	Rp. 45.905.000,-		Modal yang disetor	Rp 50.000.000,-
Kendaraan/Motor	Rp. 11.000.000,-		Saldo	
Inventaris kantor	Rp. 18.452.000,-		Laba/rugi	Rp. 122.380.827,-
Akumulasi penyusutan	(Rp. 4.151.499,-)			
TOTAL AKTIVA TETAP		Rp. 71.205.501,-	Total Modal	Rp. 172.380.827,-
TOTAL AKTIVA		Rp. 193.901.844,-	TOTAL PASIVA	Rp. 193.901.844,-

Lampiran B-1 Laporan Laba Rugi per 31 Desember 2013

PENDAPATAN		
Hasil pendapatan		Rp. 567.566.000,-
Beban pokok penjualan :		
Beban pemakaian chemical	Rp. 69.392.311,-	
Beban upah langsung	Rp. 174.960.000,-	
Beban penyusutan	Rp. 2.451.666,-	
Beban pemeliharaan/perbaikan	Rp. 3.223.000,-	
Beban listrik+air	Rp. 6.786.938,-	
Beban lain-lain	Rp. 2.700.000,-	
Persediaan chemical/akhir	(Rp. 6.208.500,-)	
Total pokok penjualan		(Rp. 388.683.517,-)
Laba Bruto Usaha		Rp. 178.882.483,-
Beban Operasi :		
Beban Penyusutan	Rp. 1.699.833,-	
Beban karyawan	Rp. 123.600.000,-	
Beban pajak	Rp. 1.762.800,-	
Beban telephone + fax	Rp. 1.352.370,-	
Beban kantor	Rp. 1.112.300,-	
Beban pinjaman	Rp. 2.899.900,-	
Beban umum	Rp. 1.050.000,-	
Total biaya operasi		(Rp. 133.477.203,-)
Laba Bersih sebelum PPh		Rp. 45.405.280,-
(Laba Operasi)		
PPh/Pajak		Rp. 5.675.651,-
Laba Bersih Setelah PPh		Rp. 39.729.629,-

Lampiran B-2 Laporan Laba Rugi per 31 Desember 2014

PENDAPATAN		
Hasil pendapatan		Rp. 300.001.820,-
Beban pokok penjualan :		
Beban pemakaian chemical	Rp. 20.455.500,-	
Beban upah langsung	Rp. 97.800.000,-	
Beban penyusutan	Rp. 2.451.666,-	
Beban bahan bakar	Rp. 4.086.435,-	
Beban pemeliharaan/perbaikan	Rp. 3.312.770,-	
Beban listrik+air	Rp. 3.840.794,-	
Beban lain-lain	Rp. .947.500,-	
Persediaan chemical/akhir	(Rp. 1.078.600,-)	
Total pokok penjualan		(Rp. 133.433.965,-)
Laba Bruto Usaha		Rp. 166.567.855,-
Beban Operasi :		
Beban Penyusutan	Rp. 1.699.833,-	
Beban karyawan	Rp. 138.000.000,-	
Beban pajak	-	
Beban telephone + fax	Rp.1.102.962,-	
Beban pinjaman	Rp. 1.750.500,-	
Total biaya operasi		(Rp. 142.553.295,-)
Laba Bersih sebelum PPh		Rp. 24.014.560,-
(Laba Operasi)		
PPh/Pajak		Rp. 3.001.820,-
Laba Bersih Setelah PPh		Rp. 21.012.740,-

Lampiran B-3 Laporan Laba Rugi per 31 Desember 2015

PENDAPATAN		
Hasil pendapatan		Rp. 482.825.000,-
Beban pokok penjualan :		
Beban pemakaian chemical	Rp. 19.944.700,-	
Beban upah langsung	Rp. 213.900.000,-	
Beban penyusutan	Rp. 2.451.666,-	
Beban pemeliharaan/perbaikan	Rp. 14.367.341,-	
Beban listrik+air	Rp. 10.015.050,-	
Beban lain-lain	Rp. 4.072.200,-	
Persediaan chemical/akhir	(Rp. 2.251.557,-)	
	Total pokok penjualan	(Rp. 264.273.400,-)
	Laba Bruto Usaha	Rp. 218.551.600,-
Beban Operasi :		
Beban Penyusutan	Rp. 1.699.833,-	
Beban karyawan	Rp. 138.000.000,-	
Beban pajak	-	
Beban telephone + fax	Rp.2.107.260,-	
Beban kantor	Rp. 5.300.000,-	
Beban pinjaman	Rp. 1.521.017,-	
Beban umum	Rp. 4.071.000,-	
	Total biaya operasi	(Rp. 152.690.000,-)
	Laba Bersih sebelum PPh	Rp. 65.861.600,-
	(Laba Operasi)	
	PPh/Pajak	Rp. 8.232.700,-
	Laba Bersih Setelah PPh	Rp. 57.628.900,-

