

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

(Studi Kasus : Batik Tulis Sri Kuncoro – Imogiri, Yogyakarta)

TUGAS AKHIR

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



Nama : Septian Putu Ramli

No. Mahasiswa : 11 522 275

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2016

PERNYATAAN KEASLIAN

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

Yogyakarta, 02 Mei 2016



Septian Putu Ramli

11 522 275

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ibu Imaroh

Jabatan : Pemilik

Alamat : Giriloyo, Wukirsari, Imogiri, Bantul, Yogyakarta

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas :

Nama : Septian Putu Ramli

NIM : 11522275

Fakultas : Teknologi Industri

Jurusan : Teknik Industri

Universitas : Universitas Islam Indonesia (UII) Jogjakarta.

Telah selesai melakukan penelitian di Batik Sri Kuncoro Giriloyo, Wukirsari, Imogiri, Bantul, Yogyakarta untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul "PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN METODE BALANCE SCORECARD SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN".

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

Jogjakarta



LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN METODE
BALANCED SCORECARD SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN
KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Kasus : Batik Tulis Sri Kuncoro – Imogiri, Yogyakarta)**

TUGAS AKHIR

Oleh :
Nama : Septian Putu Ramli
No. Mahasiswa : 11 522 275

Yogyakarta, 15 April 2016

Dosen Pembimbing

Drs. R. Abdul Djalal, MM

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

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

TUGAS AKHIR

Oleh :

Nama : Septian Putu Ramli

No. Mahasiswa : 11 522 275

Telah Dipertahankan di Depan Sidang Penguji sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri
Yogyakarta, 02 Mei 2016

Tim Penguji

Drs. R. Abdul Djalal, MM

Ketua

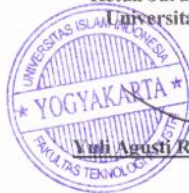
Drs. H. M Ibnu Mastur, MSIE

Anggota I

Ir. Sunaryo, MP

Anggota II

Mengetahui,

Ketua Jurusan Teknik Industri
Universitas Islam Indonesia

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

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya ini kepada :

*Ayahanda dan Ibunda tercinta yang tak pernah putus memberikan do'a, semangat, serta
nasehatnya*

Adik-adikku tersayang yang selalu memberikan semangat, dan keceriaan dalam keluarga

Helen Gustiarini S.E yang selalu memberikan nasehat serta bantuannya

*Sahabat, teman, dan semua pihak yang selama ini telah mendukung, membantu, dan
mendo'a kan ku*

MOTTO

يُسْرًا مَعَ إِنَّ (٦) فَأَنْصَبْ فَرَعْتَ فَإِذَا (٧) فَأَرْغَبْ رَبِّكَ وَإِلَى (٨)

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

وَوَجَدَكَ فَهَدَىٰكَ فَهَدَىٰكَ فَهَدَىٰكَ (٧)

dan Allah mendapatimu sebagai seorang yang bingung, lalu Allah memberikan petunjuk (QS. 93:7)

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan" ini dapat selesai dengan baik. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada nabi besar Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman kebodohan ke zaman yang lebih cerdas, dan para keluarga, sahabat, serta umatnya yang tetap istiqomah mengajarkan dan menegakkan risalahnya.

Tugas Akhir ini disusun sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi oleh setiap mahasiswa Jurusan Teknik Industri untuk menyelesaikan Studi Strata-1 pada Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia. Penulisan Tugas Akhir ini tidak dapat terselesaikan tanpa dukungan dari banyak pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Imam Djati Widodo, Drs., M.Eng.Sc., Dr. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Yuli Agusti Rochman S.T., M.Eng. selaku Ketua Prodi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Drs. R. Abdul Djalal, MM selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bantuan dan arahnya dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
4. Kedua orangtua dan keluarga atas do'a, semangat, motivasi dan bantuan yang telah diberikan.
5. Adik-adik saya terima kasih atas semua semangat dan do'anya.
6. Ibu Imaroh selaku pemilik Batik tulis Sri Kuncoro yang telah memberikan izin untuk dapat melakukan penelitian serta pengambilan data.

7. Helen Gustiarini S.E yang telah memberikan dukungan setiap saat selama peneliti melakukan penelitian ini.
8. Teman-teman FTI UII yang telah memberikan semangat dan masukan dalam menjalankan penelitian dan penyusunan laporan Tugas Akhir yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada semua pihak yang telah membantu penulisan laporan Tugas Akhir ini, dan mohon maaf atas segala kesalahan dan kekurangan yang saya lakukan selama ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi saya pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Wassalamualakum.Wr.Wb

Yogyakarta, 15 April 2016

Septian Putu Ramli

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLAIN	ii
SURAT SELESAI PENELITIAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
ABSTRAK	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Batasan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Sistematika Penulisan	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Kajian Induktif	8
2.2 Pengukuran Kinerja	9
2.2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja	9
2.2.2 Aspek Pengukuran kinerja	12
2.2.3 Bias dan Tantangan Dalam Pengukuran Kinerja	13
2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.3.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.3.2 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	16

2.3.3 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja	16
2.3.4 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> Dengan Visi, Misi, dan Strategi ...	17
2.4 Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.4.1 Perspektif Keuangan	17
2.4.2 Perspektif Pelanggan	19
2.4.3 Perspektif Bisnis Internal	21
2.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	22
2.4.5 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	23
2.4.6 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> Bagi Perusahaan	24
2.4.7 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Upaya Sistem Manajemen Strategis	26
 BAB III METODE PENELITIAN	 31
3.1 Objek Penelitian	31
3.2 Jenis dan Sumber Data	31
3.3. Metode Pengumpulan Data	32
3.4 Metode Analisis Data	33
3.5 Pengolahan Data	33
3.5.1 Analisis Kuantitatif	33
3.6 Uji Validitas	37
3.7 Uji Reliabilitas	38
3.8 Populasi	38
3.9 Sampel	39
3.10 Diagram Alir Penelitian	40
 BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	 41
4.1 Pengumpulan Data	41
4.1.1 Profil Perusahaan	41
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	42
4.1.3 Struktur Organisasi	42
4.2 Pengolahan Data	43
4.2.1 Perspektif Keuangan	44
4.2.1.1 <i>Profitabilitas</i>	44
4.2.1.2 <i>Return On Equity</i>	45
4.2.1.3 <i>Return On Investment</i>	45

