

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus :Batik Allussan)**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata – 1
Teknik Industri**



Disusun Oleh:

Nama	: Kevin Satria Putra Utama
No. Mahasiswa	: 12522119

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

LEMBAR PERNYATAAN

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

Yogyakarta, 15 September 2016



Kevin Satria Puta Utama
NIM : 12 522 147



Yang bertandatangan dibawah ini

Nama : Sri Lestari
Jabatan : Pemilik dari Batik Allussan
Alamat : Jodag, Sumberadi, Mlati, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta

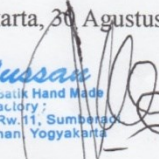
Menyatakan Bahwa

Nama : Kevin Satria Putra Utama
NIM : 12522119
Jurusan : Teknik Industri
Universitas : Universitas Islam Indonesia

Telah melakukan penelitian dan pengambilan data tentang Balanced Scorecard di Batik Allussan sejak tanggal 10 Agustus 2016 hingga 30 Agustus 2016.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 30 Agustus 2016


Allussan
The Art of Batik Hand Made
Factory:
Jodag Rt.02 Rw.11, Sumberadi,
Mlati, Sleman, Yogyakarta

(Sri Lestari)

Pemilik

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*****(Studi Kasus : Batik Allussan)****TUGAS AKHIR****Oleh :****Nama : Kevin Satria Putra Utama****No. Mhs : 12 522 119****Fak/Jurusan : FTI/Teknik Industri**

Telah Dipertahankan di depan Sidang Penguji sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 30 September 2016

Tim Penguji

Drs. H Raden Abdul Jalal, M.M.

Ketua

Drs. Mohammad Ibnu Mastur, MSIE.

Anggota I

Joko Sulistio, S.T., M.Sc.

Anggota II



Mengetahui,

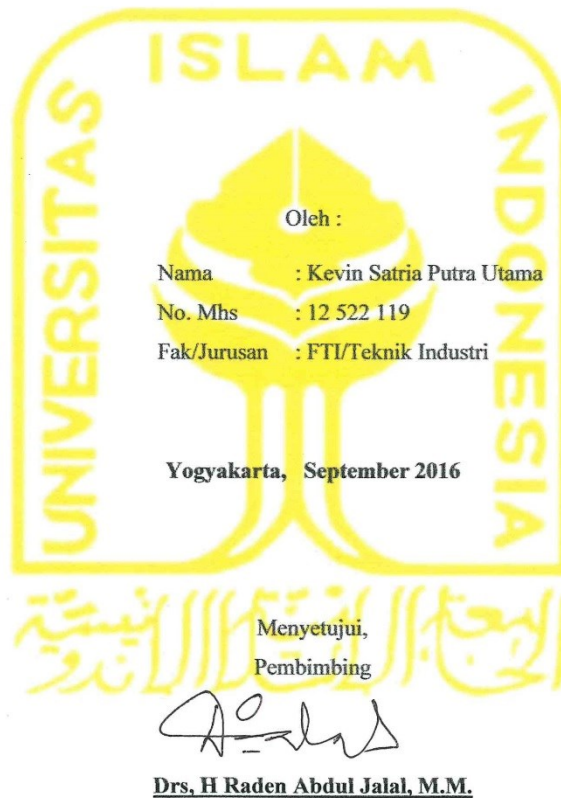
Ketua Jurusan Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



Yudi Agusri Rochman S.T., M.Eng.

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*****(Studi Kasus : Batik Allussan)****TUGAS AKHIR****HALAMAN PERSEMBAHAN**

Bismillahirrahmanirrahiim

Sebagai tanda bakti, hormat, dan rasa terima kasih yang tiada terhingga kupersembahkan karya kecil ini kepada Orang Tua-ku Sutopo dan Ninik Sudarwati yang selalu memberikanku doa, nasehat dan selalu memberikan yang terbaik dalam segala macam rintangan dalam perjalanan kehidupanku

Untuk Adikku Kenia Wahyu Nantya Putri, Orang yang selalu memberi semangat dan dukungan dalam setiap langkah

Bapak Drs, H Raden Abdul Jalal, M.M. selaku dosen pembimbing Tugas Akhir saya, yang selalu memberikan ilmu serta bimbingan dalam menjalankan Tugas Akhir Saya

Untuk seluruh dosen pengajar di jurusan Teknik Industri UII, Terima kasih banyak untuk semua ilmu, didikan dan pelajaran yang sangat berarti yang telah kalian berikan kepada kami

Untuk semua teman-teman terbaik-ku Teknik Industri angkatan 2012, yang selalu mendukung dan memberikan semangat kepadaku.

Terimakasih atas doa dan dukungannya, Semoga selalu dalam lindungan-Nya. Amin

HALAMAN MOTTO

مَا إِلَٰهَ إِلَّا نَسَانِلَيْسَ وَأَنْ سَعَى (39) سَوْفَ سَعَيْهِمْ أَنْ يُرَى (40)

Bahwa tiada yang orang dapatkan, kecuali yang ia usahakan, Dan bahwa usahanya akan kelihatan nantinya. **(Q.S. An Najm ayat 39-40)**

الْعُسْرُ يُسْرًا مَعَانٍ (6) فَأَنْصَبْ فَإِذَا فَرَغْتَ (7)

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. **(Q.S Al-Insyirah 6-7)**

KATA PENGANTAR



Assalamu`alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillah Puji dan Syukur Penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, zat Yang Maha Indah dengan segala keindahan-Nya, zat yang Maha Pengasih dengan segala kasih sayang-Nya, yang terlepas dari segala sifat lemah semua makhluk-Nya. Alhamdulillah berkat Rahmat dan Hidayah-Nya Penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini yang berjudul “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD (Studi Kasus : Batik Allussan)”. Shalawat serta salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, sebagai pembawa risalah Allah terkahir dan penyempurna seluruh risalah-Nya.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati izinkanlah kami untuk menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah berjasa membantu dalam pelaksanaan Tugas Akhir ini yang merupakan salah satu prasyarat kelulusan untuk menyelesaikan program studi S-1, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Untuk ini Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo M.Eng.Sc. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universtas Islam Indonesia.
2. Bapak Yuli Agusti Rochman, S.T., M.Eng. selaku Ketua Prodi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia
3. Bapak Drs. H. Raden Abdul Jalal MM selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir yang telah memberikan bimbingan, Ilmu dan pengarahannya.
4. Batik Allussan yang telah banyak membantu dan memberikan kesempatan kepada Penulis untuk melakukan penelitian dan memperoleh informasi yang diperlukan dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
5. Orang Tua dan Adik yang telah memberi Dukungan, materi dan motivasinya sehingga Tugas Akhir ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang terkait, yang telah membantu Penulis dalam menyelesaikan laporan ini.

Semoga kebaikan serta bantuan yang diberikan oleh semua pihak kepada Penulis mendapat balasan dan kebaikan yang berlipat ganda dari Allah Subhana wa Ta’ala, Amin.

Akhir kata, semua penelitian Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya, dan Batik Allusan pada khususnya. Penulis menyadari bahwa laporan ini jauh dari kesempurnaan, maka Penulis mengharapkan masukan dan kritikan yang bersifat membangun untuk kesempurnaan dan perbaikan dilain waktu.

Wassalamu`alaikum Wr.Wb.

Yogyakarta, 15 September 2016

Penulis,

Kevin Satria Putra Utama

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN	ii
SURAT KETERANGAN SELESAI	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Batasan Masalah	3
1.4 Tujuan Penelitian	3
1.5 Manfaat Penelitian	4
1.6 Sistematika Penulisan	5
BAB II KAJIAN LITERATUR	6
2.1 Pengukuran Kinerja	6
2.1.1 Definisi Pengukuran Kinerja	6
2.1.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	7
2.2. Balanced Scorecard	7
2.2.1 Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	7
2.2.2 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	7
2.2.3 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.3 Kajian Induktif	18
BAB III METODE PENELITIAN	21
3.1 Jenis Data	21
3.2 Objek dan Lokasi Penelitian	21
3.3 Instrumen Penelitian	21
3.4 Metode Penelitian	22
3.5 Standar Kinerja Perusahaan	23
3.6 Perancangan Penelitian	24
3.7 Alur Penelitian	26
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	28
4.1 Pengumpulan Data	28
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	28
4.1.2 Visi dan Misi	28
4.1.3 Struktur Organisasi	29
4.1.4 <i>Key Performance Indicator</i>	30
4.2 Pengolahan Data	31
4.2.1 Pengukuran Tolok Ukur Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	31
4.2.1.1 Perspektif Keuangan	31
4.2.1.2 Perspektif Pelanggan	35

4.2.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	42
4.2.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	43
4.3. Hasil Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	49
BAB V PEMBAHASAN	50
5.1 Perspektif Keuangan	50
5.2 Perspektif Pelanggan	51
5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	52
5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	53
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	56
6.1 Kesimpulan	56
6.2 Saran	57
DAFTAR PUSTAKA	58
LAMPIRAN	60

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tabel Perbandingan Sistem Pengukuran Kinerja	8
Tabel 4.1 <i>Key Performance Indicator</i>	30
Tabel 4.2 Laporan laba rugi 2013	31
Tabel 4.3 Laporan laba rugi 2014	32
Tabel 4.4 Laporan laba rugi 2015	32
Tabel 4.5 Data <i>Net Profit Margin</i>	33
Tabel 4.6 Data Aktiva Perusahaan	33
Tabel 4.7 Data <i>Return On Investment</i>	34
Tabel 4.8 Data Ekuitas	34
Tabel 4.9 Data <i>Return On Equity</i>	35
Tabel 4.10 Jumlah Kuesioner Kepuasan Pelanggan	35
Tabel 4.11 Hasil Validitas Kepuasan Pelanggan	37
Tabel 4.12 Jumlah Kuesioner Reputasi Perusahaan	39
Tabel 4.13 Hasil Validitas Reputasi Perusahaan	40
Tabel 4.14 Motif Batik	42
Tabel 4.15 Jumlah Kuesioner Kepuasan Karyawan	43
Tabel 4.16 Hasil Validitas Kepuasan Karyawan	45
Tabel 4.17 Tingkat Retensi Karyawan	47
Tabel 4.18 Tingkat Produktivitas Karyawan	48
Tabel 4.19 Hasil Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	49

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Kerja <i>Balanced Scorecard</i>	11
Gambar 2.2 <i>Customer Core Measurement</i>	14
Gambar 2.3 Model Rantai Nilai Genetik Perpektif proses bisnis Internal	16
Gambar 3.1 <i>Flowchart</i> Penelitian.....	26
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Batik Allussan.....	29

ABSTRAK

Batik Allussan merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di industry sandang khususnya batik tulis yang terdapat di kota Yogyakarta. Penelitian ini dilakukan untuk mengukur dan menganalisa kinerja perusahaan di Batik Allussan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard karena selama ini Batik Allusan melakukan pengukuran kinerjanya hanya sebatas pada aspek finansial saja dan belum memperhatikan aspek lain yang nonfinansial, dengan empat perspektif yang diukur, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan data tahun 2013, 2014 dan 2015 serta menyebarkan kuesioner untuk pelanggan dan karyawan, dimana dari data tiga tahun tersebut digunakan untuk standar dan pembandingan penilaian yang dilakukan. Adapun software yang digunakan pada penelitian ini menggunakan SPSS statistic 22. Penelitian ini terdiri dari 9 indikator dimana 7 indikator sudah memiliki kinerja yang baik dan 2 indikator kinerjanya kurang baik dan dari hasil analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan Balanced scorecard didapatkan kinerja perusahaan sebesar 115,14% yang berarti Batik Allussa memiliki kinerja perusahaan yang sangat baik. Hasil dari pengukuran yang telah dilakukan dengan pendekatan Balanced Scorecard ditemukan bahwa perusahaan perlu meningkatkan keuntungan dan penjualannya serta menerapkan pengukuran kinerja karyawan yang lebih baik.

Kata Kunci : Kinerja Perusahaan, Balanced Scorecard

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Usaha batik adalah salah satu usaha yang bergerak dibidang sandang atau kebutuhan pakaian bagi masyarakat. Batik merupakan salah satu warisan budaya di Indonesia dan telah berkembang sejak berabad-abad yang lalu dan Indonesia merupakan negara yang identik dengan industri batiknya sehingga UNESCO telah menetapkan batik sebagai Warisan Kemanusiaan untuk Budaya Lisan dan Nonbendawi (*Masterpieces of the Oral and Intangible Heritage of Humanity*) sejak 2 Oktober 2009 dan berkat penetapan tersebut terjadi peningkatan pada permintaan batik untuk seragam sekolah, seragam kantor, hingga baju pesta (Samudra, 2015).

Usaha Batik sendiri sangat berkembang pesat di daerah Yogyakarta mulai dari usaha rumahan hingga perusahaan besar dan menawarkan berbagai macam motif dan jenis batik mulai dari batik tulis hingga batik cap. Seiring dengan kemunculan usaha usaha batik di Yogyakarta tentu persaingan yang terjadi juga semakin ketat dan untuk menghadapi persaingan tersebut perusahaan harus menemukan solusi agar dapat terus berkembang.

Batik Allusan merupakan salah satu usaha batik yang terdapat di Yogyakarta yang beralamat di Desa Jodag, Kecamatan Mlati, Kabupaten Sleman, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Usaha ini adalah salah satu Usaha yang khusus menjual batik tulis sejak tahun 2005. Harga yang ditawarkan oleh batik Allussan bervariasi antara 50

ribu Rupiah hingga 6,5 juta Rupiah untuk sehelai kain batik tergantung pada tingkat kerumitan dari motif batik yang dipesan.

Pengukuran kinerja dilakukan Batik Allussan digunakan sebagai evaluasi bagi perusahaan untuk mengatasi permasalahan untuk meningkatkan kinerja pada perusahaan. Selama ini pengukuran kinerja pada Batik Allussan hanya berdasarkan pada aspek keuangan, baik dan buruknya kinerja didasarkan pada terpenuhinya target pada aspek keuangan dalam jangka waktu tertentu. Jika target tersebut tidak terpenuhi, perusahaan akan melakukan evaluasi keuangan yang dilakukan oleh pemilik. Hal tersebut menunjukkan bahwa pihak Batik Allussan melakukan pengukuran pada kinerja perusahaan hanya dari sisi aspek keuangan saja. Maka, Batik Allussan perlu melakukan pengukuran untuk mengevaluasi kinerja perusahaannya dengan melihat aspek keuangan maupun *nonkeuangan*. Penilaian kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan metode *Balanced Scorecard*.