Lampiran C-1 Permohonan Pengisian Kuesioner

Hal : **PERMOHONAN MENGENAI KUESIONER**

Yang Terhormat:

**Pelanggan PT. Andira
Makmur**

Di

Tempat

Assalamu''alaikum Wr. Wb

Alhamdulillahirobbilalamin, kita ucapkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga kita dapat diberikan kesehatan sampai saat ini. Tak lupa Shalawat beriring salam kita haturkan kepada Nabi besar Muhammad SAW, semoga kelak di akhir zaman kita mendapat syafaat darinya amin.

Saya adalah mahasiswa (S1) jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang sedang melakukan penelitian Tugas Akhir untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan, akan tetapi disini saya perlu menyebar kuesioner yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan pada PT. Andira Makmur.

Sehubungan dengan hal tersebut, kiranya saya mohon kesediaan bapak/ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner yang akan saya sebarkan. Yang nantinya kuesioner yang telah disebar akan saya olah data tersebut dan akan saya analisis. Kemudian data kuesioner ini nantinya akan disatukan dengan data lainnya. Data yang diperoleh nantinya juga akan di jaga kerahasiaannya dan akan digunakan untuk keperluan Tugas Akhir saja.

Demikian permohonan ini saya buat, harapan saya agar bapak/ibu pelanggan PT. Andira Makmur dapat membantu saya mengisi kuesioner ini dengan sebaik mungkin, atas perhatiannya saya ucapkan terima kasih.

Wasalamu''alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, Juni 2016

Hormat saya

Aditya Tri Syahputra

Lampiran C-2 Lembar Pertanyaan Kuesioner Persepektif Pelanggan

KUESIONER
PERSPEKTIF PELANGGAN
PT. ANDIRA MAKMUR

I. Petunjuk Pengisian: Berilah tanda (x) pada pilihan jawaban dibawah!**KETERANGAN JAWABAN:**

- | | |
|-----------------------------|----------------------|
| 1 = Sangat Tidak Puas (STP) | 4 = Puas (P) |
| 2 = Tidak Puas (TP) | 5 = Sangat Puas (SP) |
| 3 = Cukup Puas (CP) | |

II. Data Responden

Jenis Kelamin : laki-laki/perempuan (coret yang tidak perlu)

Usia :

Pekerjaan :

No.	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP
Kepuasan Pelanggan						
1.	Ketepatan tagihan (<i>billing</i>) sesuai dengan harga jasa pelayanan yang diberikan	1	2	3	4	5
2.	Kemampuan pekerja yang tepat dalam melayani permintaan pelanggan	1	2	3	4	5
3.	Penampilan pekerja yang selalu terlihat rapi dan bersih saat melakukan pekerjaan	1	2	3	4	5
4.	Keadaan serta lingkungan kantor PT. Andira Makmur yang nyaman	1	2	3	4	5
5.	Lokasi PT. Andira Makmur strategis dan mudah dijangkau	1	2	3	4	5
6.	Hasil kerja pegawai PT. Andira Makmur sesuai dengan apa yang diharapkan.	1	2	3	4	5
7.	Pekerja berlaku adil ke setiap pelanggan saat melakukan pelayanan	1	2	3	4	5
8.	Sikap para pekerja yang sopan dan ramah serta bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan	1	2	3	4	5
9.	Pekerja PT. Andira Makmur memahami setiap kebutuhan pelanggan	1	2	3	4	5
10.	PT. Andira Makmur memberikan tanggapan yang cepat saat adanya keluhan dari pelanggan	1	2	3	4	5