4.2.1.4 Total Asset Turn Over	46
4.2.1.5 Pertumbuhan Profit	47
4.2.2 Perspektif Pelanggan	48
4.2.3 Perspektif Bisnis Internal	52
4.2.3.1 Pengembangan Inovasi Produk	52
4.2.3.2 Produk Cacat	53
4.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	53
4.2.5 Penetapan Bobot Pada Masing-masing Tolok Ukur	58
BAB V PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	63
5.1 Analisa <i>Balanced Scorecard</i>	63
5.1.1 Perspektif Keuangan	63
5.1.2 Perspektif Pelanggan	65
5.1.3 Perspektif Bisnis Internal	66
5.1.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	67
5.2 Kartu Skor Berimbang	68
BAB VI KESIMPULAN	69
6.1 Kesimpulan	69
6.2 Saran	70
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Laba Bersih	44
Tabel 4.2 <i>Return On Equity</i>	45
Tabel 4.3 <i>Return On Investment</i>	46
Tabel 4.4 <i>Total Asset Turn Over</i>	46
Tabel 4.5 <i>Revenue Growth</i>	47
Tabel 4.6 Customer Acquisition	48
Tabel 4.7 Kuesioner Kepuasan Pelanggan	49
Tabel 4.8 Uji Validitas Kepuasan Pelanggan	50
Tabel 4.9 <i>Reliability Statistics</i> Pelanggan	51
Tabel 4.10 Data Inovasi Produk	52
Tabel 4.11 Data Produk Cacat	53
Tabel 4.12 Tingkat Produktifitas Karyawan	54
Tabel 4.13 Tingkat Retensi Karyawan	55
Tabel 4.14 Uji Validitas Kepuasan Karyawan	56
Tabel 4.15 <i>Reliability Statistics</i> Karyawan	57
Tabel 4.16 Rangkuman Pengukuran Kinerja Standar	59
Tabel 4.17 Pertumbuhan Pada Setiap Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	60
Tabel 4.18 Perhitungan Skor Berimbang <i>Balanced Scorecard</i>	61
Tabel 4.19 Hasil Pengukuran Kinerja Pada Keempat Perspektif	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Strategi Manajemen	29
Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian	40
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Batik Sri Kuncoro	43

ABSTRAK

Pengukuran kinerja dapat dikatakan sebagai faktor utama dalam pengembangan suatu perusahaan, karena hal ini merupakan sebuah sarana bagi manajemen untuk melihat visi, misi dan tujuan perusahaan telah tercapai, menilai prestasi bisnis. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan mengukur kinerja perusahaan menggunakan metode Balanced Scorecard. Penilaian perspektif yang dilakukan menggunakan data tahun 2014 dan 2015 dan penyebaran kuesioner. Kuesioner disebarkan kepada karyawan yang berjumlah 25 orang dan pelanggan sebanyak 70 orang. Dari hasil perhitungan pada keempat perspektif diketahui secara keseluruhan presentase pertumbuhan dan skor kinerja pada perusahaan. Pada perspektif keuangan diperoleh kriteria kinerja sedang dengan skor kinerja 5.2, dimana pertumbuhan pada indikator Profitabilitas 32.92%, Return On Equity 35.99%, Return On Investment 10.99%, Total Asset Turn Over -4.13% dan pertumbuhan pendapatan 35.78%. Pada perspektif pelanggan kriteria kinerja yang diperoleh adalah sedang dengan nilai skor 6, dimana indikator Customer Acquisition memiliki tingkat pertumbuhan 12.51%. Pada perspektif bisnis Internal diperoleh kriteria kinerja sedang dengan skor kinerja adalah 4, dimana pada indikator pengembangan inovasi memiliki pertumbuhan 143.66% dan tingkat cacat produk sebesar -49.56%. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kriteria kinerja yang baik dimana diperoleh skor kinerja 7.5, dengan indikator produktivitas karyawan 6.34% dan indikator retensi karyawan sebesar 33.33%.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Interna*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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

Kota Yogyakarta dikenal sebagai kota pusat dari berbagai kerajinan dan kesenian. Berbagai macam jenis kerajinan dan kesenian tersebar dimana-mana. Salah satu jenis kerajinan yang di minati adalah batik. Batik merupakan salah satu dari sekian banyak jenis kain tradisional yang ada di wilayah Indonesia. Yogyakarta merupakan salah satu produsen batik terbaik di Indonesia. Usaha pembuatan batik tulis merupakan salah satu jenis usaha yang sangat menjanjikan mengingat permintaan akan batik tulis semakin hari terus bertambah. Hal ini disebabkan, karena batik tulis memiliki keindahan tersendiri dengan harga jual yang lebih tinggi dibandingkan jenis batik yang lain. Tidak semua orang mampu membuatnya, karena dibutuhkan kesabaran dan keterampilan

tertentu. Batik tulis Sri Kuncoro adalah salah satu produsen batik tulis yang ada di wilayah Yogyakarta. Dalam persaingannya batik tulis Sri Kuncoro selalu berusaha memberikan produk yang berkualitas dalam memenuhi permintaan konsumen. Namun, banyaknya permintaan akan batik tulis seringkali membuat perusahaan harus menolak pesanan dari konsumen karena kurangnya sumber daya manusia dan bahan baku. Menurut Supranto (1993), suatu perusahaan dianggap sudah berhasil memasarkan produk apabila mempunyai kepekaan dalam menanggapi semua kebutuhan dan keinginan konsumen, karena yang menjadi tujuan pemasaran adalah bagaimana agar barang dan jasa yang dihasilkan disukai, dibutuhkan dan dibeli oleh konsumen.

Untuk sebuah perusahaan, kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang menentukan kualitas produk yang dibuat. Sehingga perusahaan bertanggung jawab atas kinerja karyawannya untuk dapat memperoleh keuntungan yang maksimal. Dalam membangun kinerja yang efektif diperlukan suatu sistem pengukuran yang mampu mengevaluasi kinerja karyawan, sehingga dapat memberikan efisiensi bagi suatu organisasi terhadap proses operasi serta kemampuan perusahaan dalam mengambil keuntungan yang merupakan kunci untuk memacu setiap organisasi agar dapat bertahan dalam persaingan bisnis. Kinerja yang baik merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi proses kemajuan dan kemunduran dari suatu perusahaan, sehingga dengan meningkatkan kinerja berarti meningkatkan kesejahteraan dan mutu kehidupan karyawan. Kinerja dari sebuah organisasi harus selalu mengalami peningkatan dari satu periode ke periode berikutnya. Berbagai langkah dilakukan agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikontrol dan dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan untuk dapat mencapai efisiensi dan efektivitas pada sebuah proses bisnis perusahaan. Hasil pencapaian dari sebuah kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yaitu informasi finansial dan informasi non-finansial.

Selama ini, hasil kinerja dari sebuah perusahaan hanya dinilai dari sudut perspektif keuangan, seperti pertumbuhan pendapatan premi (*brokerage*), profit margin, serta perbandingan antara anggaran (*budget*) dengan yang sebenarnya terjadi (*actual*). Menurut Kaplan dan Norton (1993), pengukuran kinerja berdasarkan aspek finansial menyebabkan orientasi perusahaan hanya berada pada keuntungan jangka pendek serta kurang mampu mengukur kinerja yang tidak tampak (*intangible assets*) dan kinerja intelektual (sumber daya manusia). Pengukuran kinerja yang dinilai dari perspektif finansial kurang mampu menjelaskan mengenai masa lalu perusahaan serta tidak mampu membantu perusahaan untuk lebih baik. Selain itu, Mulyadi (1999), juga menjelaskan bahwa pengukuran kinerja finansial tidak dapat memotivasi karyawan dalam melakukan perbaikan kinerjanya. *Balanced Scorecard* adalah sebuah alat bantu dalam melakukan penilaian kinerja yang konsepnya berupa keseimbangan antara perspektif keuangan dan perspektif non keuangan, sebagai bagian dari strategi organisasi di masa mendatang. (Budiarti, 2009).