Menurut tabel perbandingan diatas, metode *Balanced Scorecard* digunakan karena memiliki keunggulan yaitu dapat memberikan ukuran yang akan dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis. Jika dibandingkan dengan metode lain seperti *Performance Prism* dan *Integrated Performance Measurement System (IPMS)* yaitu pada dua metode tersebut kurang memperhatikan aspek keuangan perusahaan sedangkan *Balanced scorecard* tidak hanya mempertimbangkan aspek *nonfinansial* tetapi juga aspek finansial yang diintegrasikan dalam empat perspektif pada *Balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan melihat keunggulan tersebut, maka *Balanced scorecard* adalah metode yang paling cocok untuk digunakan pada penelitian ini.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dari penelitian ini adalah :

1. Indikator apa saja yang kinerjanya kurang baik pada Batik Allusian diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* ?
2. Berapa nilai pencapaian kinerja keseluruhan pada Batik Allusian diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* ?

1.3. Batasan Masalah

Batasan masalah dari penelitian ini adalah :

1. Penggunaan *Balanced Scorecard* hanya sebatas untuk mengetahui tingkat beberapa perspektif perusahaan sebagai cara untuk mengukur kinerja pada perusahaan
2. Data-data yang diperlukan dalam penelitian ini hanya Data data yang mencakup ke dalam empat perspektif pada *Balanced Scorecard*.
3. Penelitian hanya dilakukan di Batik Allusian Jodag RT.02 RW.11 Sumberadi, Mlati, Sleman Yogyakarta.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini antara lain yaitu :

1. Untuk mengetahui indikator apa saja yang kinerjanya kurang baik pada Batik Allusian diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.
2. Untuk mengetahui nilai pencapaian kinerja keseluruhan pada Batik Allusian diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

1.5. Manfaat penelitian

Manfaat yang bisa didapatkan dari penelitian ini antara lain :

1. Bagi Mahasiswa

Manfaat penelitian yang didapatkan bagi mahasiswa dengan dilakukannya penelitian ini antara lain :

- a. Mahasiswa mampu melakukan penilaian kinerja pada perusahaan berdasarkan pada empat perspektif pada *Balanced Scorecard*.
- b. Mahasiswa dapat membuat usulan strategi untuk memperbaiki kinerja pada perusahaan.

2. Bagi Perguruan Tinggi

Manfaat penelitian yang didapatkan bagi mahasiswa dengan dilakukannya penelitian ini antara lain :

- a. Untuk memperoleh gambaran bagi perguruan tinggi untuk mengembangkan kurikulum.
- b. Sebagai suatu cara untuk mengevaluasi bidang akademik dalam mengembangkan kurikulum.

3. Bagi Perusahaan

Manfaat penelitian yang didapatkan bagi mahasiswa dengan dilakukannya penelitian ini antara lain :

- a. Mendapatkan bantuan untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi di perusahaan
- b. Mendapatkan usulan dari hasil penelitian untuk dapat dijadikan alternative dalam pengambilan keputusan di perusahaan

1.6. Sistematika Penulisan

Perancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa BAB antara lain:

BAB I PENDAHULUAN

BAB I pada penelitian ini memuat latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan Tugas Akhir.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

BAB II memuat kajian deduktif dan kajian induktif yang membahas tentang berbagai hal yang dibutuhkan di dalam penelitian seperti berbagai konsep dasar yang berasal dari berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

BAB III METODE PENELITIAN

BAB III berisi tentang objek penelitian pada tugas akhir, data yang digunakan, tahapan dalam pengerjaan dan diagram alirnya secara ringkas dan jelas.

BAB IV PENGOLAHAN DATA

BAB IV berisi mengenai penguraian proses dari pengolahan data dengan tahapan yang telah ditentukan dan juga memuat gambar serta grafik dari hasil penelitian.

BAB V PEMBAHASAN

BAB V berisi tentang pembahasan pada proses yang telah dilakukan pada BAB IV.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

BAB VI berisi tentang kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan saran kepada perusahaan yang menjadi objek penelitian terkait permasalahan yang telah diselesaikan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Perusahaan

2.1.1. Definisi Pengukuran Kinerja

Kinerja perusahaan adalah suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisis dengan alat-alat analisis keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu agar sumber daya yang ada dapat digunakan dengan optimal, dengan mengetahui kinerjanya, suatu perusahaan dapat menentukan dan menerapkan strategi yang cocok untuk digunakan pada perusahaan di kemudian hari. Kinerja juga merupakan suatu keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategic yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Mulyadi, 2007).

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil dari pengukuran kinerja tersebut nantinya akan menjadi sumpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian (Yuwono, Sukarno, & Ichsan, 2007).

Dari beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas pada rantai nilai pada suatu perusahaan.

2.1.2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja bertujuan untuk menumbuhkan motivasi karyawan pada suatu perusahaan untuk mencapai sasaran organisasi dan dalam menaati standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar dapat mendapatkan hasil yang diinginkan.

(Asriyani, 2012) adapun tujuan pengukuran kinerja adalah :

1. divisinya secara konsisten sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan. Menentukan kontribusi suatu bagian dari perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kinerja masing-masing manajer.
3. Memotivasi para manajer untuk mengoperasikan.

2.2. *Balanced Scorecard*

2.2.1. Definisi Balance Scorecard

Balanced Scorecard merupakan sebuah pendekatan terhadap strategi Manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1990 (Kaplan dan Norton, 1996). *Balanced Scorecard* menurut etimologi berasal dari dua kata yaitu "kartu skor (scorecard) dan berimbang (balanced). Kartu skor (*Scorecard*) adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* juga merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (Mulyadi, 2005).

2.2.2. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut (Mulyadi, 2005), Keunggulan-Keunggulan yang dimiliki oleh *Balanced Scorecard* yaitu pada pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* memiliki empat karakteristik. Empat Karakteristik yang menjadi keunggulan tersebut antara lain:

a. Komprehensif

Balanced Scorecard tidak hanya mencakup pada perspektif keuangan saja tetapi juga meluas ke tiga perspektif lainnya seperti pelanggan, proses bisnis dan pembelajaran dan pertumbuhan yang bermanfaat untuk meningkatkan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan

b. Koheren

Setiap perspektif pada *Balanced Scorecard* saling terintegrasi seperti seluruh kinerja nonkeuangan akan dipengaruhi oleh kinerja keuangan.

c. Berimbang

Setiap Perspektif dalam *Balanced Scorecard* saling terintegrasi satu sama lain dan hal tersebut membuat *Balanced Scorecard* dapat mengukur kinerja secara seimbang.

d. Terukur

Balanced Scorecard mampu mengukur kinerja-kinerja yang sulit untuk diukur seperti pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Balanced Scorecard juga memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan jika dibandingkan dengan system pengukuran kinerja lain seperti *Performance Prism* dan IPMS seperti yang diperlihatkan pada tabel dibawah ini (Simbolon, 2014).

Tabel 2.1 Tabel Perbandingan Sistem Pengukuran Kinerja

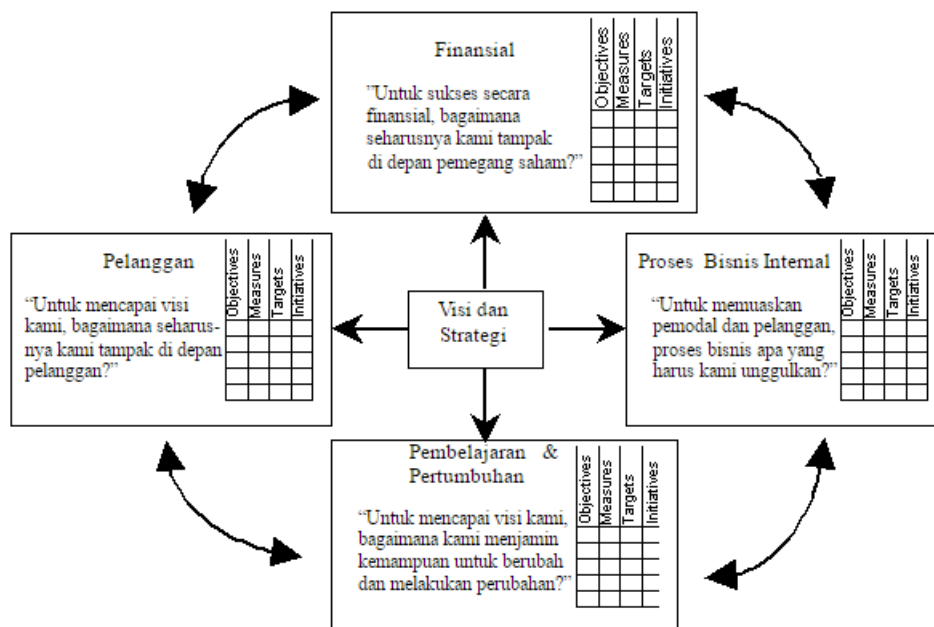
Sistem pengukuran kinerja	Kelebihan		Kekurangan	
	Komprehensif Eksternal-Internal	Lingkungan	Komprehensif Eksternal-Internal	Lingkungan
<i>Balanced Scorecard</i>	BSC memiliki empat perspektif pengukuran kinerja perusahaan yang mencakup lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan eksternal diukur melalui perspektif pelanggan (dengan indikator kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan retensi pelanggan), sedangkan tiga pespektif lainnya mengukur kinerja internal yaitu Keuangan,		Bila dibandingkan dengan IPMS dan Prism, sistem pengukuran kinerja BSC kurang lengkap pada pengukuran kinerja lingkungan eksternal. BSC hanya mengukur aspek pelanggan, sedangkan IPMS dan Prism, mengukur kinerja aspek Stakeholders, sehingga cakupan eksternalnya lebih luas. Integratif Lingkungan Eksternal-Internal	

Sistem pengukuran kinerja	Kelebihan	Kekurangan
<i>Performance Prism</i>	Internal Bisnis Proses, dan Pertumbuhan & Pembelajaran. Integratif Lingkungan Eksternal-Internal Keempat perspektif BSC saling integrative, karena memiliki sifat kausalitas. DIawali dari perspektif paling bawah, yaitu Pertumbuhan & Pembelajaran, memiliki kausalitas ke atas yaitu persepektif Proses Internal Bisnis, memiliki kausalitas ke atasnya yaitu perspektif Pelanggan, dan terakhir adalah perspektif Keuangan. Komprehensif Lingkungan Eksternal-Internal Sistem pengukuran kinerja Prism lebih komprehensif dibandingkan BSC karena dibangun atas tiga dimensi yang memiliki lima bidang sisi, yaitu dari sisi kepuasan stakeholder, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi stakeholder. Namun kelebihan utama yang dimiliki oleh sistem ini adalah penyusunan strategi diawali dengan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan stakeholders. Sedangkan BSC pengukuran kinerja diturunkan berdasarkan penetapan strategi. Integratif Lingkungan Eksternal-Internal Integratif pada aspek lingkungan eksternal yang sangat luas, karena mempertimbangkan keinginan dan kebutuhan seluruh satuan stakeholders	Tidak ada kelemahan untuk aspek integratif, karena keempat perspektif BSC telah disampaikan memiliki integrasi satu sama lainnya
	Komprehensif Lingkungan Eksternal-Internal Aspek pengukuran internal kurang difokuskan pada aspek kinerja keuangan, karena tidak dapat dipungkiri bahwa aspek keuangan merupakan darah bagi kelangsungan hidup perusahaan.	Komprehensif Lingkungan Eksternal-Internal
	Integratif Lingkungan Eksternal-Internal Keseluruhan aspek pengukuran kinerja Prism belum terintegrasi dengan aspek keuangan, karena aspek pengukuran kinerja keuangan belum menjadi fokus yang dipentingkan dalam Prism.	Integratif Lingkungan Eksternal-Internal
IPMS	Komprehensif Lingkungan Eksternal-Internal IPMS membagi level bisnis suatu organisasi menjadi empat level, yaitu: Business (Corporate – Bisnis Induk), Business Unit (Unit Bisnis), Business Process	Komprehensif Lingkungan Eksternal-Internal Pada lingkungan internal kurang tajam pada pengukuran kinerja keuangan, karena uang merupakan aliran darahnya perusahaan, sehingga bila tidak terukurnya kinerja

Sistem pengukuran kinerja	Kelebihan	Kekurangan
	(Proses Bisnis), dan Activity (Aktivitas Bisnis). Lebih komprehensif dibandingkan BSC karena di dalam proses identifikasi harus melibatkan indetifikasi stakeholder dan requirement. Sistem ini akan sangat cocok bila perusahaan memiliki keinginan pengukuran kinerja berdasarkan level bisnis.	keuangan akan berdampak lemahnya pengendalian keuangan perusahaan untuk cashflow dan investasi masa depan.
	Integratif Lingkungan Eksternal-Internal Integratif karena harus mengikuti tahapan-tahapan sebagai berikut: identifikasi stakeholder dan requirement, melakukan External Monitor (Benchmarking), menetapkan objectives bisnis, mendefinisikan measure atau Key Performance Indicators (KPI), melakukan validasi KPI, dan spesifikasikan KPI	Integratif Lingkungan Eksternal-Internal Belum terintegrasi dengan pengukuran kinerja keuangan sehingga sulit memprediksi kondisi keuangan saat ini dan masa mendatang.

Sumber : Freddy Simbolon (2014)

Dari tabel diatas dapat dilihat kelebihan *Balanced Scoreard* dibandingkan dengan dua metode lain yaitu *Performance Prism* dan IPMS dan dibandingkan dengan dua metode lainnya *Balanced Scorecard* memiliki kelebihan yaitu dapat melakukan pengukuran kinerja finansial dan nonfinansial selain itu pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* saling terintergasi antara satu sama lain.



Gambar 2.1 Kerangka Kerja *Balanced Scorecard*

Sumber : Kaplan dan Norton (1996)

2.2.3. Perspektif *Balance Scorecard*

Terdapat empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* dan keempat perspektif tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Aspek keuangan aspek keuangan didalam *Balanced scorecard* karena untuk memberi ringkasan dan konsekuensi ekonomis akibat dari kebijakan perusahaan. Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu *growth*, *sustain* dan *harvest* (Kaplan dan Norton, 1996)

- a. *Growth* merupakan tahap awal pada suatu siklus kehidupan suatu perusahaan. Pada tahap ini perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan potensi pertumbuhannya baik. Pada tahap ini manajemen akan berkomitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan system infrastruktur dan jaringan distribusi yang dapat

mendukung hubungan global, serta membina hubungan baik dengan pelanggan.

- b. *Sustain* (bertahan) Adalah tahap yang dimana terjadi timbulnya pertanyaan tentang akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang Perusahaan investasikan. Dengan Tujuan untuk memperoleh keuntungan. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten.
- c. *Harvest* (menuai), adalah tahap dimana Perusahaan akan memanen/menuai hasil investasi pada tahap-tahap sebelumnya. Perusahaan tidak akan lagi melakukan investasi besar, seperti ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk melakukan perawatan dan perbaikan fasilitas. Sasaran utama pada tahap ini adalah keuangan jadi perusahaan akan memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Pada perspektif keuangan dapat digunakan untuk mencari laba, dimana ukuran dalam perspektif keuangan dapat memberitahukan apakah tindakan perusahaan mengarah pada hasil yang lebih baik dan perspektif ini juga dapat memastikan bahwa perusahaan sedang mencapai hasil dan melakukannya dengan cara yang efisien sehingga dapat meminimalkan biaya (Niven, 2005).