11.	Adanya jaminan keamanan dari PT. Andira Makmur saat melakukan transaksi	1	2	3	4	5
12.	Memberikan jaminan pembersihan kembali jika hasil pekerjaan yang dilakukan tidak memuaskan	1	2	3	4	5
Inovasi Produk						
13.	PT. Andira Makmur memberikan jasa layanan terbaru dan inovatif	1	2	3	4	5
14.	PT. Andira Makmur memberikan diskon kepada pelanggan terkait pelayanan jasa	1	2	3	4	5
Reputasi Perusahaan						
15.	PT. Andira Makmur adalah perusahaan jasa <i>cleaning service</i> yang bercitra positif dan memiliki kualitas pelayanan jasa kebersihan terbaik	1	2	3	4	5
16.	Anda selalu nyaman dalam berkomunikasi dengan PT. Andira Makmur terkait pelayanan jasa yang akan diberikan	1	2	3	4	5
17.	PT. Andira Makmur selalu mengedepankan keinginan pelanggan	1	2	3	4	5

Lampiran C-3 Lembar Pertanyaan Kuesioner Persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

KUESIONER

PERSPEKTIF PEMBALAJARAN DAN PERTUMBUHAN

PT. ANDIRA MAKMUR

I. Petunjuk Pengisian: Berilah tanda (x) pada pilihan jawaban dibawah!

KETERANGAN JAWABAN:

1	= Sangat Tidak Puas (STP)	4	= Puas (P)
2	= Tidak Puas (TP)	5	= Sangat Puas (SP)
3	= Cukup Puas (CP)		

II. Data Responden

Jenis Kelamin : laki-laki/perempuan (coret yang tidak perlu)

Usia :.....

No.	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP
Tingkat Kepuasan Karyawan						

1.	Saya merasa puas dengan manajemen yang diterapkan oleh perusahaan	1	2	3	4	5
2.	Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan	1	2	3	4	5
3.	Saya merasa nyaman dengan lingkungan kerja perusahaan	1	2	3	4	5
4.	Saya mendapatkan <i>reward</i> apabila pekerjaan saya bagus, berprestasi dan sesuai dengan apa yang diharapkan	1	2	3	4	5
5.	Ditempat saya bekerja, saya mendapatkan fasilitas dari perusahaan	1	2	3	4	5
6.	Saya merasa nyaman jika berkomunikasi dengan atasan	1	2	3	4	5
7.	Saya merasa puas bekerja di PT. Andira Makmur	1	2	3	4	5
8.	Saya menerima gaji tiap bulan dengan tepat waktu	1	2	3	4	5
9.	Saya merasa puas dengan pemberian izin atau cuti dari perusahaan	1	2	3	4	5
10.	Saya merasa senang dengan program pelatihan karyawan yang diberikan perusahaan	1	2	3	4	5
11.	Saya diberikan kesempatan untuk melakukan perbaikan jika melakukan kesalahan kerja	1	2	3	4	5
12.	Saya mendapatkan sanksi yang sesuai jika saya melakukan kesalahan kerja	1	2	3	4	5
13.	Bonus dari perusahaan yang saya terima sesuai dengan apa yang diinginkan	1	2	3	4	5
14.	Saya merasa puas dengan jam kerja dan hari kerja yang ditentukan oleh perusahaan	1	2	3	4	5
15.	Saya diberi kesempatan untuk memberikan saran dan kritik terhadap perusahaan	1	2	3	4	5
16.	Saya merasa dapat bekerjasama dengan unit atau teman kerja	1	2	3	4	5
17.	Atasan memberikan dukungan yang baik terhadap pekerjaan saya	1	2	3	4	5