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

Balanced Scorecard merupakan salah satu metode pengukuran dan manajemen *performance* untuk faktor internal dan eksternal dari suatu perusahaan (Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996). Menurut Mulyadi (2001), konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced*

Scorecard terdiri dua kata yaitu, *Balanced* (berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). Kartu skor adalah kartu yang di gunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang, dan dapat di gunakan untuk merencanakan skor yang hendak di wujudkan di masa depan. Dari latar belakang tersebut penulis ingin melakukan pengukuran kinerja pada batik tulis Sri Kuncoro dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, dimana dengan metode ini batik tulis Sri Kuncoro dapat memantau sejauh mana keberhasilan industri yang dijalankan berhasil dalam menerapkan visi dan misi dalam memantau kinerja baik internal, keuangan, kepuasan konsumen serta inovasi dimasa mendatang.

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana kinerja batik tulis Sri Kuncoro diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah, mudah dipahami dan topik yang dibahas tidak meluas, maka perlu dilakukan pembatasan lingkup penelitian. Adapun batasan masalah ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini dilakukan di Batik Tulis Sri Kuncoro.
2. Metode yang digunakan adalah *Balanced Scorecard* (BSC).
3. Data-data yang diperlukan adalah data yang mencakup dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

4. Data yang digunakan dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah data batik tulis Sri Kuncoro pada tahun 2014 dan 2015.

1.4 Tujuan Penelitian

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

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

1.5 Manfaat Penelitian

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

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

1.6 Sistematika Penulisan

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

BAB I PENDAHULUAN

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

BAB II LANDASAN TEORI

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

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

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

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

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

BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

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

BAB VI KESIMPULAN

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

Daftar Pustaka

Lampiran

BAB II

KAJIAN PUSATAKA

2.1 Kajian Induktif

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

Budi Kristanto (2005), melakukan pengukuran efektivitas pembinaan industri besar atau sedang terhadap industri kecil dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang bertujuan untuk mengetahui efektivitas pembinaan industri besar atau sedang terhadap industri kecil berdasarkan indikator-indikator dalam perspektif *Balanced Scorecard*.

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

dicapai perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk menghadapi tantangan di masa depan.

Kemudian oleh Susanto, Tarman, dan Sukirno (2004), melakukan pengujian kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja manajemen pada PT. Sari Husada berdasarkan empat perspektif kinerja *Balanced Scorecard*, hubungan antar perspektif dalam membentuk kinerja manajemen secara komprehensif. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa dengan strategi pemasaran dan strategi produksi cukup berhasil dalam meningkatkan kinerja perusahaan dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*.

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

2.2 Pengukuran Kinerja

2.2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

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

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

Brandon Charles H dan Drtina Ralph E (1997), mengatakan bahwa langkah pertama dalam membuat sebuah sistem penilaian kinerja adalah dengan memilih alat ukur kinerja yang cocok dan sesuai dengan perhatian manajemen pada semua aktivitas perusahaan. Selanjutnya Atkinson, Banker, Kaplan, dan Young (1995, p.51) mengemukakan bahwa penilaian kinerja mengukur berbagai aktivitas tingkat organisasi sehingga menghasilkan informasi umpan balik untuk melakukan perbaikan organisasi. Perbaikan organisasi mengandung makna perbaikan manajemen organisasi yang meliputi perbaikan perencanaan, proses dan evaluasi, di mana implementasi yang kurang sesuai dengan yang seharusnya, dan setelah dinilai kinerjanya menunjukkan informasi yang tidak sesuai dengan tujuan, maka ketidaksesuaian tersebut dijadikan informasi untuk perbaikan proses evaluasi selanjutnya.

Untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai maka dilakukan sebuah penilaian kinerja terhadap perusahaan. Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mendapatkan keuntungan. Maka hampir semua perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan, karena pihak manajemen perusahaan lebih cenderung hanya ingin memuaskan *shareholders*, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan *stakeholders*. Atkinson, et. al., (1995) menyatakan pengukuran kinerja sebagai sesuatu yang sangat penting, kemungkinan memiliki salah pengertian, dan merupakan tugas yang paling sulit dalam akuntansi manajemen. Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung beberapa indikator kinerja diantaranya memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan

menekankan pada perspektif pelanggan, menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan, memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

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

1. Mendukung kebijakan manajemen untuk setiap organisasi.
2. Memberikan sebuah informasi yang tepat waktu dan cepat.
3. Menyeimbangkan ukuran antara finansial dan non-finansial.
4. Dapat mengatur segala jaringan pelanggan dan pemasok.

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

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

Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan adanya tiga dasar pengembangan ukuran kinerja sebagai alat untuk meningkatkan efektivitas organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Permasalahn yang diukur ditentukan oleh apa yang dipertimbangkan penting oleh pelanggan.

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

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

2.2.2 Aspek Pengukuran Kinerja

Dalam pengukuran kinerja terdapat beberapa kriteria yang dinilai manajemen yaitu :

1. Hasil tugas individu
 Dengan hasil seperti ini maka manajer akan dapat menilai atas dasar kriteria seperti kuantitas yang diproduksi, residu yang dihasilkan dari biaya produksi perunit. Hasil tugas individual ini yang akan dibandingkan dengan sasaran yang telah ditentukan.
2. Perilaku karyawan
 Yang mencakup perilaku individual dan perilaku kelompok. Misalnya ketepatan waktu per-departemen dalam memasukkan laporan bulanan atau tugas pimpinan yang paling jauh dengan kinerja.

2.2.3 Bias dan Tantangan Dalam Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi. Apapun bentuk atau metode penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen harus adil, realistis, valid, dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Karena penilaian kinerja ini tidak hanya berkaitan dengan masalah prestasi semata, namun juga menyangkut masalah gaji, hubungan kerja, promosi/demosi, dan penempatan pegawai. Adapun bias-bias yang sering muncul menurut Werther dan Davis (1996) adalah :

1. *Halo Effect*, terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat pegawai yang dinilainya. Oleh karena itu, pegawai yang disukai oleh penilai cenderung akan memperoleh nilai positif pada semua aspek penilaian, dan begitu pula sebaliknya.
2. *Leniency and Severity Effect*, *leniency effect* ialah penilai yang cenderung beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik terhadap pegawai, sehingga mereka cenderung memberi nilai yang baik terhadap semua aspek penilaian. *Severity effect* ialah penilaian yang cenderung mempunyai falsafah dan pandangan yang sebaliknya terhadap pegawai sehingga cenderung akan memberikan nilai yang buruk.
3. *Central tendency*, yaitu penilaian yang tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya.
4. *Assimilation and differential effect*, *assimilation effect* yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang mempunyai ciri-ciri atau sifat seperti mereka, sehingga akan memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki kesamaan sifat dan ciri-ciri dengannya. Sedangkan *differential effect* adalah penilai cenderung menyukai pegawai yang memiliki sifat-sifat yang tidak ada pada dirinya, tapi sifat-sifat itulah yang mereka inginkan, sehingga penilai akan memberikan nilai yang lebih baik dibanding yang lainnya.
5. *First impression error*, yaitu penilai yang mengambil kesimpulan tentang pegawai berdasarkan kontak pertama mereka bertemu.