2. Perspektif Pelanggan

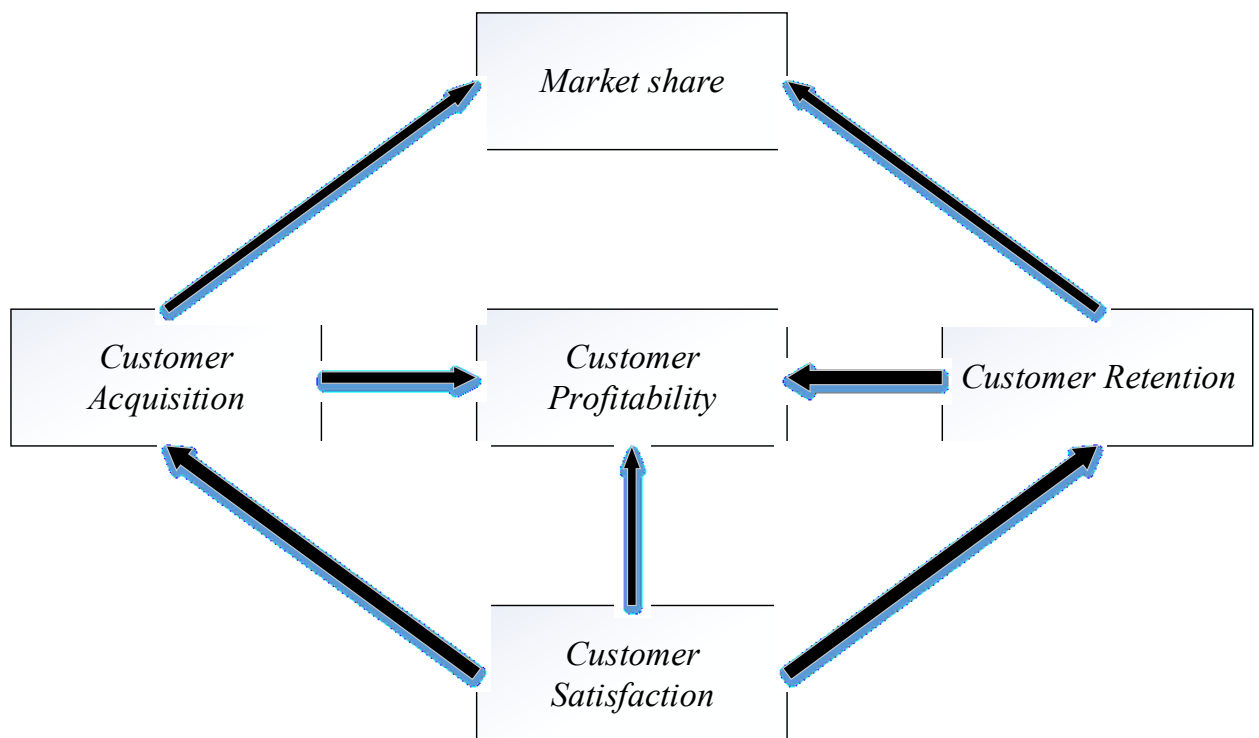
Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulumenentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari

tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, dan Norton, 1996).

Pada perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran yaitu *customer core measurement* dan *customer value propositions*.

- a. *Customer core measurement*. Pada kelompok pengukuran ini terdiri dari lima komponen yaitu
 1. *Market Share* (pangsa pasar). Pangsa pasar digunakan untuk menggambarkan proporsi bisnis yang dikuasai perusahaan di pasar tertentu seperti jumlah pelanggan, jumlah penjualan, volume unit penjualan dan lain sebagainya.
 2. *Customer Retention* (retensi pelanggan). Retensi pelanggan digunakan untuk mengukur sejauh mana perusahaan dapat mempertahankan pelanggan serta menciptakan loyalitas pada pelanggan.
 3. *Customer Acquisition* (akuisi pelanggan). Pengukuran akuisi pelanggan untuk menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam menarik dan memenangkan pelanggan baru di segmen pasar yang ada. Akuisi pelanggan ditunjukkan dengan pengukuran banyaknya pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru
 4. *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan). Pengukuran ini digunakan untuk menilai tingkat kepuasan pelanggan atas kriteria kinerja tertentu. Kepuasan pelanggan yang diukur ini memberikan umpan balik tentang seberapa baik perusahaan menjalankan bisnisnya.
 5. *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan). Profitabilitas pelanggan digunakan untuk menghitung laba

bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah dikurangi berbagai pengeluaran yang dibutuhkan untuk mendukung pelanggan tersebut. Hal ini dapat menunjukkan seberapa efektif strategi segmen pasar perusahaan kepada manajer.



Gambar 2.2 *Customer Core Measurement*

Sumber : Kaplan dan Norton (1996)

- b. *Customer Value propositions*. *Customer Value propositions* adalah factor pendorong untuk menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan terhadap produk atau jasa perusahaan. Dalam hal ini terdapat tiga hal yaitu waktu, mutu dan kualitas merupakan factor pendorong dari kepuasan pelanggan. Dalam kelompok pengukuran ini terdapat tiga atribut yaitu :

1. *Product Serviced Attributes*. Fungsionalitas produk jasa, harga serta kualitas yang tercakup dalam atribut ini. Prefensi pelanggan akan produk atau jasa yang diinginkannyaberbeda beda pada setiap pelanggan

seperti preferensi pelanggan terhadap harga murah, kualitas tinggi, pengiriman yang cepat dan lain lain.

2. *Customer relationship*. Berhubungan dengan penyampaian produk/jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan serta respon pelanggan.
3. *Image and reputation*. reputasi perusahaan dibangun melalui iklan atau promosi atas produk atau jasa yang ditawarkan serta menyediakan kualitas yang baik atas produk atau jasa tersebut. Reputasi perusahaan menggambarkan factor-faktor tak terwujud yang dapat menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan.

3. Perspektif Proses bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal adalah proses dimana perusahaan mengidentifikasi proses-proses kunci yang harus dikuasai perusahaan untuk dapat terus menambahkan nilai bagi konsumennya (Niven, 2007).

Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya dalam 3 prinsip dasar yaitu :

a. Proses Inovasi

Proses inovasi adalah proses dimana perusahaan akan berusaha untuk memproduksi produk baru yang belum ada atau yang sudah ada sebelumnya. Dalam proses inovasi terdapat dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi yang dilakukan oleh perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak mampu memberi tambahan pendapatan

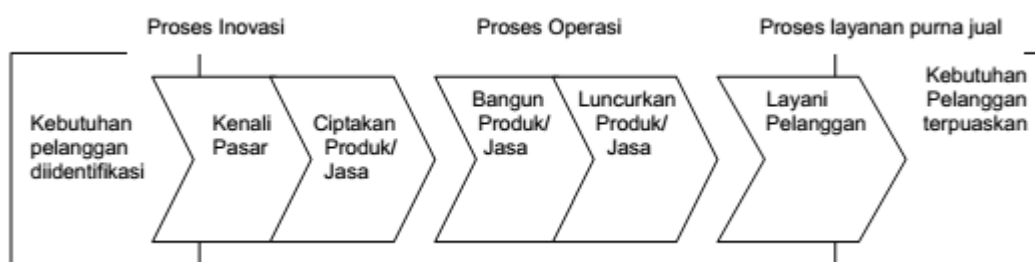
bagiperasahaan dan perusahaan perlumengeluarkan biaya untuk proses penelitian dan pertumbuhan atau R&D.

b. Proses Operasi

Proses operasi adalah kegiatan yang dilakukan oelh perusahaan, dimulai darisaat penerimaan order dari pelanggan hingga produk dapat sampai kepelanggan. Proses operasi menekankan pada penyampaian produkkepada pelanggan secara efisien, dan sesuai dengan waktu yang ditemtukan.

c. Layanan Purna Jual

Layanan Purna jual adalah proses bisnis yang dilakukan setelah proses jual beli dilakukan yang dimaksudkan pada proses ini adalah seperti garansi, penggantian produk Cacat, dan lain lain.



Gambar 2.3 Model Rantai Nilai Genetik Perpektif proses bisnis Internal

Sumber : Kaplan dan Norton (1996)

4. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengukur dan mengembangkan tujuan bagi perusahaan yang berguna untuk menggerakkan kemampuan pembelajaran dan pertumbuhan pada suatu organisasi di perusahaan (Kaplan & Norton, 1996). Penting bagi suatu Perusahaan saat melakukan investasitidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi jugamelakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: SDM dan SOP.Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapatmengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada darimanusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, makasuatu perusahaan harus melakukan investasi

dalam bentuk Meningkatkan kemampuan Karyawan, sistem dan teknologi informasiserta menata ulang SOP yang ada.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip utama kapabilitasyang terkait dengan kondisi internal dari suatu perusahaan, antara lain :

1. Kapabilitas Pekerja

Kapabilitas pekerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. ada 3 hal yang harusdiperhatikan oleh pihak manajemen di perusahaan :

- a. Kepuasan Pekerja, merupakan salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas dan pelayanan perusahaan kepada konsumen. Unsur yang diukur dalam kepuasan pekerja adalah ketertiban pekerja dalam proses pengambilan keputusan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja secara kreatif, dan Inisiatif pekerja dalam bekerja, serta dukungan dari atasan.
- b. Retensi Pekerja, Merupakan kemampuan Untuk mempertahankan pekerja yang terbaik dalam perusahaan. Di mana Perusahaan memahami bahwa pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan sebuah kehilangan pada *intellectual capital* dari perusahaan atau pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh Perusahaan. Modal intelektual mewakili sumber daya yang bernilai dan kemampuan untuk bertindak yang didasarkan pada pengetahuan.
- c. Produktivitas Pekerja, merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan *Output* perusahaan dengan Jumlah dari Pekerja.

2. Kapabilitas sistem informasi

Tolak ukur dari kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh informasi.

3. Motivasi, kekuasaan dan keselarasan

Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan memiliki peran penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. dan yang menjadi tolak ukur adalah jumlah saran yang diberikan oleh pekerja pada perusahaan agar pekerja dapat bekerja dengan baik.

2.3. Kajian Induktif

Pengertian kinerja menurut Suyadi Prawirosentono dalam Sudiyanto (2005: 7) mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Penelitian yang ditulis oleh Wayan Adhitya Nugroho (2013) mengungkapkan pengukuran kinerja yang didefinisikan sebagai “*Performing measurement*” adalah kualifikasi dan efisiensi perusahaan atau segmen atau keefektifan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi. Dengan demikian pengertian kinerja adalah suatu usaha formal yang dilaksanakan perusahaan untuk mengevaluasi efisien dan efektivitas dari aktivitas perusahaan yang telah dilaksanakan pada periode waktu. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan merupakan seluruh kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan yang berkaitan dengan pencapaian sasaran strategik Manajemen selama periode tertentu dan didapatkan hasil bahwa kinerja pada seluruh bagian tergolong baik kecuali pada bagian industri lainnya dan perdagangan dan perlu melakukan perbaikan secara cepat.

Nurul umam nurwafi chamdan (2010) mengungkapkan 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 sebagainya dan pada penelitian tersebut teknik pengambilan sampelnya dilakukan dengan cara *Snowball Sampling* dengan konsep seperti bola salju yang semakin menggelinding maka akan semakin besar ukurannya maksudnya pengambilan sample dimulai dari responden dengan pengetahuan yang cukup sampai ke responden yang pengetahuannya luas tentang objek yang diteliti dan berdasarkan analisis data dan pembahasan, maka BMT Bina Insan Mandiri dapat menerapkan dan menggunakan balanced scorecard sebagai alat pengukur kinerja perusahaan secara komprehensif atau menyeluruh.

Penelitian yang dilakukan oleh Arwinda Yunita Listyani (2014) mengungkapkan bagaimana bagaimana *Balanced scorecard* dapat diintegrasikan dengan metode SWOT untuk menganalisis pengukuran kinerja sebuah perusahaan jasa transportasi dan dapat menghasilkan berbagai strategi tidak hanya pada empat perspektif yang ada tetapi juga dari SWOT pada perusahaan dan menghasilkan usulan strategi bagi perusahaan untuk melakukan penerapan kebijakan *intern* yang lebih tegas dan melakukan promosi yang lebih baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Sidik Nurjaman (2013) mengungkapkan tentang bagaimana pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* dapat diintegrasikan dengan metode SWOT yang bertujuan untuk mengetahui faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Yang hasilnya akan diketahui posisi perusahaan saat ini dan strategi apa yang harus diterapkan untuk menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kondisi baik, tetapi menghadapi tantangan, sehingga strategi yang harus dipilih adalah strategi diversifikasi yang dimana perusahaan dapat menghasilkan produk yang bervariasi dan didapatkan hasil bahwa perusahaan perlu melakukan strategi pemasaran yang lebih baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Radyan Genta Samudra (2015) mengungkapkan bagaimana analisis pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dilakukan pada CV Damasara Surakarta yang bergerak di industri batik dan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, menghasilkan satu diantara empat

perpektif pada pada CV Damasara belum memenuhi target yaitu pada perpektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Melihat dari beberapa Kajian ilmiah tersebut maka dapat dilihat bahwa Penukuran kinerja dalam suatu perusahaan sangatlah penting karena menyangkut perencanaan strategi dan masa depan dari perusahaan itu sendiri dan dengan menggunakan metode *Balance scorecard* peneliti berharap dapat melakukan pengukuran kinerja dengan tepat karena dengan metode *Balance scorecard*, pengukuran kinerja tidak hanya dilakukan dari perspektif keuangan saja tetapi tiga perspektif lain juga memiliki perngaruh yang penting dalam suatu pengukuran kinerja pada suatu perusahaan dan ketiga perspektif tersebut yaitu Pelanggan, Bisnis Internal dan pembelajaran dan pertumbuhan apakah sudah mencapai target yang ingin dicapai oleh perusahaan atau belum dan dengan begitu dapat ditentukan strategi bisnis yang tepat untuk perusahaan agar target perusahaan dapat tercapai.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan di dalam penelitian ini ada dua antara lain:

1. Data Kualitatif

Data Kualitatif merupakan data non angka yang deskripsi yang antara lain : Sejarah perusahaan, Visi dan misi perusahaan serta struktur organisasi perusahaan.

2. Data Kuantitatif

Data kuantitatif merupakan data yang berupa angka seperti laporan laba rugi, neraca keuangan, jumlah karyawan dan lain lain.