D-1 Lampiran Hasil Kuesioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17
1	3	5	4	4	3	5	3	5	3	5	4	5	4	4	5	3	5
2	5	4	5	5	3	4	5	5	5	3	5	3	5	4	5	4	5
3	4	3	5	3	5	5	3	4	5	3	4	5	4	3	5	3	4
4	4	5	4	4	5	5	4	3	3	4	2	3	4	4	5	4	3
5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	5
6	5	5	4	4	3	2	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	5
7	3	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4	4	5	3	2	5	4
8	4	2	5	2	3	4	3	4	5	4	3	3	5	5	5	4	5
9	3	4	4	4	5	5	4	5	3	4	5	5	4	3	5	5	3
10	5	5	5	5	4	3	3	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5
11	5	4	3	3	3	4	4	3	3	2	5	5	4	3	4	5	5
12	4	3	4	4	5	5	4	4	5	3	2	4	5	3	5	4	5
13	4	4	3	2	4	4	5	5	4	2	3	4	4	5	4	5	5
14	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	4
15	3	2	5	3	1	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3
16	4	2	3	5	1	3	3	4	5	2	3	3	2	3	5	4	4
17	3	2	3	1	2	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4
18	3	3	4	5	4	3	3	4	5	5	3	3	2	3	4	3	3
19	3	3	4	1	1	3	3	4	5	3	3	3	2	3	4	3	3
20	3	1	3	3	4	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
21	5	3	4	4	3	5	4	3	3	3	3	2	5	4	5	4	5
22	4	2	4	5	4	4	3	5	3	4	5	3	3	5	4	4	4
23	3	2	4	5	3	3	3	3	4	1	3	2	5	3	4	1	3
24	2	1	4	2	2	3	1	3	3	3	4	3	1	4	5	5	3
25	5	1	3	2	5	1	4	3	3	2	3	3	1	4	1	4	3
26	2	1	4	2	2	1	2	1	1	4	1	4	1	3	4	4	1
27	4	4	5	5	3	4	4	5	2	4	3	5	4	3	4	1	4
28	3	1	5	3	1	2	4	1	4	3	2	2	1	3	3	3	3
29	4	1	4	1	2	3	3	4	3	1	3	3	1	3	4	4	4
30	3	4	2	3	5	4	3	1	3	3	2	3	1	4	3	3	2
31	2	4	3	3	4	5	3	2	3	3	1	3	4	2	3	1	5
32	3	3	2	4	3	5	4	4	2	3	2	3	3	1	4	4	4
33	4	4	2	3	2	2	3	3	4	3	2	5	1	4	3	3	2
34	2	1	3	3	3	2	1	3	3	4	2	3	3	2	1	4	3
35	4	4	3	3	2	3	2	1	3	3	4	3	3	4	5	2	1
36	3	3	4	3	1	5	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3
37	2	3	4	3	4	5	3	3	4	3	4	2	4	3	2	3	4
38	3	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	5	5
39	4	4	3	4	5	3	4	5	3	5	2	3	4	4	3	5	3
40	5	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4

D-2 Lampiran Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan

No	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
1	2	3	4	3	3	2	2	4	4	3	3	4
2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
3	2	3	3	4	3	4	2	3	4	3	2	4
4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3
6	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4
7	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4
8	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3
9	3	3	3	2	2	3	4	3	4	3	3	4
10	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
11	5	3	3	4	3	4	4	4	5	5	4	3
12	3	3	5	4	4	3	5	5	4	3	3	4
13	2	3	3	3	4	2	3	5	4	4	3	3
14	2	3	4	3	3	2	2	4	3	4	2	3
15	4	3	4	2	3	4	3	3	5	3	3	3
16	3	2	4	4	3	3	4	3	4	3	2	4
17	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3
18	2	3	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3
19	2	3	4	5	5	5	5	3	3	3	2	3
20	3	3	3	2	3	4	3	3	5	3	3	4
21	3	2	2	3	2	4	3	2	4	3	3	3
22	3	5	4	3	3	4	3	4	3	3	5	3
23	3	4	4	3	5	3	3	4	3	5	4	4
24	3	3	2	4	3	3	4	5	2	3	3	3
25	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4	4	5
26	4	3	3	4	3	5	4	5	2	3	4	5
27	3	3	3	3	4	2	4	2	1	4	3	3
28	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2
29	3	2	4	3	2	4	4	2	4	3	2	4
30	1	2	2	4	3	4	2	3	2	3	4	2
31	1	3	3	2	1	4	3	3	2	3	4	3
32	2	2	3	2	3	4	5	2	2	3	3	3
33	3	4	2	3	3	4	4	3	2	3	4	4
34	2	3	3	3	2	3	5	3	4	2	2	4
35	4	4	3	3	3	4	3	5	4	3	4	3
36	3	3	4	3	4	5	3	4	3	3	4	2
37	3	4	3	3	3	4	4	5	4	3	2	2
38	4	4	2	3	3	2	2	3	4	3	3	2
39	2	3	3	2	3	4	3	3	4	2	3	4
40	3	2	4	3	3	2	3	5	5	4	2	3
41	2	4	4	2	5	3	3	5	4	4	3	3
42	2	3	5	3	4	5	4	4	3	4	3	3
43	4	3	2	2	2	3	3	5	4	4	3	3
44	2	5	5	5	4	4	3	3	2	3	3	3