6. *Recency effect*, penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan, dan melupakan perilaku yang lalu selama jangka waktu tertentu.

2.3 *Balanced Scorecard*

2.3.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

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

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

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

pengendalain yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat diberikan pemahaman kepada manajer tentang performa bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

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

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

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

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

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

2.3.2 Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Kaplan dan Norton menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari kartu skor (*Scorecard*) dan berimbang (*Balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan individu dimasa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan individu dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja individu diukur secara berimbang dari dua aspek, keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu, individu harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta kinerja yang bersifat intern dan bersifat ekstern jika kartu skor individu digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan.

2.3.3 *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja

Sasaran dari sistem pengukuran adalah untuk memotivasi semua lini pekerja untuk mengimplementasikan strategi dari suatu bisnis dengan baik. *Balanced Scorecard* berusaha untuk mentranslasikan strategi kedalam suatu sistem pengukuran. *Balanced Scorecard* mengkomunikasikan sasaran dan target kedalam bahasa operasional. Komunikasi ini akan memfokuskan manajer dan pekerja atas faktor-faktor penentu kinerja yang memungkinkan

mereka untuk mengambil inisiatif dan tindakan untuk melaksanakan tujuan organisasi. Disamping itu *Balanced Scorecard* memberikan suatu *framework*, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, kemudian menginformasikan keseluruhan pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses disaat ini dan yang akan datang.

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

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

1. Hubungan sebab akibat
Balanced Scorecard mampu menjabarkan tujuan dari pengukuran tiap perspektif yang ada dengan baik dalam satu kesatuan. Pengembangan *Balanced Scorecard* harus dapat menjelaskan rangkaian cerita dari seluruh *Strategic Business Unit* (SBU) dalam hubungan sebab akibat.
2. Penggerak kinerja
Balanced Scorecard harus memiliki bauran hasil yang memadai dan pemicu kinerja yang digunakan oleh SBU. Identifikasi penggerak kinerja membantu mengatasi kelemahan dari segmen pasar.
3. Hubungan terhadap keuangan
Tolak ukur keuangan dapat digunakan untuk menguji hasil dari penggerak kinerja, dan dapat diketahui tingkat efektivitas dalam memberikan hasil.

2.4 Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

2.4.1 Perspektif Keuangan

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

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

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

a. Bertumbuh (*Growth*)

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

dalam sistem, infrastruktur, jaringan distribusi, dan memelihara hubungan yang erat dengan pelanggan.

b. Bertahan (*Sustain*)

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

c. Menuai (*Harvest*)

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

2.4.2 Perspektif Pelanggan

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

A. Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama (*Customer Core Measurement*)

1. Pangsa pasar (*Market Share*)

Untuk mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang diakui oleh perusahaan. Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan apabila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Kelompok industri, asosiasi perdagangan, data statistik pemerintah, dan sumber publik lainnya sering dapat memberikan estimasi ukuran pasar secara keseluruhan.

2. Retensi pelanggan (*customer retention*)

Jelas bahwa cara yang disukai untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

3. Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*)

Secara umum perusahaan ingin meningkatkan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Akuisisi pelanggan mengukur kekuatan unit bisnis menarik dan memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah penjualan dengan pelanggan baru di segmen yang ada.

4. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)

Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. Banyak perusahaan melaksanakan survei kepuasan untuk mendapatkan tanggapan yang baik dengan presentase yang tinggi dari pelanggan biasanya membutuhkan keahlian yang khusus. Ada tiga teknik yang biasanya digunakan yaitu : survei melalui pos, wawancara telepon dan wawancara pribadi.

5. Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*)

Yaitu mengukur seberapa banyak keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan dalam penjualan produk dan jasa terhadap pelanggan.

B. Proporsi Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*)

1. Atribut Produk atau Jasa

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

2. Hubungan Terhadap Pelanggan

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

3. Citra dan reputasi

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

2.4.3 Perspektif Bisnis Internal

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

a. Proses Inovasi

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

b. Proses Operasi

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

c. Proses pelayanan purna jual

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

2.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

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

1. Kemampuan Karyawan

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

2. Kemampuan Sistem Informasi

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

3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

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

2.4.5 Keunggulan *Balanced Scorecard*

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

1. Komprehensif

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

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

2. Koheren

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

perusahaan dalam setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang semakin pesat, yang dimasuki oleh perusahaan.

3. Terukur

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

4. Seimbang

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

2.4.6 Manfaat *Balanced Scorecard* Bagi Organisasi

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

1. *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan pada ukuran keuangan, namun sejumlah ukuran yang terintegrasi dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard*.
2. *Balanced Scorecard* menyatukan berbagai elemen persaingan bisnis yang harus dipergatikan oleh organisasi kedalam satu laporan manajemen lengkap. Konsep manajemen lainnya hanya berfokus pada satu hal tunggal untuk mengelola persaingan, misalnya reduksi biaya strategis yang berfokus final pada biaya dan harga produk atau jasa. Hal ini berbeda pada *Balanced Scorecard* yang berfokus pada semua elemen persaingan bisnis melalui sifat komprehensif *Balanced Scorecard* yang ditunjukkan dalam keempat perspektif.
3. *Balanced Scorecard* member gambaran operasi organisasi secara menyeluruh sehingga perbaikan di satu aspek tidak merugikan aspek yang lain, namun justru akan mendorong tercapainya perbaikan di aspek lainnya karena sifat *Balanced Scorecard* yang koheren. Hal ini berbeda dengan konsep manajemen lainnya yang memberikan gambran sepotong-sepotong mengenai operasi organisasi. Usaha memuaskan pelanggan menyebabkan organisasi harus memperhatikan seluruh aspek yang dimilikinya untuk memberikan value terbaik bagi kepuasan pelanggan.
4. *Balanced Scorecard* adalah alat manajemen yang memungkinkan organisasi untuk :
 - a. Mengkomunikasikan visi dalam istilah operasional yang ringkaas.
 - b. Menyajikan gambaran yang lengkap dan sesuai tentang kinerja organisasi.
 - c. Mempertahankan atau meningkatkan keberhasilan organisasi melalui kompromi dengan perubahan yang akan terjadi dari faktor ekonomi makro, kompetisi industri, merger dan akuisisi, adopsi struktur organisasi baru, masuk ke pasar baru, dan perubahan manajemen.
5. Organisasi yang berhasil akan menghadapi pertumbuhan yang pesat, perubahan, dan tantangan baru. Komunikasi adalah faktor junci untuk menghadapi semua hal diatas.
6. *Balanced Scorecard* menjabarkan strategi didalam serangkaian tindakan jika dilaksanakan oleh organisasi yang memiliki *opportunity mindset*, yang akan

menangkap peluang-peluang bisnis yang tersembunyi, sehingga relativitas keberhasilan dapat diambil organisasi.