3.2. Objek dan lokasi penelitian

Objek penelitian ini adalah sebuah Usaha produksi Batik yang bernama Batik Alusanyang berlokasi di Jodag RT 02 RW 11 Sumberadi, Mlati, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta dalam penelitian ini peneliti akan melakukan pengukuran kinerja pada perusahaan dengan Menggunakan metode *Balance Scorecard* dengan menggunakan empat perspektif yang ada Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

3.3. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner yang nantinya akan dibagikan kepada pelanggan yang membeli Barang dan karyawan yang bekerja di Batik Allusan. Selain kuisisioner, Instrumen lainnya yang akan digunakan pada

penelitian ini adalah lembar observasi yang nantinya akan berisi kebutuhan biaya yang terkait pada data yang dibutuhkan untuk kelancaran penelitian.

3.4. Metode penelitian

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber dan data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui penelitian yang telah dilakukan sebelumnya seperti jurnal dan berbagai artikel yang digunakan sebagai pembandingan.

1. Data primer

a. Observasi

Merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti dan disertai dengan melakukan pencatatan yang sistematis terhadap objek yang akan diteliti. Observasi dilakukan di Batik Alusan dengan melakukan pengumpulan dan pengambilan data-data yang diperlukan seperti data keuangan dan pengukuran tingkat laba bersih kemudian penyebaran kuisisioner ke pada pelanggan untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan, pengambilan data rancangan bisnis kedepan dari manager dan karyawan untuk memenuhi kebutuhan data pada perspektif proses bisnis internal dan data organisasi dari Batik Alusan untuk mengukur kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

b. Wawancara

Suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan Tanya jawab secara langsung atau tidak langsung dengan narasumber atau sumber penyedia data tentang masalah yang terkait dengan penelitian yang dilakukan kepada pelanggan maupun kepada pihak perusahaan.

c. Kuisisioner

Suatu teknik pengumpulan data dengan melakukan pengajuan pertanyaan yang tertulis dengan sebuah daftar pertanyaan yang sudah disiapkan oleh peneliti dan akan diisi oleh Responden terutama pada perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pengembangan. Kuisisioner yang disebarkan pada penelitian ini di tujukan kepada pelanggan di Batik

Alusan untuk mengukur seberapa besar tingkat kepuasan dan kepentingan konsumen dan dilanjutkan dengan penyebaran kuisisioner ke Karyawan yang bekerja di Batik Alusan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan yang bekerja di Batik Alusan yang digunakan sebagai data pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

d. Data perusahaan

Data perusahaan merupakan Sejarah berdirinya perusahaan, Visi dan Misi Perusahaan, Data umum perusahaan, Data keuangan dan informasi bisnis lainnya.

2. Data Sekunder

Merupakan Studi yang dilakukan dengan menggunakan berbagai metode Ilmiah dan Kajian Literatur seperti Jurnal penelitian dan berbagai penelitian terdahulu yang bertujuan untuk mendukung penelitian yang akan dilakukan.

3.5. Standar Kinerja Perusahaan

Standar kinerja perusahaan digunakan sebagai pembanding persentase hasil pengolahan data dengan standar penilaian yang telah digunakan di dalam penelitian terdahulu. Abdullah dan Ongki (2009) pada Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerja pada RSUD Masserempulu Kabupaten Enrekang yaitu :

- a. Sangat Baik :81%-100% dari standar yang ditetapkan
- b. Baik :61%-80% dari standar yang ditetapkan
- c. Cukup Baik :41%-60% dari standar yang ditetapkan
- d. Tidak Baik :21%-40% dari standar yang ditetapkan
- e. Sangat Tidak Baik :0%-20% dari standar yang ditetapkan

3.6. Perancangan Penelitian

Metode penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti akan dibagi menjadi beberapa tahapan utama, yaitu tahap persiapan, tahap pengumpulan, dan tahap pengolahan data, serta tahap analisa dan kesimpulan.

1. Tahap Persiapan

Tahap persiapan adalah tahap dimana peneliti mengumpulkan informasi, permasalahan yang terjadi, dan membentuk sebuah tujuan dari tujuan penelitian.

2. Identifikasi Masalah

Setelah data dan informasi yang dibutuhkan terkumpul, maka tahap selanjutnya adalah melakukan identifikasi masalah. Pada tahap ini dilakukan identifikasi pada permasalahan apa yang terjadi di tempat penelitian. Permasalahan tersebut dibentuk menjadi dasar untuk menggunakan suatu metode tertentu yang digunakan untuk menyelesaikannya

3. Studi Lapangan

Penelitian dilakukan di perusahaan Batik Allusan dengan melakukan tinjauan ke lokasi dari penelitian secara langsung. Peneliti melakukan observasi secara langsung untuk mencari permasalahan yang ada di tempat dilakukannya penelitian dan bagaimana cara menyelesaikan permasalahan tersebut.

4. Studi Literatur

Setelah dilakukan studi lapangan dan observasi ke tempat penelitiandan ditemukan adanya permasalahan yang ada di perusahaan. Dengan menggunakan jurnal, buku, atau penelitian penelitian terdahulu peneliti akan mencari penyelesaian paling tepat dari permasalahan yang dihadapi dari berbagai literatur yang ada. Dengan menggunakan literature, peneliti juga dapat membandingkan permasalahan yang ditemukan oleh peneliti dengan permasalahan yang ada di penelitian-penelitian terdahulu dan berbagai kajianliteraturyang ada.

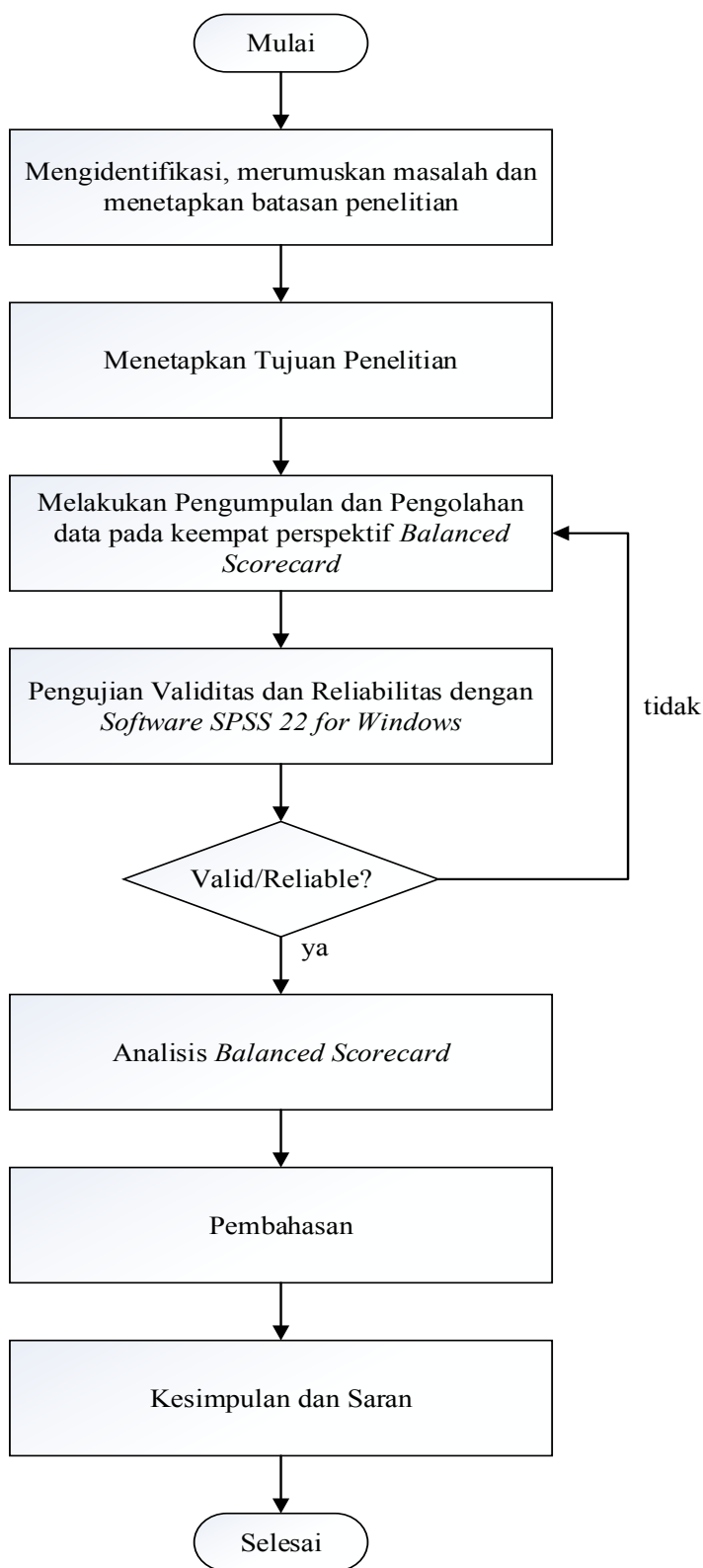
5. Pengumpulan dan Pengolahan Data

Setelah melakukan studi literatur dari berbagai penelitian terdahulu dan metode penyelesaian dari permasalahan yang dihadapi di lapangan maka selanjutnya dilakukan pengumpulan data. Pengumpulan data dilakukan dengan metode kuesioner kepada pelanggan dari UKM Batik Alusan dan dengan wawancara langsung kepada *Expert* atau orang-orang yang berperan langsung dalam mempengaruhi kinerja di perusahaan. Setelah data yang dibutuhkan dirasa cukup maka selanjutnya yaitu dilakukan pengolahan data.

6. Analisa dan Kesimpulan Data

Setelah data yang diolah didapatkan hasilnya maka tahap terakhir yaitu adalah melakukan analisa dari data yang sudah diolah dengan metode yang digunakan. Setelah itu dilakukan penarikan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan.

3.7. Alur Penelitian



Gambar 3.1 *Flowchart* Penelitian

Dari *flowchart* yang ada dapat dijelaskan tahapan tahapan dari penelitian yang akan dilakukan di UKM Batik Allusan adalah:

1. Mengidentifikasi, merumuskan masalah dan menetapkan batasan penelitian.
Pada tahap ini dilakukan identifikasi pada objek penelitian untuk mencari permasalahan dan merumuskan masalah yang akan di bahas pada penelitian ini pada UKM Batik Allusan.
2. Menetapkan tujuan penelitian
Pada tahap ini peneliti akan mengungkapkan tujuan atau mengapa penelitian dilakukan dan hal apa saja yang dibutuhkan untuk memecahkan permasalahan di dalam penelitian.
3. Melakukan Pengumpulan dan Pengolahan data pada keempat perspektif *Balanced Scorecard*.
Pada tahap ini peneliti akan melakukan pengumpulan data data yang dibutuhkan untuk memecahkan permasalahan pada UKM Batik Allusan seperti data keuangan, data proses produksi, kuisisioner kepuasan pelanggan dan lain lain.
4. Pengujian Validitas dan Reliabilitas dengan *Software SPSS 22 for Windows*.
Pada tahap ini peneliti akan melakukan pengujian statistic dengan menggunakan *software SPSS Statistics 22* untuk mengetahui apakah data yang telah dikumpulkan dan diolah dapat digunakan didalam penelitian.
5. Analisis *Balanced scorecard*
Pada tahap ini peneliti akan melakukan analisis pada penelitian yang telah dilakukan berdasarkan pada data data yang telah diolah dari empat perspektif pada *Balanced Scorecard*.
6. Pembahasan
Pada tahap ini peneliti akan melakukan pembahasan pada hasil dari analisis pada *Balanced scorecard* serta berbagai uraian dari hasil penelitian yang telah dilakukan.
7. Kesimpulan dan saran
Pada tahap ini peneliti akan memberikan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan berupa rekomendasi atau usulan strategi yang perlu dilakukan oleh UKM Batik Alusan berdasarkan pada empat perspektif *Balanced Scorecard* dan saran kepada UKM Batik Allusan berupa usulan kinerja apa saja yang perlu ditingkatkan.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1. Pengumpulan Data

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Batik Allussan adalah sebuah usaha batik yang didirikan oleh ibu Sri Lestari sejak 25 Maret 2005. Batik Allussan yang berpusat di desa Jodag RT.02 RW.11 Sumberadi, Mlati, Sleman Yogyakarta menawarkan berbagai macam produk antara lain batik bahan cotton, sutera, pakaian jadi, dan kerajinan dengan ratusan motif batik dari berbagai provinsi di Indonesia. Berawal dari sebuah toko di desa Jodag sekarang batik Allusan sudah memiliki 6 cabang di seluruh Indonesia.

4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

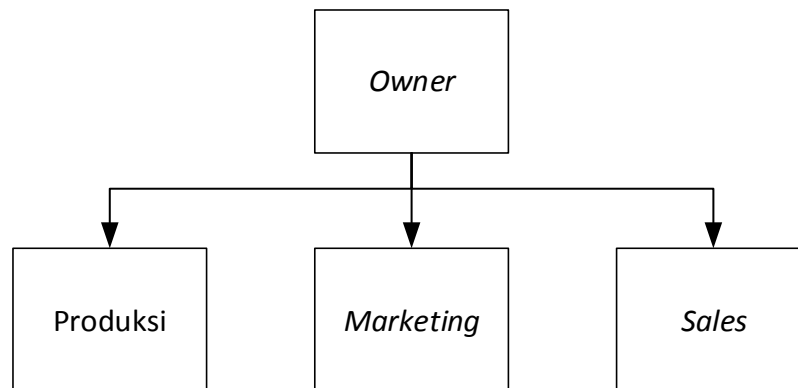
1. Visi Perusahaan

Visi dari Batik Allussan yaitu Menjadi perusahaan yang maju dan berkompeten.

2. Misi Perusahaan

Misi dari Batik Allussan yaitu Menjadi perusahaan yang sehat, makmur dan berbudaya

4.1.3. Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Batik Allusan

1. *Owner*
 - a. Memimpin dan menentukan arah kebijakan perusahaan serta membuat peraturan dalam perusahaan
 - b. Pengambil keputusan pada setiap permasalahan yang dihadapi perusahaan
 - c. Bertanggung jawab pada setiap proses bisnis yang berlangsung
 - d. Melakukan *Recuitment* pada calon karyawan
 - e. Melakukan pengaturan keuangan perusahaan
2. *Sales*
 - a. Melakukan penjualan produk
 - b. Menerima pemesanan dan memproses transaksi
 - c. Mengatur proses transaksi jual beli
3. *Marketing*
 - a. Melakukan pemasaran produk
 - b. Memastikan pencapaian target penjualan
 - c. Membuat laporan penjualan perusahaan
4. *Produksi*
 - a. Melakukan pengolahan bahan baku menjadi produk jadi
 - b. Mengatur dan menetapkan rencana produksi

4.1.4. Key Performance Indicator

Dari data yang didapatkan di Batik Allusson maka *Key performance indicator* pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4.1 Tabel *Key Performance Indicator*

Perspektif	Sasaran Strategis	<i>Key Performance Indicator</i>	
		<i>Lagging Indicator</i>	<i>Leading Indicator</i>
Keuangan	Kemampuan Perusahaan Dalam Menghasilkan Keuntungan Bersih	<i>Net Profit margin</i>	Laba Bersih Penjualan
	Mengukur Tingkat Keuntungan Dari Aset perusahaan	<i>Return on Investment</i>	Laba Bersih Total aktiva
	Mengukur Tingkat pengembalian atas Modal	<i>Return on Equity</i>	Laba bersih Equitas
Pelanggan	Mengukur tingkat kepuasan pelanggan	Kepuasan Pelanggan	survey kepuasan pelanggan
	Meningkatkan citra dan reputasi perusahaan	Citra Perusahaan	survey citra perusahaan
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan Inovasi Produk	Proses Inovasi	jumlah motif baru
Pembelajaran dan pertumbuhan	Meningkatkan kepuasan karyawan	Kepuasan Karyawan	survey kepuasan karyawan
	Meningkatkan loyalitas karyawan	Retensi Karyawan	jumlah karywan yang bertahan
	Meningkatkan produktivitas karyawan	Produktivitas Karyawan	Laba Bersih Jumlah Karyawan

4.2. Pengolahan Data

4.2.1. Pengukuran Tolak Ukur Pespektif *Balanced Scorecard*

4.2.1.1. Perspektif Keuangan

1. *Net Profit Margin*

Net Profit margin adalah rasio yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih, yang didapatkan dari keuntungan bersih dengan total penjualan (Rangkuti, 2011).