45	3	5	4	4	3	2	3	3	4	4	5	3
46	2	1	2	2	4	4	2	1	3	4	3	3

D-3 Lampiran Hasil Kuesioner Reputasi Perusahaan dan Proses Inovasi

Reputasi Perusahaan				Proses Inovasi		
No	P15	P16	P17	No	P13	P14
1	4	4	3	1	3	3
2	4	4	3	2	4	4
3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	3	3
5	4	4	3	5	3	3
6	4	4	3	6	4	4
7	4	4	3	7	4	4
8	5	5	4	8	5	4
9	4	4	3	9	3	3
10	4	4	4	10	3	4
11	3	2	3	11	4	4
12	2	2	3	12	3	2
13	4	4	3	13	2	4
14	3	4	3	14	4	5
15	3	3	2	15	5	3
16	4	4	2	16	3	3
17	3	2	3	17	4	3
18	3	4	4	18	3	3
19	3	3	2	19	4	5
20	3	2	4	20	3	3
21	4	3	3	21	2	3
22	3	2	2	22	3	2
23	5	5	3	23	3	4
24	3	3	4	24	4	5
25	4	3	5	25	5	5
26	3	4	5	26	3	4
27	3	3	2	27	5	4
28	5	4	5	28	3	3
29	4	3	3	29	3	3
30	3	3	3	30	3	4
31	4	4	3	31	3	3
32	3	3	3	32	4	3
33	5	4	3	33	3	3
34	4	4	2	34	5	5
35	4	5	3	35	5	3
36	3	2	3	36	5	5
37	3	3	4	37	4	5
38	4	3	4	38	5	5
39	5	5	5	39	3	5

40	5	3	5		40	4	4
41	5	4	4		41	4	5
42	5	3	5		42	5	5
43	5	3	3		43	4	5
44	3	3	4		44	3	5
45	4	4	3		45	4	4
46	5	4	5		46	4	3



E-1 Lampiran Hasil SPSS Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Correlations

		p_1	p_2	p_3	p_4	p_5	p_6	p_7	p_8	p_9	p_10	p_11	p_12	p_13	p_14	p_15	p_16	p_17	Total skor
p_1	Pearson Correlation	1	,363 [*]	,073	,254	,152	-,016	,526 ^{**}	,414 ^{**}	,227	-,130	,372 [*]	,179	,311	,464 ^{**}	,287	,260	,368 [*]	,556 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		,021	,654	,114	,350	,924	,000	,008	,158	,424	,018	,269	,050	,003	,072	,105	,019	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
p_2	Pearson Correlation	,363 [*]	1	-,056	,431 ^{**}	,373 [*]	,467 ^{**}	,358 [*]	,291	,156	,309	,245	,392 [*]	,494 ^{**}	,241	,293	,070	,281	,665 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,021		,732	,006	,018	,002	,023	,068	,335	,053	,128	,012	,001	,134	,066	,666	,079	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
p_3	Pearson Correlation	,073	-,056	1	,160	-,094	,077	,017	,223	,233	,138	,309	-,053	,219	,231	,318 [*]	-,065	,272	,311
	Sig. (2-tailed)	,654	,732		,325	,562	,635	,916	,167	,148	,396	,053	,746	,175	,151	,046	,691	,090	,051
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
p_4	Pearson Correlation	,254	,431 ^{**}	,160	1	,333 [*]	,269	,243	,294	,177	,326 [*]	,279	,098	,494 ^{**}	,031	,194	-,032	,238	,561 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,114	,006	,325		,036	,093	,130	,066	,274	,040	,081	,548	,001	,849	,230	,843	,139	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
p_5	Pearson Correlation	,152	,373 [*]	-,094	,333 [*]	1	,363 [*]	,376 [*]	,174	,125	,300	,118	,311	,429 ^{**}	,156	-,095	,252	,238	,536 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,350	,018	,562	,036		,021	,017	,283	,441	,060	,469	,051	,006	,337	,559	,116	,138	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
p_6	Pearson Correlation	-,016	,467 ^{**}	,077	,269	,363 [*]	1	,225	,267	,130	,077	,218	,104	,548 ^{**}	-,088	,424 ^{**}	-,045	,473 ^{**}	,543 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,924	,002	,635	,093	,021		,162	,096	,425	,635	,177	,523	,000	,588	,006	,782	,002	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
p_7	Pearson Correlation	,526 ^{**}	,358 [*]	,017	,243	,376 [*]	,225	1	,408 ^{**}	,179	-,085	,146	,172	,415 ^{**}	,234	,123	,200	,508 ^{**}	,569 ^{**}