7. *Balanced Scorecard* mendemonstrasikan tantangan bagi sebuah organisasi yang sukses, organisasi mengidentifikasi diri dan industrinya dari panggilan misi yaitu membuat kontribusi yang fit pada komunitas tempat organisasi sehingga dapat mengakomodasikan kepentingan komunitas tempat organisasi dalam melakukan bisnisnya. Hal ini dapat tercapai karena kerangka *Balanced Scorecard* memperhatikan tidak hanya pelanggan atau pesaing namun keseluruhan *stakeholder* pada organisasi.
8. Organisasi dapat mencoba sebuah tes kecil sebagai alasan mengimplementasikan *Balanced Scorecard* yaitu menanyakan kepada CEO dan eksekutif seniornya, bagaimana mereka mengetahui organisasi sedang mencapai visinya.
9. Kemampuan teknologi informasi kini telah membuat terwujudnya kemungkinan mengembangkan operasional local, nasional, dan internasional. *Balanced Scorecard* sebagai kerangka yang mampu menggabungkan semua ukuran organisasi dan semua ukuran unit bisnis operasi, dan kini telah dikembangkan perangkat lunaknya.

2.4.7 *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen Strategis

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

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi

Proses *Balanced Scorecard* dimulai dengan tim manajemen yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategi yang spesifik. Proses pembangunan *Balanced Scorecard* menjelaskan tujuan strategi dan

mengidentifikasi beberapa faktor penggerak penting tujuan strategi. Untuk menentukan ukuran kinerja perusahaan, visi organisasi dijabarkan ke dalam tujuan (*goal*) dan sasaran (*objective*). Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa mendatang yang biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan yang terdiri dari satu atau beberapa kalimat singkat. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan suatu strategi. Tujuan adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa mendatang, yang merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan, yang mana menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk merumuskannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran strategik dengan ukuran-ukuran pencapaiannya.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran startegi

Tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi, yaitu dengan memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi tersebut dapat berhasil. *Scorecard* memberi dasar untuk mengkomunikasikan dan mendorong adanya dialog tentang strategi unit bisnis perusahaan untuk mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi, mengenai sasaran-sasaran finansial jangka pendek dan juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan.

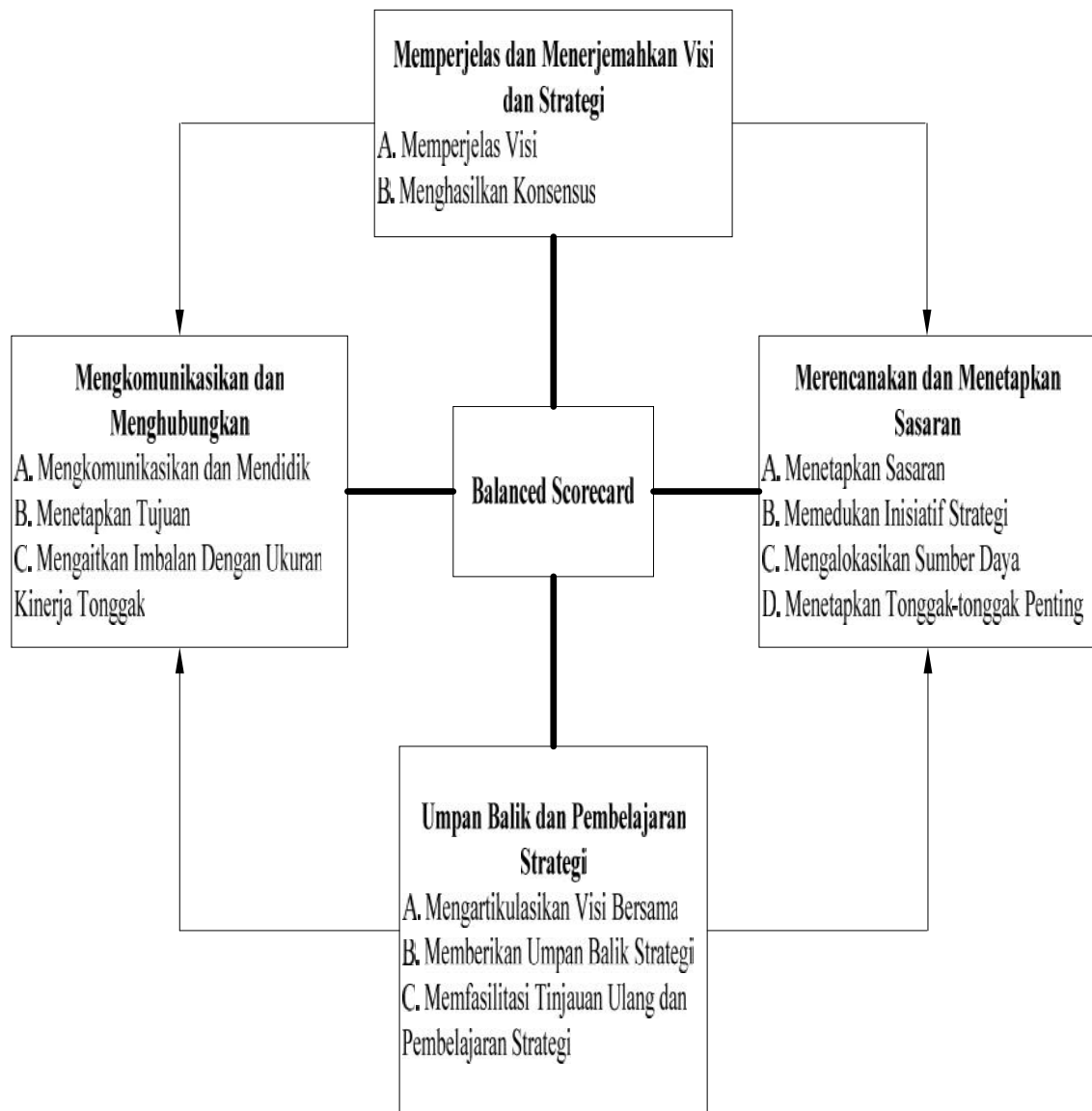
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi

Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai, mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut, serta menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran finansial dan non financial *scorecard*.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategi

Proses umpan balik merupakan proses menetapkan visi dan strategi, mengkomunikasikan dan mengaitkan visi dan strategi kepada semua anggota organisasi, serta menyelaraskan tindakan dan inisiatif perusahaan untuk mencapai tujuan strategis jangka panjang. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer

memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategis dan jika perlu membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi tersebut. Sedangkan proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru di mana tujuan dalam berbagai perspektif ditinjau ulang, diperbarui dan diganti agar sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategi dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang. Dengan proses pembelajaran strategis, dimana *Balanced Scorecard* sebagai pusat sistem manajemen perusahaan maka perusahaan tersebut akan dapat melaksanakan monitor terhadap apa yang dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek dari empat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan yang akan dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi dari suatu kinerja