Tabel 4.2 Laporan laba rugi 2013

Laporan laba rugi Batik Allussan 2013		
pendapatan penjualan	Rp 3,048,000,000.00	Rp 3,048,000,000.00
Harga Pokok Penjualan		
biaya produksi	Rp 894,960,000.00	
pembelian bahan baku	Rp 935,227,200.00	
HPP		<u>Rp 1,830,187,200.00</u>
laba kotor		Rp 1,217,812,800.00
beban usaha		
biaya Logistik	Rp 120,470,000.00	
biaya listrik	Rp 5,820,000.00	
gaji karyawan	Rp 763,200,000.00	
biaya pemasaran	Rp 5,470,000.00	
		<u>Rp 894,960,000.00</u>
Laba usaha		Rp 322,852,800.00

Tabel 4.3 Laporan laba rugi 2014

Laporan laba rugi Batik Allussan 2014		
pendapatan penjualan	RP 2,954,000,000.00	RP 2,954,000,000.00
Harga Pokok Penjualan		
biaya produksi	RP 873,000,000.00	
pembelian bahan baku	RP 953,136,000.00	
HPP		<u>RP 1,826,136,000.00</u>
laba kotor		RP 1,127,864,000.00
beban usaha		
biaya logistik	RP 84,159,000.00	
biaya listrik	RP 5,771,000.00	
gaji karyawan	RP 777,600,000.00	
biaya pemasaran	RP 5,470,000.00	
		<u>RP 873,000,000.00</u>
Laba Usaha		RP 254,864,000.00

Tabel 4.4 Laporan laba rugi 2015

Laporan laba rugi Batik Allussan 2015		
pendapatan penjualan	RP 3,120,000,000.00	RP 3,120,000,000.00
Harga Pokok Penjualan		
biaya produksi	RP 927,800,000.00	
pembelian bahan baku	RP 982,716,000.00	
HPP		<u>RP 1,910,516,000.00</u>
laba kotor		RP 1,209,484,000.00
beban usaha		
biaya logistik	RP 122,470,000.00	
biaya listrik	RP 7,023,000.00	
gaji karyawan	RP 748,800,000.00	
biaya pemasaran	RP 9,507,000.00	
		<u>RP 887,800,000.00</u>
Laba Usaha		RP 321,684,000.00

$$\text{Net profit margin} = \frac{\text{Laba (keuntungan) bersih}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100 \% \dots\dots\dots (4.1)$$

$$2013 = \frac{IDR\ 322,852,800.00}{IDR\ 3,048,000,000.00} \times 100\% = 10,59\%$$

$$2014 = \frac{IDR\ 254,864,000.00}{IDR\ 2,954,000,000.00} \times 100\% = 8,62\%$$

$$2015 = \frac{IDR\ 321,684,000.00}{IDR\ 3,120,000,000.00} \times 100\% = 10,31\%$$

Tabel 4.5 Tabel Perhitungan *Net Profit Margin*

Tahun	Laba Bersih	Penjualan Bersih	Persentase (%)
2013	RP 322,852,800.00	RP 3,048,000,000.00	10,59%
2014	RP 254,864,000.00	RP 2,954,000,000.00	8,62%
2015	RP 321,684,000.00	RP 3,120,000,000.00	10,31%

2. Return on Investment

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan. Dalam hal ini jika semakin tinggi nilai ROI maka kinerja perusahaan dalam memanfaatkan aktiva semakin baik (Rangkuti, 2011).

Tabel 4.6 Data Aktiva perusahaan

Aktiva	2013	2014	2015
Kas	Rp 374,670,000.00	Rp 386,634,000.00	Rp 390,475,000.00
Bank	Rp 595,425,000.00	Rp 600,331,000.00	Rp 605,473,000.00
Persediaan barang	Rp 338,324,000.00	Rp 340,512,000.00	Rp 339,212,000.00
Bahan dibayar di muka	Rp 142,500,000.00	Rp 145,200,000.00	Rp 145,350,000.00
PPH dibayar dimuka	Rp 30,480,000.00	Rp 29,540,000.00	Rp 31,200,000.00
Jumlah aset lancar	Rp 1,481,399,000.00	Rp 1,502,217,000.00	Rp 1,511,710,000.00
Mesin jahit	Rp 31,500,000.00	Rp 30,500,000.00	Rp 29,800,000.00
Mobil	Rp 100,000,000.00	Rp 95,000,000.00	Rp 90,000,000.00
Inventaris kantor	Rp 6,000,000.00	Rp 5,500,000.00	Rp 5,000,000.00
Akumulasi penyusutan	Rp 13,750,000.00	Rp 13,100,000.00	Rp 12,480,000.00
Jumlah aset tidak lancar	Rp 123,750,000.00	Rp 117,900,000.00	Rp 112,320,000.00
Total aktiva	Rp 1,605,149,000.00	Rp 1,620,117,000.00	Rp 1,624,030,000.00

$$ROI = \frac{\text{Laba (keuntungan) bersih}}{\text{total aktiva}} \times 100\% \dots \dots \dots (4.2)$$

$$2013 = \frac{IDR\ 322,852,800.00}{IDR\ 1,605,149,000.00} \times 100\% = 20,11\%$$

$$2014 = \frac{IDR\ 254,864,000.00}{IDR\ 1,620,117,000.00} \times 100\% = 15,73\%$$

$$2015 = \frac{IDR\ 321,684,000.00}{IDR\ 1,624,030,000.00} \times 100\% = 19,8\%$$

Tabel 4.7 Tabel Perhitungan *Return on Investment*

Tahun	Laba Bersih	Total Aktiva	Persentase (%)
2013	RP 322,852,800.00	RP 1,605,149,000.00	20,11
2014	RP 254,864,000.00	RP 1,620,117,000.00	15,73
2015	RP 321,684,000.00	RP 1,624,030,000.00	19,8

3. *Return of Equity*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat pengembalian atas modal (Niven, 2005). ROE dihitung berdasarkan pembagian antara laba bersih dengan modal sendiri.

Tabel 4.8 Data Ekuitas

Ekuitas	2013	2014	2015
Tanah toko	Rp 235,000,000.00	Rp 244,000,000.00	Rp 263,000,000.00
Tanah gedung produksi	Rp 260,000,000.00	Rp 272,000,000.00	Rp 288,000,000.00
Gedung toko	Rp 259,000,000.00	Rp 257,500,000.00	Rp 240,000,000.00
Gedung produksi	Rp 297,000,000.00	Rp 283,000,000.00	Rp 272,000,000.00
Kendaraan	Rp 100,000,000.00	Rp 95,000,000.00	Rp 90,000,000.00
Total ekuitas	Rp 1,151,000,000.00	Rp 1,151,500,000.00	Rp 1,153,000,000.00

$$ROE = \frac{\text{Laba (keuntungan) bersih}}{\text{Ekuitas}} \times 100\% \dots\dots\dots (4.3)$$

$$2013 = \frac{IDR\ 322,852,800.00}{Rp\ 1,151,000,000.00} \times 100\% = 28,04\%$$

$$2014 = \frac{IDR\ 254,864,000.00}{Rp\ 1,151,500,000.00} \times 100\% = 22,13\%$$

$$2015 = \frac{IDR\ 321,684,000.00}{Rp\ 1,153,000,000.00} \times 100\% = 27,89\%$$

Tabel 4.9 Tabel *Return on Equity*

Tahun	Laba Bersih	Equitas	Persentase (%)
2013	Rp 322,852,800.00	Rp 1,151,000,000.00	28,04
2014	Rp 254,864,000.00	Rp 1,151,500,000.00	22,13
2015	Rp 321,684,000.00	Rp 1,153,000,000.00	27,89

4.2.1.2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan digunakan oleh perusahaan untuk meneruskan hasil hasil pengukuran inti pelanggan seperti kepuasan pelanggan, reputasi perusahaan, loyalitas, retensi, akuisisi dan lain-lain untuk menjadi segmen pasar dan mendapatkan pelanggan baru (Kaplan & Norton, 1996).

1. Tingkat kepuasan pelanggan

Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan digunakan untuk mengetahui *feedback* dari pelanggan bagaimana produk yang ditawarkan perusahaan menurut pelanggan berdasarkan pengalaman pelanggan saat membeli produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan (Kaplan & Norton, 1996). Pengukuran pada tingkat kepuasan pelanggan menggunakan data yang diperoleh dari hasil kuisioner dengan mengambil sample sebanyak 50 sampel dari pelanggan di Batik Allusian dengan cara *Random Sampling*.

Tabel 4.10 Tabel Jumlah kuisioner kepuasan pelanggan

Kelompok	Jumlah Responden		
Responden	Disebar	Kembali	Sah
Pelanggan	40	37	33

a. Uji kecukupan data

Rumus yang digunakan dalam melakukan uji kecukupan data adalah sebagai berikut

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

Dimana:

n = Jumlah Pengamatan yang seharusnya dilakukan.

Z = nilai z tabel yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

p = Proposi penelitian

e = Kesalahan maksimum

Pada penelitian ini jumlah minimum sample yang dibutuhkan dengan tingkat kepercayaan 90% ($Z_{\alpha/2} = 1,64$) dan standar error 10% adalah :

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 p(1-p)}{e^2} \dots\dots\dots (4.5)$$

$$n = \frac{(1,64)^2 (33/37) \{1 - (33/37)\}}{0,1^2} = 26,089 \approx 27$$

karena data yang dibutuhkan sebanyak 16 data, dan data yang sah sebanyak 47 data maka data dinyatakan cukup.

b. Uji Validitas

1. Uji Hipotesis

H_0 : Data butir pertanyaan kuisioner valid

H_1 : Data butir pertanyaan kuisioner tidak valid

2. Tingkat Signifikansi

Jumlah data yang didapatkan adalah sebanyak 33, derajat kebebasan (df) = $n-2 = 31$ dengan tingkat signifikansi 10% sehingga didapatkan $r_{tabel} = 0,2913$

3. Daerah Kritis

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

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

4. Uji statistik dan kesimpulan

Nilai r_{hitung} pada pengolahan data uji validitas yang telah dilakukan dengan *Software SPSS* versi 22 for windows. Uji validitas dilakukan dengan klik *Analyze* → *Correlate* → *Bivariate*. Hasil uji Validitas *SPSS 22 for Windows* terdapat

pada halaman lampiran. Karena $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima dan semua data dikatakan valid.

Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

No. Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0,434	0,2913	Valid
2	0,742	0,2913	Valid
3	0,377	0,2913	Valid
4	0,631	0,2913	Valid
5	0,570	0,2913	Valid
6	0,736	0,2913	Valid
7	0,788	0,2913	Valid
8	0,426	0,2913	Valid
9	0,827	0,2913	Valid
10	0,518	0,2913	Valid

c. Uji Reliabilitas

1. Uji Hipotesis

H_0 : Data butir pertanyaan kuisioner valid

H_1 : Data butir pertanyaan kuisioner tidak valid

2. Tingkat Signifikansi

Jumlah data yang didapatkan adalah sebanyak 33, derajat kebebasan (df) = $n-2 = 31$ dengan α sebesar 0,1 sehingga didapatkan $r_{tabel} = 0,2913$

3. Daerah Kritis

Jika $r_{alpha} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika $r_{alpha} \leq r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

4. Keputusan (Uji statistik)

Nilai r_{alpha} yang telah didapatkan dari pengolahan data dengan *software SPSS versi 22 for windows*. Uji reliabilitas dengan klik pada menu *Analyze* → *Scale* → *Reliability* dan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* = 0,849

5. Kesimpulan

Dikarenakan $r_{alpha} \geq r_{tabel}$ yaitu $0,849 \geq 0,2913$ maka H_0 diterima dan berarti berdasarkan pada *Perry Roy Hilton and Charlotte Brownlow* (2004) butir kuesioner yang didapat memiliki reliabilitas tinggi.

Dengan melihat hasil kuesioner pada lampiran maka dilakukan perhitungan sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{Ikmaks} &= PP \times R \times \text{Exmaks} \\ &= 10 \times 33 \times 5 \\ &= 1650 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Ikmin} &= PP \times R \times \text{Exmin} \\ &= 10 \times 33 \times 1 \\ &= 330 \end{aligned}$$

$$\text{Interval} = (\text{Ikmaks} - \text{Ikmin}) : 5$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (1650 - 330) : 5 \\ &= 264 \end{aligned}$$

Keterangan :

PP : Banyaknya item pertanyaan

R : Jumlah responden

Exmaks : Skor maksimal yang diberikan

Exmin : Skor minimal yang diberikan

- | | | | | | |
|----|------|---|------|-----------------|-------------|
| 1. | 330 | - | 594 | →dikategorikan | sangat |
| | | | | | tidak puas |
| 2. | 594 | - | 858 | → dikategorikan | tidak puas |
| 3. | 858 | - | 1122 | →dikategorikan | cukup puas |
| 4. | 1122 | - | 1286 | → dikategorikan | puas |
| 5. | 1286 | - | 1650 | →dikategorikan | sangat puas |

Dengan melihat jumlah dari hasil kuisisioner kepuasan pelanggan yang disebar yaitu sebesar 1475, maka hasil dari kepuasan pelanggan dikategorikan sangat puas.

2. Reputasi perusahaan

Citra atau reputasi perusahaan menggambarkan factor tak berwujud pada perusahaan. Bagaimana reputasi perusahaan dapat menciptakan loyalitas pada pelanggan (Kaplan & Norton 2016). Data reputasi perusahaan didapatkan dari kuesioner perspektif pelanggan yang disebar kepada 50 pelanggan Batik Allusian dengan teknik *Random Sampling*.