	Sig. (2-tailed)	,000	,023	,916	,130	,017	,162		,009	,270	,601	,368	,290	,008	,146	,449	,215	,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
p_8	Pearson Correlation	,414**	,291	,223	,294	,174	,267	,408**	1	,218	,141	,418**	,293	,407**	,242	,319*	,266	,543**	,666**
	Sig. (2-tailed)	,008	,068	,167	,066	,283	,096	,009		,177	,386	,007	,067	,009	,133	,045	,097	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
p_9	Pearson Correlation	,227	,156	,233	,177	,125	,130	,179	,218	1	,063	,273	,011	,272	,230	,191	,089	,379*	,434**
	Sig. (2-tailed)	,158	,335	,148	,274	,441	,425	,270	,177		,699	,088	,947	,090	,154	,237	,585	,016	,005
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
p_10	Pearson Correlation	-,130	,309	,138	,326*	,300	,077	-,085	,141	,063	1	,031	,217	,168	,113	,011	,118	,012	,321*
	Sig. (2-tailed)	,424	,053	,396	,040	,060	,635	,601	,386	,699		,850	,179	,299	,487	,945	,469	,944	,043
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
p_11	Pearson Correlation	,372*	,245	,309	,279	,118	,218	,146	,418**	,273	,031	1	,235	,320*	,353*	,236	,293	,354*	,572**
	Sig. (2-tailed)	,018	,128	,053	,081	,469	,177	,368	,007	,088	,850		,145	,044	,025	,142	,066	,025	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
p_12	Pearson Correlation	,179	,392*	-,053	,098	,311	,104	,172	,293	,011	,217	,235	1	,152	,094	,194	,197	,124	,415**
	Sig. (2-tailed)	,269	,012	,746	,548	,051	,523	,290	,067	,947	,179	,145		,348	,565	,231	,223	,447	,008
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
p_13	Pearson Correlation	,311	,494**	,219	,494**	,429**	,548**	,415**	,407**	,272	,168	,320*	,152	1	,125	,284	,056	,597**	,739**
	Sig. (2-tailed)	,050	,001	,175	,001	,006	,000	,008	,009	,090	,299	,044	,348		,443	,076	,733	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
p_14	Pearson Correlation	,464**	,241	,231	,031	,156	-,088	,234	,242	,230	,113	,353*	,094	,125	1	,249	,303	,145	,429**
	Sig. (2-tailed)	,003	,134	,151	,849	,337	,588	,146	,133	,154	,487	,025	,565	,443		,121	,057	,374	,006
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
p_15	Pearson Correlation	,287	,293	,318*	,194	-,095	,424**	,123	,319*	,191	,011	,236	,194	,284	,249	1	,063	,175	,475**

	Sig. (2-tailed)	,072	,066	,046	,230	,559	,006	,449	,045	,237	,945	,142	,231	,076	,121		,699	,279	,002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
p_16	Pearson Correlation	,260	,070	-,065	-,032	,252	-,045	,200	,266	,089	,118	,293	,197	,056	,303	,063	1	,215	,354*
	Sig. (2-tailed)	,105	,666	,691	,843	,116	,782	,215	,097	,585	,469	,066	,223	,733	,057	,699		,183	,025
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
p_17	Pearson Correlation	,368*	,281	,272	,238	,238	,473**	,508**	,543**	,379*	,012	,354*	,124	,597**	,145	,175	,215	1	,673**
	Sig. (2-tailed)	,019	,079	,090	,139	,138	,002	,001	,000	,016	,944	,025	,447	,000	,374	,279	,183		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Total_skor	Pearson Correlation	,556**	,665**	,311	,561**	,536**	,543**	,569**	,666**	,434**	,321*	,572**	,415**	,739**	,429**	,475**	,354*	,673**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,051	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,043	,000	,008	,000	,006	,002	,025	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,836	17