Gambar 2.1 **Startegi Manajemen**

Sumber : Kaplan dan Norton, 2000

Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Mulyadi (2001), *scorecard* memberi kerangka kerja, bahasa, untuk mengkomunikasikan misi dan strategi; *scorecard*

menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan masa datang. Dengan mengartikulasikan hasil yang diinginkan oleh perusahaan dan faktor pendorong hasil-hasil tersebut, para manajer berharap dapat menyalurkan seluruh energi, kemampuan, dan pengetahuan spesifik terhadap sumber daya manusia perusahaan untuk menuju ke arah tercapainya tujuan jangka panjang.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di batik tulis Sri Kuncoro yang terdapat di daerah Giriloyo, Karangkulon Wukirsari, Imogiri, Bantul, Yogyakarta. Objek penelitian ini adalah sebuah perusahaan yang memproduksi batik tulis dan merupakan produsen batik di Yogyakarta. Wilayah pemasaran batik tulis ini di pasarkan di sekitaran wilayah Yogyakarta dan sekitarnya. Objek penelitiannya adalah bagaimana hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan ke empat pespektif *Balanced Scorecard*.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini cara memperoleh data didapatkan dengan 2 jenis data yaitu data primer dan data sekunder :

1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari sumber asli. Data primer dapat berupa subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda, kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Metode yang digunakan untuk mendapatkan data primer yaitu dengan melakukan survey ataupun wawancara.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung. Data sekunder umumnya didapat melalui jurnal, penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, dan kajian literature dari buku-buku yang berkaitan langsung dengan penerapan metode yang digunakan.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan berbagai macam data yang dibutuhkan dalam penelitian, peneliti menggunakan beberapa metode pengumpulan data, metode tersebut antara lain adalah:

a. Kuisisioner

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

b. Observasi

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian untuk memperoleh data-data yang di butuhkan secara aktual.

c. Data Histori

Data histori merupakan cara pengumpulan data dengan mengutip arsip-arsip perusahaan yang tersedia.

d. Wawancara

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

3.4 Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa data kuantitatif. Dalam analisis data kuantitatif, peneliti akan menganalisis data kinerja manajemen berdasarkan masing-masing perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*. Yang hasilnya akan digunakan sebagai dasar dalam pembuatan kesimpulan tentang pengukuran kinerja pada batik tulis Sri Kuncoro dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Dalam penelitian ini peneliti lebih banyak memilih menggunakan analisis data kuantitatif dari pada analisis data kualitatif, hal ini dimaksudkan agar hasil yang diperoleh dalam penelitian ini lebih obyektif.

3.5 Pengolahan Data

3.5.1 Analisis Kuantitatif

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

1. Perspektif Keuangan

a. *Profit*

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

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

b. *Return On Investment (ROI)*

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

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

c. *Return On Equity*(ROE)

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

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

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

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

$$\boxed{\text{TATO} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total Aktiva}}} \dots\dots\dots(3.4)$$

e. *Pertumbuhan profit (Revenue Growth)*

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

$$\boxed{\text{Profit Margin} = \frac{\text{Pendapatan thn t} - \text{pendapatan thn t-1}}{\text{pendapatan thn t-1}}} \dots\dots\dots(3.5)$$

2. Perspektif Pelanggan

a. *Customer Acquisition*

Akuisisi pelanggan mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru dalam membeli produk yang ditawarkan.

$$\boxed{\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Jumlah Pemesanan}}{\text{total Pemesanan}} \times 100\%} \dots\dots\dots(3.6)$$

b. Tingkat Kepuasan Pelanggan

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

1: sangat tidak puas

2: tidak puas

3: cukup

4: puas

5: sangat puas

3. Perspektif Bisnis Internal

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

a. Perkembangan Inovasi Produk

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

$$\text{Perkembangan Inovasi} = \frac{\text{Produk thn } t - \text{produk thn } t-1}{\text{produk thn } t-1} \times 100\% \quad \dots\dots\dots (3.7)$$

b. Produk Cacat

Indikator peningkatan kualitas produk memberikan informasi mengenai jumlah produk cacat yang ada.

$$\text{Produk cacat} = \frac{\text{Produk cacat thn } t - \text{produk cacat thn } t-1}{\text{produk cacat thn } t-1} \times 100\% \quad \dots\dots\dots (3.8)$$

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

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

a. Produktifitas Karyawan

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

$$\text{Produktifitas Karyawan} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \dots\dots\dots (3.9)$$

b. Tingkat Retensi Karyawan

Merupakan gambaran mengenai kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Total Karyawan Keluar}}{\text{Total Karyawan}} \dots\dots\dots (3.10)$$

c. Tingkat Kepuasan Karyawan

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

1: sangat tidak puas

2: tidak puas

3: cukup

4: puas

5: sangat puas

3.6 Uji Validitas

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

Dalam penelitian uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing pertanyaan dengan jumlah skor untuk masing-masing variabel. Menurut Azwar (2000) besarnya koefisien korelasi dengan produk momen yang dapat dikatakan valid berkisar pada angka korelasi diatas 0,3. Maka semakin mendekati angka 1 angka korelasi semakin baik. Sedangkan produk momen di hitung dengan formulasi:

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

Dimana :

r = Koefisien korelasi (r-hitung)

X = Hasil skor butir

Y = Hasil skor total

XY = Hasil skor kali butir dengan skor total

n = jumlah sampel

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

(Umar,2000)yaitu:

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

3.7 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah hasil jawaban dari kuesioner oleh responden benar-benar stabil dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukur, semakin stabil pula alat pengukur tersebut dan sebaliknya jika reliabilitas pengukur tersebut rendah maka alat tersebut tidak stabil dalam mengukur suatu gejala. Teknik pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis yang dikembangkan oleh *Cronbach Alpha*, dengan rumus sebagai berikut : (Imam Ghazali, 2001)

a. Koefisiens *Cronbach's Alpha*

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

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

Keterangan:

r_{1-i} : reliabilitas instrumen

k : banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$: jumlah varians butir

σ_t^2 : varians total

Dengan ketentuan sebagai berikut (Nunnally dalam Ghazali, 2001:140):