Tabel 4.12 Jumlah kuesioner reputasi perusahaan

Kelompok	Jumlah Responden		
	Responden	Disebar	Kembali Sah
Pelanggan		40	37 33

a. Uji kecukupan data

Rumus yang digunakan dalam melakukan uji kecukupan data adalah sebagai berikut

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

Dimana:

n = Jumlah Pengamatan yang seharusnya dilakukan.

Z = nilai z tabel yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

p = Proposi penelitian

e = Kesalahan maksimum

Pada penelitian ini jumlah minimum sample yang dibutuhkan dengan tingkat kepercayaan 90% ($Z_{\alpha/2} = 1,64$) dan standar error 10% adalah

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

$$n = \frac{(1,64)^2 (33/37) \{1 - (33/37)\}}{0,1^2} = 26,089 \approx 27$$

karena data yang dibutuhkan sebanyak 27 data, dan data yang sah sebanyak 33 data maka data dinyatakan cukup.

b. Uji Validitas

1. Uji Hipotesis

H_0 : Data butir pertanyaan kuisioner valid

H_1 : Data butir pertanyaan kuisioner tidak valid

2. Tingkat Signifikansi

Jumlah data yang didapatkan adalah sebanyak 33, derajat kebebasan (df) = $n-2 = 31$ dengan tingkat signifikansi 10% sehingga didapatkan $r_{tabel} = 0,2913$

3. Daerah Kritis

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

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

4. Uji statistik dan kesimpulan

Nilai r_{hitung} pada pengolahan data uji validitas yang telah dilakukan dengan *Software SPSS* versi 22 for windows. Uji validitas dilakukan dengan klik *Analyze* → *Correlate* → *Bivariate*. Hasil uji Validitas *SPSS 22 for Windows* terdapat pada halaman lampiran. Karena $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima dan semua data dikatakan valid.

Tabel 4.13 Hasil Uji Validitas Reputasi Perusahaan

No. Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
11	0,581	0,2913	Valid
12	0,722	0,2913	Valid

c. Uji Reliabilitas

1. Uji Hipotesis

H_0 : Data butir pertanyaan kuisioner valid

H_1 : Data butir pertanyaan kuisioner tidak valid

2. Tingkat Signifikansi

Jumlah data yang didapatkan adalah sebanyak 33, derajat kebebasan (df) = $n-2 = 31$ dengan α sebesar 0,1 sehingga didapatkan $r_{tabel} = 0,2913$

3. Daerah Kritis

Jika $r_{alpha} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika $r_{alpha} \leq r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

4. Keputusan (Uji statistik)

Nilai r_{alpha} yang telah didapatkan dari pengolahan data dengan *software SPSS versi 22 for windows*. Uji reliabilitas dengan klik pada menu *Analyze* → *Scale* → *Reliability* dan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* = 0,849

5. Kesimpulan

Dikarenakan $r_{alpha} \geq r_{tabel}$ yaitu $0,849 \geq 0,2913$ maka H_0 diterima dan berarti berdasarkan pada *Perry Roy Hilton and Charlotte Brownlow* (2004) butir kuesioner yang didapat memiliki reliabilitas tinggi.

Dengan melihat hasil kuesioner pada lampiran maka dilakukan perhitungan sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 I_{kmaks} &= PP \times R \times Ex_{maks} \\
 &= 2 \times 33 \times 5 \\
 &= 330 \\
 I_{kmin} &= PP \times R \times Ex_{min} \\
 &= 2 \times 33 \times 1 \\
 &= 66 \\
 \text{Interval} &= (I_{kmaks} - I_{kmin}) : 5 \\
 \text{Interval} &= (330 - 66) : 5 \\
 &= 52,8
 \end{aligned}$$

Keterangan :

PP : Banyaknya item pertanyaan

R : Jumlah responden

Exmaks : Skor maksimal yang diberikan

Exmin : Skor minimal yang diberikan

1. 66 - 118,8 → dikategorikan sangat tidak baik
2. 169,2 - 171,6 → dikategorikan tidak baik
3. 171,6 - 224,4 → dikategorikan cukup baik
4. 224,4 - 277,2 → dikategorikan baik
5. 277,2 - 330 → dikategorikan sangat baik

Dengan melihat jumlah dari hasil kuisioner reputasi perusahaan yang disebar yaitu sebesar 307, reputasi perusahaan dikategorikan sangat baik.

4.2.1.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal adalah suatu proses yang memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proposi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran dan memenuhi harapan finansial. Ukuran proses bisnis internal yang akan berdampak pada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. (Friska, 2009).

1. Proses Inovasi

Pengukuran data yang digunakan untuk melihat proses inovasi perusahaan pada produk yang ditawarkan oleh Batik Allusian. Data reputasi perusahaan didapatkan jumlah jenis motif yang ditawarkan kepada pelanggan tadi tahun 2013 hingga 2015.

Tabel 4.14 Jumlah jenis Motif Batik di Batik Allusian

Tahun	Jumlah Jenis Motif Batik
2013	27
2014	29

4.2.1.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan perspektif yang digunakan untuk mengidentifikasi infrastrukur yang harus dibangun perusahaan untuk menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tiga kelompok ukuran kepuasan, produktivitas dan retensi, memberi ukuran hasil dan yang ditanamkan atas para pekerja, system dan keselarasan perusahaan. (Friska, 2009)

1. Kepuasan Karyawan

Kepuasan Karyawan digunakan untuk mengetahui moral karyawan dalam bekerja, sehingga dapat meningkatkan produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan dan tanggapan terhadap situasi yang dihadapi. Untuk mengukur kepuasan karyawan digunakan pengambilan data dengan kuesioner yang disebar kepada responden yang merupakan karyawan dari Batik Allusson dengan jumlah karyawan yang sebanyak 50 orang diambil sample sebanyak 35 orang. Berikut pengolahan data dari hasil kuesioner kepuasan karyawan Batik Allusson.

Tabel 4.15 Tabel Responden Kepuasan Karyawan

Kelompok	Jumlah Responden		
	Responen	Disebar	Kembali Sah
Karyawan		35	35 32

a. Uji kecukupan data

Rumus yang digunakan dalam melakukan uji kecukupan data adalah sebagai berikut

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

Dimana:

n = Jumlah Pengamatan yang seharusnya dilakukan.

Z = nilai z tabel yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

p = Proposi penelitian

e = Kesalahan maksimum

Pada penelitian ini jumlah minimum sample yang dibutuhkan dengan tingkat kepercayaan 90% ($Z_{\alpha/2} = 1,64$) dan standar error 10% adalah :

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

$$n = \frac{(1,64)^2 (32/35) \{1 - (32/35)\}}{0,1^2} = 22,126 \approx 23$$

karena data yang dibutuhkan sebanyak 11 data, dan data yang sah sebanyak 35 data maka data dinyatakan cukup.

b. Uji Validitas

1. Uji Hipotesis

H_0 : Data butir pertanyaan kuisioner valid

H_1 : Data butir pertanyaan kuisioner tidak valid

2. Tingkat Signifikansi

Jumlah data yang didapatkan adalah sebanyak 48, derajat kebebasan (df) = $n-2 = 30$ dengan tingkat signifikansi 10% sehingga didapatkan $r_{tabel} = 0,2960$

3. Daerah Kritis

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

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

4. Uji statistik dan kesimpulan

Nilai r_{hitung} pada pengolahan data uji validitas yang telah dilakukan dengan *Software SPSS* versi 22 *for windows*. Uji validitas dilakukan dengan klik *Analyze* → *Correlate* → *Bivariate*. Hasil uji Validitas *SPSS 22 for Windows* terdapat pada halaman lampiran. Karena $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima dan semua data dikatakan valid.

Tabel 4.16 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan

No. Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0,470	0,2960	Valid
2	0,552	0,2960	Valid
3	0,539	0,2960	Valid
4	0,658	0,2960	Valid
5	0,658	0,2960	Valid
6	0,505	0,2960	Valid
7	0,740	0,2960	Valid
8	0,729	0,2960	Valid
9	0,745	0,2960	Valid
10	0,730	0,2960	Valid
11	0,798	0,2960	Valid
12	0,737	0,2960	Valid
13	0,552	0,2960	Valid
14	0,667	0,2960	Valid
15	0,744	0,2960	Valid
16	0,625	0,2960	Valid
17	0,703	0,2960	Valid

c. Uji Reliabilitas

1. Uji Hipotesis

H_0 : Data butir pertanyaan kuisioner valid

H_1 : Data butir pertanyaan kuisioner tidak valid

2. Tingkat Signifikansi

Jumlah data yang didapatkan adalah sebanyak 48, derajat kebebasan (df) = $n-2$ = 30 dengan α sebesar 0,1 sehingga didapatkan $r_{tabel} = 0,2960$

3. Daerah Kritis

Jika $r_{alpha} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika $r_{alpha} \leq r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

4. Keputusan (Uji statistik)

Nilai r_{alpha} yang telah didapatkan dari pengolahan data dengan *software SPSS versi 22 for windows*. Uji reliabilitas dengan klik pada menu *Analyze → Scale → Reliability* dan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* = 0,917.

Dengan melihat hasil kuesioner pada lampiran maka dilakukan perhitungan sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{Ikmaks} &= PP \times R \times \text{Exmaks} \\ &= 17 \times 32 \times 5 \\ &= 2720 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Ikmin} &= PP \times R \times \text{Exmin} \\ &= 17 \times 32 \times 1 \\ &= 544 \end{aligned}$$

$$\text{Interval} = (\text{Ikmaks} - \text{Ikmin}) : 5$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (2720 - 544) : 5 \\ &= 435,2 \end{aligned}$$

Keterangan :

PP : Banyaknya item pertanyaan

R : Jumlah responden

Exmaks : Skor maksimal yang diberikan

Exmin : Skor minimal yang diberikan

- | | | | |
|-----------|---|--------|-----------------------------------|
| 1. 544 | - | 979,2 | → dikategorikan sangat tidak puas |
| 2. 979,2 | - | 1414,4 | → dikategorikan tidak puas |
| 3. 1414,4 | - | 1849,6 | → dikategorikan cukup puas |
| 4. 1849,6 | - | 2284,8 | → dikategorikan puas |
| 5. 2284,8 | - | 2720 | → dikategorikan sangat puas |

Dengan melihat jumlah dari hasil kuisisioner kepuasan karyawan yang disebar yaitu sebesar 2469, maka hasil dari kepuasan pelanggan dikategorikan puas.

2. Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah persentase *turnover* yang dilakukan karyawan Diana terjadinya *turnover* akan menyebabkan berkurangnya *intellectual capital* dimana karyawan dipandang sebagai aset bagi perusahaan (Kaplan & Norton, 1996).

Tabel 4.17 Tabel Tingkat Retensi Karyawan

Tahun	Jumlah <i>Turnover</i>	Jumlah Karyawan	Retensi Karyawan (%)
2013	3	53	5,66%
2014	2	54	3,7%
2015	2	52	3,84%

Perhitungan persentase tingkat retensi karyawan pada Batik Allusan adalah sebagai berikut.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan keluar}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100 \dots \dots \dots (4.9)$$

$$\text{Tahun 2013} = \frac{3}{53} \times 100\% = 5,66 \%$$

$$\text{Tahun 2014} = \frac{2}{54} \times 100\% = 3,7 \%$$

$$\text{Tahun 2015} = \frac{2}{52} \times 100\% = 3,84 \%$$

3. Tingkat Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan pada karyawan merupakan seberapa efisien dan efektif kerja karyawan pada perusahaan dalam periode tertentu

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

$$2013 = \frac{\text{Rp } 322,852,800.00}{53} = \text{RP } 6,091,562.26$$

$$2014 = \frac{Rp\ 254,864,000.00}{54} = RP\ 4,719,703.70$$

$$2015 = \frac{Rp\ 321,684,000.00}{52} = RP\ 6,186,230.77$$

Tabel 4.18 Tabel tingkat produktivitas karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan	Laba Bersih	Produktivitas karyawan
2013	53	RP 322,852,800.00	RP 6,091,562.26
2014	54	RP 254,864,000.00	RP 4,719,703.70
2015	52	RP 321,684,000.00	RP 6,186,230.77

4.3. Hasil Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Hasil dari pengukuran kinerja perusahaan Batik Allussan yang telah dilakukan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.19 Tabel Hasil Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Perspektif	Sasaran Strategis	Bobot	Target	Pencapaian	Skor Akhir
Perspektif Keuangan	<i>Net Profit Margin</i>	1	15%	10.31%	68,73%
	<i>Return on Investment</i>	1	15%	19.80%	132%
	<i>Return on Equity</i>	1	15%	27,89%	185,93%
Perspektif Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	1	4	4,46	111,5%
	Reputasi Perusahaan	1	4	4,65	116,25%
Perspektif Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi	1	2 Motif baru	2 Motif baru	100%
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan Karyawan	1	4	4,53	113,25%
	Retensi Karyawan	1	52 orang	50 orang	96.16%
	Produktivitas Karyawan	1	Rp 5,500,000.00	Rp 6,186,230.77	112,47%
Total					1036,26%
					115,14%

BAB V

PEMBAHASAN

5.1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja pada Perspektif Keuangan yang dilakukan di Batik Allusan menggunakan tiga indikator yaitu, *Net Profit Margin*, *Return on Investment* dan *Return On Equity*.

5.1.1. *Net Profit Margin*

Pada perhitungan *Net Profit Margin* telah dilakukan perbandingan keuntungan bersih pada tiga tahun yaitu pada tahun 2013, 2014 dan 2015. Pada data penjualan dan laba bersih di setiap tahunnya perusahaan menetapkan target sebesar 15%, Pada tahun 2013 Batik Allusan mendapatkan *Net Profit Margin* sebesar 10,59 %. Kemudian mengalami penurunan persentase pada tahun 2014 yaitu sebesar 8,62 % yang disebabkan karena laba perusahaan menurun, perusahaan kembali mengalami kenaikan pada tahun 2015 yaitu sebesar 10,31 % karena terjadi peningkatan pada laba perusahaan sehingga pada tahun 2013 hingga tahun 2015 *Net Profit Margin* Batik Allusan belum sesuai dengan target yang ditentukan perusahaan yang berarti kinerja pada indikator ini kurang baik dan oleh karena itu untuk meningkatkan *Net Profit Margin*, perusahaan perlu melakukan pemasaran yang lebih baik agar dapat menarik lebih banyak pelanggan.

5.1.2. *Return On Investment*

Pada tahapan *Return on Investment* perusahaan Batik Allusan menetapkan target sebesar 15 % dan dapat dilihat pada tahun 2013 *Return on Investment* pada perusahaan yaitu sebesar 20,11 % dan pada tahun 2014 terjadi penurunan menjadi sebesar 15,73 % karena laba yang didapatkan oleh perusahaan mengalami penurunan, pada tahun 2015 *Return on Investment* pada perusahaan kembali mengalami kenaikan menjadi 19,8 %

karena laba yang didapatkan oleh perusahaan mengalami peningkatan. Sehingga walaupun sempat mengalami penurunan dapat dipastikan bahwa *Return on Investment* pada setiap tahunnya di Batik Allusian berada diatas target yang telah ditentukan yang berarti kinerja pada indikator ini sudah baik.