E-2 Lampiran Hasil SPSS Kepuasan Pelanggan

Correlations

		p_1	p_2	p_3	p_4	p_5	p_6	p_7	p_8	p_9	p_10	p_11	p_12	Total_skor
p_1	Pearson Correlation	1	,361 [*]	-,057	,019	-,101	,061	,213	,305 [*]	,398 ^{**}	,273	,224	,196	,548 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		,014	,708	,901	,503	,689	,155	,039	,006	,066	,135	,192	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
p_2	Pearson Correlation	,361 [*]	1	,303 [*]	,257	,171	,083	,113	,398 ^{**}	,097	,138	,392 ^{**}	,061	,642 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,014		,041	,085	,255	,585	,455	,006	,520	,361	,007	,689	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
p_3	Pearson Correlation	-,057	,303 [*]	1	,263	,379 ^{**}	,068	,233	,205	,142	,097	-,028	,154	,510 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,708	,041		,078	,009	,652	,120	,171	,346	,520	,856	,308	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
p_4	Pearson Correlation	,019	,257	,263	1	,408 ^{**}	,238	,242	,185	-,087	-,016	-,064	-,055	,453 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,901	,085	,078		,005	,112	,105	,219	,567	,918	,674	,717	,002
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
p_5	Pearson Correlation	-,101	,171	,379 ^{**}	,408 ^{**}	1	,152	,141	,202	-,087	,260	,008	-,104	,452 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,503	,255	,009	,005		,313	,349	,178	,565	,082	,956	,490	,002
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
p_6	Pearson Correlation	,061	,083	,068	,238	,152	1	,331 [*]	-,016	-,048	-,144	,116	,080	,366 [*]
	Sig. (2-tailed)	,689	,585	,652	,112	,313		,024	,914	,754	,340	,444	,596	,012
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
p_7	Pearson Correlation	,213	,113	,233	,242	,141	,331 [*]	1	,125	-,034	-,089	-,111	,293 [*]	,459 ^{**}

	Sig. (2-tailed)	,155	,455	,120	,105	,349	,024		,407	,822	,556	,462	,048	,001
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
p_8	Pearson Correlation	,305*	,398**	,205	,185	,202	-,016	,125	1	,261	,270	,095	,085	,605**
	Sig. (2-tailed)	,039	,006	,171	,219	,178	,914	,407		,080	,070	,529	,574	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
p_9	Pearson Correlation	,398**	,097	,142	-,087	-,087	-,048	-,034	,261	1	,146	-,256	,125	,335*
	Sig. (2-tailed)	,006	,520	,346	,567	,565	,754	,822	,080		,331	,086	,408	,023
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
p_10	Pearson Correlation	,273	,138	,097	-,016	,260	-,144	-,089	,270	,146	1	,157	,046	,369*
	Sig. (2-tailed)	,066	,361	,520	,918	,082	,340	,556	,070	,331		,298	,760	,012
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
p_11	Pearson Correlation	,224	,392**	-,028	-,064	,008	,116	-,111	,095	-,256	,157	1	,022	,270
	Sig. (2-tailed)	,135	,007	,856	,674	,956	,444	,462	,529	,086	,298		,882	,070
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
p_12	Pearson Correlation	,196	,061	,154	-,055	-,104	,080	,293*	,085	,125	,046	,022	1	,327*
	Sig. (2-tailed)	,192	,689	,308	,717	,490	,596	,048	,574	,408	,760	,882		,026
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Total_skor	Pearson Correlation	,548**	,642**	,510**	,453**	,452**	,366*	,459**	,605**	,335*	,369*	,270	,327*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,002	,012	,001	,000	,023	,012	,070	,026	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,640	12

E-3 Lampiran Hasil SPSS Reputasi Perusahaan

Correlations

		p_1	p_2	p_3	Total_skor
p_1	Pearson Correlation	1	,600**	,373*	,849**
	Sig. (2-tailed)		,000	,011	,000
	N	46	46	46	46
p_2	Pearson Correlation	,600**	1	,147	,751**
	Sig. (2-tailed)	,000		,331	,000
	N	46	46	46	46
p_3	Pearson Correlation	,373*	,147	1	,688**
	Sig. (2-tailed)	,011	,331		,000
	N	46	46	46	46
Total_skor	Pearson Correlation	,849**	,751**	,688**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,630	3

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

E-4 Lampiran Hasil SPSS Proses Inovasi

Correlations

		p_1	p_2	Total_skor
p_1	Pearson Correlation	1	,457**	,842**
	Sig. (2-tailed)		,001	,000
	N	46	46	46
p_2	Pearson Correlation	,457**	1	,865**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000
	N	46	46	46
Total_skor	Pearson Correlation	,842**	,865**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	46	46	46

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,626	2