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

3.8 Populasi

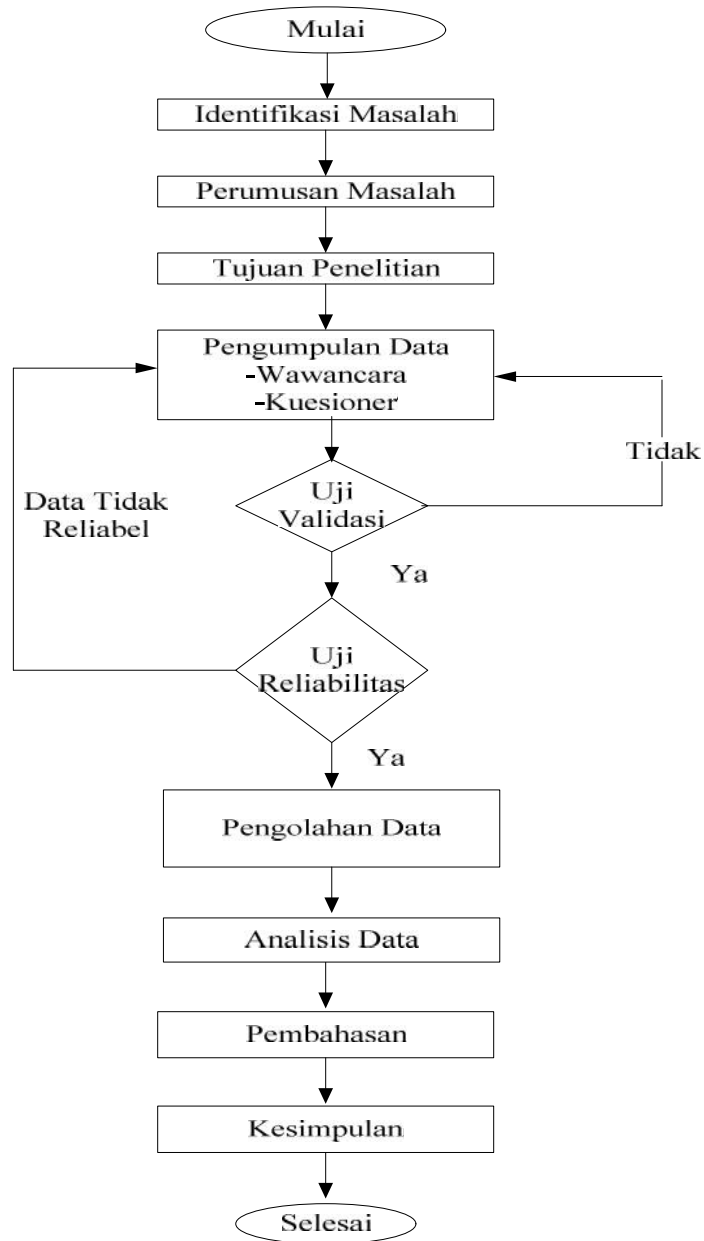
Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (Suharsimi, 2002: 108). Dalam penelitian, yaitu untuk mengukur perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

populasinya adalah jumlah karyawan dan pelanggan batik tulis Sri Kuncoro yang akan di gunakan untuk menilai tingkat kepuasan pelanggan yang di tinjau dari perspektif pelanggan. Sedangkan, untuk jumlah karyawan batik tulis Sri Kuncoro berjumlah 25 orang yang akan di gunakan untuk menilai tingkat kepuasan karyawan yang ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

3.9 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Suharsimi, 2002:109). Sampel yang baik harus dapat mewakili populasi secara keseluruhan. Dalam penelitian ini sampel yang diambil adalah semua responden yang mengisi kuesioner yang sudah dibagikan.

3.10 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3.1 **Diagram Alir Penelitian**

Sumber : Data diolah

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Profil Perusahaan

Batik Giriloyo adalah batik yang mengambil dari nama kampung di selatan Yogyakarta yang terkenal sebagai sentra pengrajin batik tulis asli khas keraton Mataram. Batik tulis Sri Kuncoro berdiri sejak 5 April 2008. Dengan modal awal 10 lembar kain dan dibantu dengan 2 orang karyawan, kini perusahaan ini telah berkembang pesat dan dibantu oleh 25 karyawan yang merupakan ibu-ibu di sekitar dusun Giriloyo.

Keahlian membatik motif ini diajarkan dari generasi kegenerasi sebelumnya. Saat awal didirikannya, batik tulis Sri Kuncoro menghadapi beberapa kendala yang dihadapi, salah satunya adalah mencari pelanggan karena belum di kenalnya batik tulis daerah Giriloyo. Semenjak ada bantuan dari pemerintah yang membuat *work shop*, lama kelamaan industri batik ini berkembang dengan pesat dan semakin dikenal dikalangan masyarakat Yogyakarta maupun oleh wisatawan lokal atau wisatawan mancanegara.

Saat ini batik tulis Sri Kuncoro tidak hanya menjual batik tulis, tetapi juga melakukan pelatihan membuat batik tulis untuk dapat menarik minat wisatawan yang berkunjung. Dengan usaha pengenalan yang dilakukan batik tulis dari Giriloyo terutama batik tulis Sri Kuncoro saat ini sudah semakin dikenal oleh masyarakat luas.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi Perusahaan

Melestarikan budaya dan menumbuhkan tradisi batik tulis sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Giriloyo pada khususnya dan menumbuhkan industri kerajinan batik Indonesia pada umumnya.

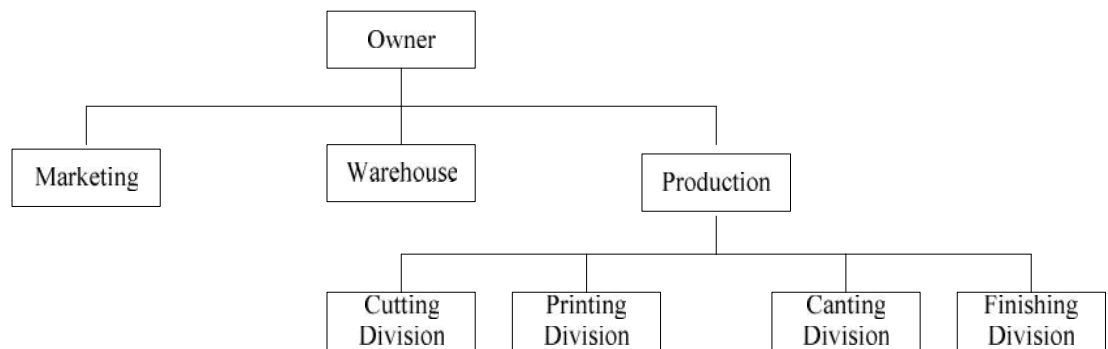
2. Misi Perusahaan

- a. Menjadikan batik sebagai salah satu kebanggaan bangsa.
- b. Melestarikan batik sebagai warisan budaya bangsa.
- c. Menciptakan dan menggali peluang pasar yang potensial.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan kerangka yang berhubungan antara orang-orang dengan tugasnya (jabatannya) dalam suatu organisasi sehingga sifatnya dinamis. Batik tulis Sri Kuncoro dipimpin langsung oleh ibu Imaroh yang dalam hal ini sebagai pemilik dan dibagi menjadi bagian administrasi, bagian pemasaran, dan bagian proses produksi.

Batik tulis Sri Kuncoro memiliki beberapa karyawan. Sistem kerja yang diterapkan adalah serabutan dan pada sistem kerja ini persaingan kerja yang sehat tidak ada ikatan kontrak kerja dalam jangka waktu tertentu. Berikut struktur organisasi batik tulis Sri Kuncoro :



Gambar 4.1 **Struktur Organisasi Batik Sri Kuncoro**

(Sumber: Batik Tulis Sri Kuncoro)

4.2 Pengolahan Data

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

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

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

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

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

4.2.1 Perspektif Keuangan

4.2.1.1 Profitabilitas

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

Tabel 4.1 **Laba Bersih**

Tahun	Pendapatan	Biaya	Laba Bersih
2014	Rp. 276.607.900	Rp. 142.440.000	Rp. 134.167.900
2015	Rp. 317.575.000	Rp. 139.230.000	Rp. 178.345.000

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

$$\begin{aligned}
 \text{Pertumbuhan Pendapatan} &= \frac{\text{pendapatan thn } t - \text{pendapatan thn } t-1}{\text{pendapatan thn } t-1} \times 100\% \dots\dots\dots (3.1) \\
 &= \frac{178.345.000 - 134.167.900}{134.167.900} \times 100\% \\
 &= 32.92\%
 \end{aligned}$$