5.1.3. Return On Equity

Pada tahapan *Return on Equity* perusahaan Batik Allusian menetapkan target sebesar 15 % dan dapat dilihat pada tahun 2013 *Return on Equity* pada perusahaan yaitu sebesar 28,04 % dan pada tahun 2014 terjadi penurunan menjadi 22,13 % yang dapat disebabkan oleh laba perusahaan turun, pada tahun 2015 kembali mengalami kenaikan menjadi 27,89 % karena laba perusahaan mengalami kenaikan. Sehingga walaupun sempat mengalami penurunan dapat dipastikan bahwa *Return on equity* pada setiap tahunnya di Batik Allusian berada diatas target yang telah ditentukan yang berarti kinerja pada indikator ini sudah baik.

5.2. Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan menggunakan dua indikator. Data tersebut didapatkan dari tingkat kepuasan pelanggan dan reputasi perusahaan.

5.2.1. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Pada hasil indikator kepuasan pelanggan di Batik Allusian yaitu rata-rata nilai sebesar 4,46 dengan total nilai sebesar 1475 yang berada dalam interval 1286 sampai 1650 dengan target nilai rata-rata sebesar 4. Kemudian pada indikator tersebut mengalami peningkatan kinerja sebesar 11,5% untuk mengetahui ukuran hasil indikator tersebut. Dimana bobot pada indikator kepuasan pelanggan sebesar 1 karena mempunyai nilai atau tingkat kepentingan yang sama dengan indikator yang lain dan skor dari indikator tingkat kepuasan pelanggan mendapatkan peningkatan nilai sebesar 11,5%. Hal ini menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan sudah mencapai target yang ditentukan. Sehingga kinerja pada indikator sudah baik.

5.2.2. Reputasi Perusahaan

Pada hasil indikator reputasi perusahaan di Batik Allusan yang didapatkan dari pelanggan yaitu dengan rata-rata nilai sebesar 4,65 dan nilai total sebesar 307 yang berada dalam interval 277,2 sampai 330 dengan target rata-rata nilai sebesar 4. Kemudian pada indikator tersebut mempunyai tingkat pencapaian sebesar 16,25% untuk mengetahui ukuran hasil indikator tersebut. Dimana bobot pada indikator kepuasan pelanggan sebesar 1 karena mempunyai nilai atau tingkat kepentingan yang sama dengan indikator yang lain dan skor dari indikator reputasi perusahaan mendapatkan peningkatan nilai sebesar 16,25%. Hal ini menunjukkan reputasi perusahaan sudah mencapai target yang ditentukan. Sehingga kinerja pada indikator ini sudah baik.

5.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan Batik Allusan menggunakan proses inovasi dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, sehingga perusahaan dapat meningkatkan jumlah pelanggan.

5.3.1. Proses Inovasi

Proses inovasi pada Batik Allusan dapat dilihat dari banyaknya jumlah motif yang ditawarkan ke pelanggan setiap tahunnya. Berdasarkan perhitungan pengolahan data hasil pencapaian dari indikator proses inovasi sebesar 2 jenis motif baru dengan target jenis 2 motif baru yang ditawarkan setiap tahun. Dari indikator tersebut pencapaiannya sebesar 100%. Dimana bobot pada proses inovasi sebesar 1 karena mempunyai nilai atau tingkat kepentingan yang sama dengan indikator lain. Hal ini menunjukkan indikator proses inovasi telah mencapai dari target yang ditentukan. Sehingga pada proses inovasi ini dapat dikatakan baik.

5.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan tiga indikator yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktivitas karyawan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan proses yang dapat digunakan untuk menghitung kinerja jangka panjang.

5.4.1. Kepuasan Karyawan

Pada hasil indikator tingkat kepuasan karyawan di Batik Allusian yang didapatkan dari sample yang diambil dari populasi karyawan yaitu dengan rata-rata nilai sebesar 4,53 dan nilai keseluruhan sebesar 2469 yang berada dalam interval 1974 sampai 2350 dengan target rata-rata nilai sebesar 4. Kemudian pada indikator tersebut mempunyai tingkat pencapaian sebesar 13,25% untuk mengetahui ukuran hasil indikator tersebut. Dimana bobot pada indikator kepuasan karyawan sebesar 1 karena mempunyai nilai atau tingkat kepentingan yang sama dengan indikator yang lain dan skor dari indikator tingkat kepuasan karyawan mendapatkan peningkatan nilai sebesar 13,25%. Hal ini menunjukkan tingkat kepuasan karyawan sudah mencapai target yang ditentukan. Sehingga kinerja pada tingkat kepuasan karyawan dapat dikatakan kinerjanya baik.

5.4.2. Retensi Karyawan

Pada retensi karyawan didapatkan hasil pada tahun 2013 retensi sebesar 5,66% dengan *turnover* sebanyak 2 karyawan dengan melihat jumlah *turnover* karyawan dengan jumlah karyawan Batik Allusian. kemudian pada tahun 2014 mengalami penurunan yaitu sebesar 3,7% dengan *turnover* sebanyak 2 karyawan dan pada tahun 2015 mengalami *turnover* sebesar 3,84% dengan atau sebanyak 2 orang karyawan, jika dilihat pada target perusahaan yaitu sebesar 0%. Pada retensi karyawan tidak sesuai dengan target perusahaan dimana bobot pada indikator retensi karyawan sebesar 1 karena mempunyai nilai atau tingkat kepentingan yang sama dengan indikator yang lain dan skor indikator retensi karyawan ini mengalami penurunan nilai sebesar 3,84%. Hal ini menunjukkan kinerja pada indikator retensi karyawan belum mencapai dari target yang ditentukan. Sehingga pada retensi karyawan kinerjanya kurang baik dan untuk mengurangi jumlah *turnover* karyawan perusahaan perlu meningkatkan loyalitas pada karyawan agar karyawan merasa nyaman dan betah untuk bekerja di perusahaan.

5.4.3. Produktivitas Karyawan

Standar penilaian dari produktivitas karyawan pada Batik Allusan adalah sebesar Rp 5,500,000.00 dan jika dibandingkan dengan produktivitas karyawan pada tahun 2013 adalah sebesar Rp 6,091,562.26 sementara pada tahun 2014 produktivitas karyawan mengalami penurunan yaitu menjadi sebesar Rp 4,719,703.70 dan pada tahun 2015 kembali mengalami kenaikan menjadi Rp 6,186,230.77, dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat produktivitas karyawan di Batik Allusan mengalami kenaikan dan sesuai dengan target yang ditentukan perusahaan dan tingkat pencapaiannya sebesar 112,47% dengan bobot sebesar 1 karena yang memiliki kepentingan yang sama dengan indikator lain maka skor pada produktivitas karyawan meningkat sebesar 12,47%. Sehingga pada indikator produktivitas karyawan dapat dikatakan kinerjanya baik.

5.5. Analisis Hasil Kinerja Keseluruhan *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja di Batik Allusspanpada tugas akhir ini dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada empat perspektif. Dimana perspektif tersebut diantaranya adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dimana dalam empat perspektif tersebut terdiri dari beberapa *Key Performance Indicator* (KPI's) dengan jumlah 9 indikator yang digunakan untuk mengetahui ukuran dan seberapa jauh pencapaian kinerja pada Batik Allusspan. Analisis kinerja Batik Allusspan dalam melakukan proses bisnisnya sesuai dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, secara keseluruhan termasuk di dalam kategori sangat baik karena mempunyai total sebesar 115,14% yang melebihi interval 81% - 100% yang berarti kinerja perusahaan Batik Allusspan sangat baik.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan pada pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* di Batik Allusan dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu.

1. Kinerja Batik Allusan jika mengacu pada pendekatan *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif yang ada dengan Sembilan indikator pada empat perspektif terdapat tujuh indikator yang sudah sesuai dengan target dan kinerjanya baik dan dua indikator yang kinerjanya kurang baik yaitu pada indikator *Net Profit Margin* dan Retensi karyawan. Pada *Net Profit Margin* perbaikan yang dapat dilakukan yaitu dengan meningkatkan penjualan dengan melakukan pemasaran yang lebih baik yang dapat dilakukan dengan *Internet Marketing* atau pemasaran dengan memanfaatkan internet dan media social secara online dan memberikan promo atau diskon pada waktu-waktu tertentu seperti saat Ramadhan, libur akhir tahun dan liburan sekolah. Perbaikan kinerja pada indikator retensi karyawan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu dengan meningkatkan loyalitas karyawan dimana perusahaan perlu penilaian kinerja karyawan yang lebih efektif dan objektif yaitu berdasarkan pada pencapaian kerja karyawan dan menerapkan system *reward* kepada karyawan yang mampu mendapatkan pencapaian kerja yang tinggi dan memberi kontribusi lebih bagi perusahaan.
2. Kinerja Batik Allusan secara keseluruhan yang didapat dari empat perspektif dengan Sembilan indikator adalah sebesar 115,14% dan karena melebihi interval 81% - 100% yang berarti kinerja perusahaan pada Batik Allusan sangat baik.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil yang didapat setelah melakukan penelitian ini, peneliti dapat memberikan saran kepada perusahaan yaitu perusahaan perlu melakukan perbaikan pada *Net Profit Margin* dan Retensi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sesuai dengan kesimpulan yang telah diberikan pada penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Abdullah, O. (2009). *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Pada RSUD Massenrempulu Kabupaten Enrekang*. Makasar: Universitas Hasanuddin.
- Anshori, E. (2015). *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Hotel Mutiara Merdeka, Pekanbaru)*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Asriyani. (2012). *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard pada PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar*. Makassar: Universitas Hasanuddin.
- Aulia, D., & Ikhwana, A. (2012). Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra Dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard. 12.
- Chamdan, N. U. (2010). *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Lembaga Keuangan Syariah (BMT) Bina Inshan Syariah Gondangrejo*. Surakarta: Universitas Negeri Surakarta.
- Devani, V., & Setiawarnan, A. (2015). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard. *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri Vol. 13*, 83-90.
- Elbanna, S., Eid, R., & Kamel, H. (2015). Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 1-3.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lin, Z., Yu, Z., & Zhang, L. (2014). Performanced Outcome of balanced scorecard application in hospital administration in China. *China Economic Review*, 1-15.
- Listyani, A. Y. (2014). *Usulan Alternatif Rancangan Strategi untuk Membangun Loyalitas pengguna Layanan Jasa Transportasi PO Efisiensi dengan Pendekatan Balanced Scorecard dan SWOT sebagai Pendukung*. Yogyakarta: Univesitas Islam Indonesia.
- Lubis , R. H. (2016). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Jember Klinik . 1-4.
- Mulyadi. (2005). *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Niven, P. (2007). *Balanced Scorecard Diagnostics Mempertahankan Kinerja Maksimal*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Nugroho, W. A. (2013). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus PT. Wijaya Karya)*. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.

- Nurjaman, S. (2013). *Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard*. Bandung: Universitas Pasundan.
- Pramadhan, W. E., & Rahardjo, S. N. (2011). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang) . 1-12.
- Priyanto, D. (2014). *SPSS 22 Pengolah Data Terpraktis*. Jakarta: Andi Publisher.
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Samudra, R. G. (2015). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada CV Damansara Surakarta)*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Simbolon, F. (2014). Management Accounting and Hospitality Management. *Binus Business Review*, 91-100.
- Yuwono, S., Sukarno, E., & Ichsan, M. (2007). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

LAMPIRAN

Hal : **PERMOHONAN MENGISI KUISIONER**

Kepada Yang Terhormat :
Karyawan/ti Batik Allusan
 Di
Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga hari ini kita masih mendapatkan nikmat dan kesehatan Shawalat serta salam selau tercurahkan kepada junjungan kita nabi besar Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman kegelapan menuju ke zaman yang terang benderang seperti saat ini.

Saya adalah Mahasiswa Strata-1 (S1) Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang saat ini sedang melakukan penelitian untuk Tugas Akhir (Skripsi). Penelitian yang saya lakukan pada kuisisioner ini menggunakan metode *Balanced Scorecard* bertujuan untuk melakukan evaluasi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada Batik Allusan.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, Saya memohon kesediaan bapak/ibu/saudara/i selaku karyawan/ti Batik Allusan untuk dapat meluangkan waktunya sejenak untuk mengisi kuisisioner pada lampiran surat ini kemudian data dari kuisisioner ini akan diolah, dianalisis dan bukan merupakan hasil akhir. Data kuisisioner ini akan digabungkan dengan berbagai data lain untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam penelitian ini. Sesuai dengan etika penelitian, Data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian pada Tugas Akhir saja.

Demikian permohonan ini Saya buat, Besar harapan saya agar bapak/ibu/saudara/i pelanggan Batik Allusan dapat berpartisipasi untuk mengisi kuisisioner ini, Atas perhatian dan kerjasamanya Saya ucapkan terima kasih.

Billahitaufiq Wal Hidayah

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Yogyakarta, Agustus 2016
Hormat Saya,

Kevin Satria Putra Utama
 PENELITI

KUISIONER
PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN
BATIK ALLUSSAN

I. Petunjuk: Berilah tanda (✓) pada pilihan jawaban !

KETERANGAN JAWABAN:

Nilai 1 = Sangat Tidak Setuju

Nilai 4 = Setuju

Nilai 2 = Tidak Setuju

Nilai 5 = Sangat Setuju

Nilai 3 = Kurang Setuju

II. Data Responden

Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan

Usia :

Lama Bekerja :

No	Kriteria	Interval				
		1	2	3	4	5
	1. Perusahaan memberikan kepastian pekerjaan					
	2. Kebersihan tempat kerja bagi karyawan					
	3. Hubungan kerjasama yang baik antar karyawan					
	4. Hubungan kerjasama yang baik antar unit kerja					
	5. Dukungan antar karyawan jika terdapat kesulitan dalam pekerjaan					
	6. Perusahaan memberikan kesempatan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan					
	7. Pimpinan memberikan motivasi terhadap pengembangan karir dan keahlian karyawan					
	8. Pimpinan memberikan bimbingan terhadap pengembangan karir dan keahlian karyawan					
	9. Perusahaan memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan					

No	Kriteria	Interval				
		1	2	3	4	5
	10. Kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan					
	11. Adanya kesempatan untuk memberikan pendapat kepada atasan					
	12. Perusahaan memberikan upah yang memadai					
	13. Perusahaan tepat waktu dalam melakukan pembayaran gaji karyawan					
	14. Perusahaan memberikan <i>Reward</i> (penghargaan) kepada karyawan					
	15. Perusahaan memberikan dispensasi (izin/sakit) kepada karyawan					
	16. Perusahaan memberikan sanksi sesuai dengan kesalahan dan kelalaian yang dilakukan					
	17. Ketersediaan fasilitas untuk menunjang pekerjaan					

x9	Pearson Correlation	.332	.297	.243	.403*	.411*	.297	.777**	.649**	1	.517**	.649**	.498**	.297	.371*	.555**	.509**	.486**	.745**
	Sig. (2-tailed)	.064	.099	.180	.022	.020	.099	.000	.000		.002	.000	.004	.099	.037	.001	.003	.005	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x10	Pearson Correlation	.082	.271	.309	.422*	.485**	.412*	.666**	.666**	.517**	1	.666**	.588**	.271	.309	.615**	.520**	.331	.730**
	Sig. (2-tailed)	.655	.133	.085	.016	.005	.019	.000	.000	.002		.000	.000	.133	.085	.000	.002	.064	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x11	Pearson Correlation	.170	.323	.255	.498**	.469**	.323	.624**	.624**	.649**	.666**	1	.757**	.323	.506**	.753**	.437*	.497**	.798**
	Sig. (2-tailed)	.353	.071	.159	.004	.007	.071	.000	.000	.000	.000		.000	.071	.003	.000	.012	.004	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x12	Pearson Correlation	.109	.181	.247	.583**	.695**	.181	.631**	.506**	.498**	.588**	.757**	1	.308	.373*	.649**	.340	.563**	.737**
	Sig. (2-tailed)	.553	.320	.173	.000	.000	.320	.000	.003	.004	.000	.000		.087	.036	.000	.057	.001	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x13	Pearson Correlation	.289	.365*	.308	.085	.228	-.016	.071	.197	.297	.271	.323	.308	1	.686**	.473**	.683**	.600**	.552**
	Sig. (2-tailed)	.109	.040	.087	.644	.210	.931	.699	.279	.099	.133	.071	.087		.000	.006	.000	.000	.001
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x14	Pearson Correlation	.248	.560**	.373*	.177	.307	.181	.255	.380*	.371*	.309	.506**	.373*	.686**	1	.522**	.598**	.563**	.667**
	Sig. (2-tailed)	.171	.001	.036	.332	.087	.320	.159	.032	.037	.085	.003	.036	.000		.002	.000	.001	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x15	Pearson Correlation	.376*	.216	.267	.420*	.378*	.088	.498**	.498**	.555**	.615**	.753**	.649**	.473**	.522**	1	.542**	.438*	.744**
	Sig. (2-tailed)	.034	.234	.140	.017	.033	.631	.004	.004	.001	.000	.000	.000	.006	.002		.001	.012	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x16	Pearson Correlation	.341	.553**	.210	-.035	.200	.163	.307	.178	.509**	.520**	.437*	.340	.683**	.598**	.542**	1	.410*	.625**
	Sig. (2-tailed)	.056	.001	.248	.850	.272	.374	.087	.330	.003	.002	.012	.057	.000	.000	.001		.020	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x17	Pearson Correlation	.510**	.295	.260	.459**	.527**	.295	.346	.346	.486**	.331	.497**	.563**	.600**	.563**	.438*	.410*	1	.703**
	Sig. (2-tailed)	.003	.101	.150	.008	.002	.101	.053	.053	.005	.064	.004	.001	.000	.001	.012	.020		.000

N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
total Pearson Correlation	.470**	.552**	.539**	.658**	.658**	.505**	.740**	.729**	.745**	.730**	.798**	.737**	.552**	.667**	.744**	.625**	.703**	1	
Sig. (2-tailed)	.007	.001	.001	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000		
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

*. 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
.917	17

Hal : **PERMOHONAN MENGISI KUISIONER**

Kepada Yang Terhormat :

Pelanggan Batik Allussan

Di

Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga hari ini kita masih mendapatkan nikmat dan kesehatan Shawalat serta salam selau tercurahkan kepada junjungan kita nabi besar Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman kegelapan menuju ke zaman yang terang benderang seperti saat ini.

Saya adalah Mahasiswa Strata-1 (S1) Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang saat ini sedang melakukan penelitian untuk Tugas Akhir (Skripsi). Penelitian yang saya lakukan pada kuisisioner ini menggunakan metode *Balanced Scorecard* bertujuan untuk melakukan evaluasi pada Perspektif Pelanggan pada Batik Allussan.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, Saya memohon kesediaan bapak/ibu/saudara/I selaku pelanggan Batik Allussan untuk dapat meluangkan waktunya sejenak untuk mengisi kuisisioner pada lampiran surat ini kemudian data dari kuisisioner ini akan diolah, dianalisis dan bukan merupakan hasil akhir. Data kuisisioner ini akan digabungkan dengan berbagai data lain untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam penelitian ini. Sesuai dengan etika penelitian, Data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian pada Tugas Akhir saja.

Demikian permohona ini Saya buat, Besar harapan saya agar bapak/ibu/saudara/i pelanggan Batik Allussan dapat berpartisipasi untuk mengisi kuisisioner ini, Atas perhatian dan kerjasamanya Saya ucapkan terima kasih.

Billahitaufiq Wal Hidayah

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Yogyakarta, Agustus 2016

Hormat Saya,

Kevin Satria Putra Utama

PENELITI

KUISIONER
PERSPEKTIF PELANGGAN
BATIK ALLUSSAN

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

KETERANGAN JAWABAN :

Nilai 1 = Sangat Tidak Puas

Nilai 4 = Puas

Nilai 2 = Tidak Puas

Nilai 5 = Sangat Puas

Nilai 3 = Cukup puas

II. Data Responden

Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan

Usia :

Pekerjaan :

Kriteria		Interval				
		1	2	3	4	5
Berwujud (<i>Tangible</i>)	1. Kondisi Lingkungan yang bersih dan nyaman					
	2. Karyawan yang berpenampilan rapi dan professional					
Kehandalan (<i>Reliability</i>)	3. Karyawan mampu menjawab semua pertanyaan yang diberikan					
	4. Pelayanan yang cepat dan tepat akan permintaan pelanggan					
Daya tanggap (<i>Responsiveness</i>)	5. Setiap keluhan dari pelanggan dapat ditanggapi dengan cepat dan tepat					
	6. Batik Allussan selalu memberikan informasi akan produk/jasa unggulannya					
Jaminan (<i>Assurance</i>)	7. Penggantian barang jika terjadi kerusakan					
	8. Memberikan jaminan keamanan dan					

Kriteria		Interval				
		1	2	3	4	5
	kenyamanan anda selama melakukan transaksi					
Empati (<i>Emphaty</i>)	9. Karyawan yang melayani dengan sopan dan ramah					
	10. Pelayanan Pelanggan yang baik dan dengan perlakuan yang sama					
Citra Perusahaan	11. Anda selalu merasakan pengalaman yang menyenangkan saat berinteraksi dengan Batik Allussan					
	12. Batik Allussan selalu memberikan Citra dan kualitas yang baik dan sepadan dengan produk yang ditawarkan					

Correlations

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	total
x1 Pearson Correlation	1	.406*	-.242	.254	-.096	.228	.450**	.064	.260	.135	.163	.277	.434*
Sig. (2-tailed)		.019	.175	.153	.596	.202	.009	.725	.145	.454	.366	.119	.012
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x2 Pearson Correlation	.406*	1	.214	.275	.335	.507**	.559**	-.015	.612**	.342	.489**	.634**	.742**
Sig. (2-tailed)	.019		.233	.121	.056	.003	.001	.935	.000	.052	.004	.000	.000
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x3 Pearson Correlation	-.242	.214	1	.284	.205	.136	.117	.416*	.242	-.047	.278	.426*	.377*
Sig. (2-tailed)	.175	.233		.109	.253	.449	.518	.016	.174	.797	.117	.013	.030
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x4 Pearson Correlation	.254	.275	.284	1	.399*	.462**	.475**	.272	.442*	.086	.335	.416*	.631**
Sig. (2-tailed)	.153	.121	.109		.022	.007	.005	.126	.010	.635	.057	.016	.000
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x5 Pearson Correlation	-.096	.335	.205	.399*	1	.576**	.295	.277	.374*	.387*	.238	.337	.570**
Sig. (2-tailed)	.596	.056	.253	.022		.000	.095	.119	.032	.026	.183	.055	.001
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x6 Pearson Correlation	.228	.507**	.136	.462**	.576**	1	.426*	.462**	.650**	.423*	.189	.373*	.736**
Sig. (2-tailed)	.202	.003	.449	.007	.000		.013	.007	.000	.014	.292	.033	.000
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x7 Pearson Correlation	.450**	.559**	.117	.475**	.295	.426*	1	.070	.689**	.500**	.504**	.666**	.788**
Sig. (2-tailed)	.009	.001	.518	.005	.095	.013		.697	.000	.003	.003	.000	.000
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x8 Pearson Correlation	.064	-.015	.416*	.272	.277	.462**	.070	1	.300	.086	.086	.284	.426*
Sig. (2-tailed)	.725	.935	.016	.126	.119	.007	.697		.090	.635	.632	.109	.014
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x9 Pearson Correlation	.260	.612**	.242	.442*	.374*	.650**	.689**	.300	1	.650**	.412*	.550**	.827**
Sig. (2-tailed)	.145	.000	.174	.010	.032	.000	.000	.090		.000	.017	.001	.000
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x10 Pearson Correlation	.135	.342	-.047	.086	.387*	.423*	.500**	.086	.650**	1	.088	.233	.518**
Sig. (2-tailed)	.454	.052	.797	.635	.026	.014	.003	.635	.000		.627	.192	.002
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x11 Pearson Correlation	.163	.489**	.278	.335	.238	.189	.504**	.086	.412*	.088	1	.548**	.581**
Sig. (2-tailed)	.366	.004	.117	.057	.183	.292	.003	.632	.017	.627		.001	.000
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x12 Pearson Correlation	.277	.634**	.426*	.416*	.337	.373*	.666**	.284	.550**	.233	.548**	1	.772**
Sig. (2-tailed)	.119	.000	.013	.016	.055	.033	.000	.109	.001	.192	.001		.000

N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
total Pearson Correlation	.434*	.742**	.377*	.631**	.570**	.736**	.788**	.426*	.827**	.518**	.581**	.772**	1
Sig. (2-tailed)	.012	.000	.030	.000	.001	.000	.000	.014	.000	.002	.000	.000	
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

*. 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
.849	12

Rekap Data Keuangan

Tahun	2013	2014	2015
Aktiva			
Aktiva Lancar			
Kas	Rp 374,670,000.00	Rp 386,634,000.00	Rp 390,475,000.00
Bank	Rp 595,425,000.00	Rp 600,331,000.00	Rp 605,473,000.00
persediaan barang	Rp 338,324,000.00	Rp 340,512,000.00	Rp 339,212,000.00
bahan dibayar di muka	Rp 142,500,000.00	Rp 145,200,000.00	Rp 145,350,000.00
PPH dibayar dimuka	Rp 30,480,000.00	Rp 29,540,000.00	Rp 31,200,000.00
jumlah aset lancar	Rp 1,481,399,000.00	Rp 1,502,217,000.00	Rp 1,511,710,000.00

Aktiva Tidak Lancar	2013	2014	2015
Mesin jahit	Rp 31,500,000.00	Rp 30,500,000.00	Rp 29,800,000.00
Mobil	Rp 100,000,000.00	Rp 95,000,000.00	Rp 90,000,000.00
Inventaris kantor	Rp 6,000,000.00	Rp 5,500,000.00	Rp 5,000,000.00
Akumulasi penyusutan	Rp 13,750,000.00	Rp 13,100,000.00	Rp 12,480,000.00
Jumlah aset tidak lancar	Rp 123,750,000.00	Rp 117,900,000.00	Rp 112,320,000.00
Total aktiva	Rp 1,605,149,000.00	Rp 1,620,117,000.00	Rp 1,624,030,000.00
liabilitas dan equitas			
liabilitas			
Hutang Bank	Rp 237,605,000.00	Rp 221,420,000.00	Rp 200,117,500.00
Jumlah liabilitas	Rp 237,605,000.00	Rp 221,420,000.00	Rp 200,117,500.00

Equitas	2013	2014	2015
tanah toko	IDR 235,000,000.00	IDR 244,000,000.00	IDR 263,000,000.00
tanah gedung produksi	IDR 260,000,000.00	IDR 272,000,000.00	IDR 288,000,000.00
gedung toko	IDR 259,000,000.00	IDR 257,500,000.00	IDR 240,000,000.00
gedung produksi	IDR 297,000,000.00	IDR 283,000,000.00	IDR 272,000,000.00
Kendaraan	IDR 100,000,000.00	IDR 95,000,000.00	IDR 90,000,000.00
total equitas	IDR 1,151,000,000.00	IDR 1,151,500,000.00	IDR 1,153,000,000.00

Laporan Laba Rugi

Laporan laba rugi Batik Allussan 2013		
pendapatan penjualan	IDR 3,048,000,000.00	IDR 3,048,000,000.00
Harga Pokok Penjualan		
biaya produksi	IDR 894,960,000.00	
pembelian bahan baku	IDR 935,227,200.00	
HPP		<u>IDR 1,830,187,200.00</u>
laba kotor		IDR 1,217,812,800.00
beban usaha		
biaya Logistik	IDR 120,470,000.00	
biaya listrik	IDR 5,820,000.00	
gaji karyawan	IDR 763,200,000.00	
biaya pemasaran	IDR 5,470,000.00	
		<u>IDR 894,960,000.00</u>
Laba usaha		IDR 322,852,800.00

Laporan laba rugi Batik Allussan 2014		
pendapatan penjualan	IDR 2,954,000,000.00	IDR 2,954,000,000.00
Harga Pokok Penjualan		
biaya produksi	IDR 873,000,000.00	
pembelian bahan baku	IDR 953,136,000.00	
HPP		<u>IDR 1,826,136,000.00</u>
laba kotor		IDR 1,127,864,000.00
beban usaha		
biaya logistik	IDR 84,159,000.00	
biaya listrik	IDR 5,771,000.00	
gaji karyawan	IDR 777,600,000.00	
biaya pemasaran	IDR 5,470,000.00	
		<u>IDR 873,000,000.00</u>
Laba Usaha		IDR 254,864,000.00

Laporan laba rugi Batik Allussan 2015		
pendapatan penjualan	IDR 3,120,000,000.00	IDR 3,120,000,000.00
Harga Pokok Penjualan		
biaya produksi	IDR 927,800,000.00	
pembelian bahan baku	IDR 982,716,000.00	
HPP		<u>IDR 1,910,516,000.00</u>
laba kotor		IDR 1,209,484,000.00
beban usaha		
biaya logistik	IDR 122,470,000.00	
biaya listrik	IDR 7,023,000.00	
gaji karyawan	IDR 748,800,000.00	
biaya pemasaran	IDR 9,507,000.00	
		<u>IDR 887,800,000.00</u>
Laba Usaha		IDR 321,684,000.00