4.2.1.2 *Return On Equity (ROE)*

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

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal}} \times 100\% \quad \dots\dots\dots (3.3)$$

Tabel 4.2 *Return On Equity*

Tahun	Laba Bersih	Biaya	ROE
2014	Rp. 134.167.900	Rp. 142.440.000	94.19%
2015	Rp. 178.345.000	Rp. 139.230.000	128.09%

$$ROE \text{ 2014} = \frac{134.167.900}{142.440.000} \times 100\% \\ = 94.19\%$$

$$ROE \text{ 2015} = \frac{178.345.000}{139.230.000} \times 100\% \\ = 128.09\%$$

4.2.1.3 *Return On Investment (ROI)*

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

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Aktiva}} \times 100\% \quad \dots\dots\dots (3.2)$$

Tabel 4.3 *Return On Investment*

Tahun	Laba Bersih	Total Aktiva	ROI
2014	Rp. 134.167.900	Rp. 635.446.800	21.11 %
2015	Rp. 178.345.000	Rp. 760.980.000	23.43%

$$\text{ROI 2014} = \frac{134.167.900}{635.446.800} \times 100\% \\ = 21.11\%$$

$$\text{ROI 2015} = \frac{178.345.000}{760.980.000} \times 100\% \\ = 23.43\%$$

4.2.1.4 *Total Asset Turn Over (TATO)*

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

$$\text{Total Asset Turn Over} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \dots\dots\dots (3.4)$$

Tabel 4.4 *Total Asset Turn Over*

Tahun	Pendapatan	Total Aktiva	TATO
2014	Rp. 276.607.900	Rp. 635.446.800	43.53 %
2015	Rp. 317.575.000	Rp. 760.980.000	41.73 %

$$\text{TATO 2014} = \frac{276.607.900}{635.446.800} \times 100\% \\ = 43.53\%$$

$$\text{TATO 2015} = \frac{317.607.900}{760.980.000} \times 100\% \\ = 41.73\%$$

4.2.1.5 Pertumbuhan Profit

Pertumbuhan profit ataupun *Revenue Growth* merupakan perbandingan pertumbuhan pendapatan yang dicapai perusahaan untuk dibandingkan dengan dengan periode sebelumnya. Dari perbandingan ini dapat dilihat seberapa besar kemampuan perusahaan untuk meningkatkan pendapatannya. Adapun rumus yang digunakan dalam indikator ini adalah :

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

Tabel 4.5 *Revenue Growth*

Tahun	Pendapatan	Revenue Growth(%)
2013	Rp. 249.383.400	-
2014	Rp. 276.607.900	10.9 %
2015	Rp. 317.575.000	14.8 %

$$\begin{aligned} \text{Revenue Growth 2014} &= \frac{\text{Pendapatan 2014} - \text{Pendapatan 2013}}{\text{Pendapatan 2013}} \times 100\% \\ &= \frac{276.607.900 - 249.383.400}{249.383.400} \times 100\% \\ &= 10.9\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Revenue Growth 2015} &= \frac{\text{Pendapatan 2015} - \text{Pendapatan 2014}}{\text{Pendapatan 2014}} \times 100\% \\ &= \frac{317.575.000 - 276.607.900}{276.607.900} \times 100\% \\ &= 14.8\% \end{aligned}$$

4.2.2 Perspektif Pelanggan

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

1. *Customer Acquisition*

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

$$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Jumlah Pemesan}}{\text{Total Pemesan}} \times 100\% \dots\dots\dots (3.6)$$

Tabel 4.6 *Customer Acquisition*

Tahun	Pemesan	Jumlah Pemesan	<i>Customer Acquisition</i> (%)
2014	2	9	22.22%
2015	3	12	25%

$$\begin{aligned} \text{Customer Acquisition}_{2014} &= \frac{2}{9} \times 100\% \\ &= 22.22\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Customer Acquisition}_{2015} &= \frac{3}{12} \times 100\% \\ &= 25\% \end{aligned}$$

2. Tingkat kepuasan pelanggan

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

a. Uji Kecukupan Data

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

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

Tabel 4.7 Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Kelompok Responden	Jumlah Responden		
	Disebar	Kembali	Sah
Konsumen	75	72	70

Dimana : n = jumlah data yang diperlukan

P = proporsi yang diduga

Z = nilai Ztabel normal yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

e = kesalahan maksimum yang masih diperbolehkan

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

$$n = \frac{(1.64)^2 \left(\frac{70}{72}\right) \left(1 - \left(\frac{70}{72}\right)\right)}{0.06^2}$$

$$n = 20.17 = 21$$

Data yang dibutuhkan adalah 21, sedangkan data yang ada sebanyak 70, sehingga data cukup

b. Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur benar-benar cocok atau sesuai sebagai alat ukur yang diinginkan. Pengujian validitas dilakukan untuk menguji apakah hasil jawaban dari kuisisioner oleh responden cocok untuk di gunakan dalam penelitian. Dengan melakukan uji validitas di harapkan mendapatkan tingkat kevalidan dari suatu instrument pertanyaan. Untuk tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ dan derajat

kebebasan (df) = 70 didapatkan nilai r_{tabel} sebesar 0,235. Perhitungan r_{hitung} di lakukan dengan bantuan *Software SPSS16.0 for windows*.

a. Hipotesis

H_0 = data butir pertanyaan kuisioner valid

H_1 = data butir pertanyaan kuisioner tidak valid

b. Daerah Kritis

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

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

Tabel 4.8 Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

No	Kriteria	r_{hitung}	tanda	r_{tabel}	Keterangan
1	Ketersediaan informasi	0.613	$\geq$	0.23	Valid
				5	
2	Jaminan dalam pengembalian barang yang mengalami cacat	0.712	$\geq$	0.23	Valid
				5	
3	Kemudahan transaksi bagi pelanggan	0.803	$\geq$	0.23	Valid
				5	
4	Ketepatan waktu pemesanan	0.654	$\geq$	0.23	Valid
				5	
5	Kemampuan menjelaskan kepada konsumen	0.772	$\geq$	0.23	Valid
				5	
6	Kemampuan merespon keluhan pelanggan	0.525	$\geq$	0.23	Valid
				5	
7	Respon dengan adanya kritik dan saran dari pelanggan	0.725	$\geq$	0.23	Valid
				5	
8	Kemampuan dalam menjaga kepercayaan pelanggan	0.775	$\geq$	0.23	Valid
				5	
9	Keramahan karyawan dalam melayani konsumen	0.601	$\geq$	0.23	Valid
				5	
10	Kemampuan dalam membina hubungan baik dengan pelanggan dan masyarakat	0.672	$\geq$	0.23	Valid
				5	

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

c. Uji Reliabilitas

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

a. Hipotesis

H_0 = data butir pertanyaan kuisioner valid

H_1 = data butir pertanyaan kuisioner tidak valid

b. Daerah Kritis

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

Jika koefisien *Alpha* (α) > 0,6 maka butir pertanyaan dinyatakan reliabel.

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

Tabel 4.9 **Reliability Statistics Pelanggan**

<i>Cronbach's</i>	<i>N of</i>
<i>Alpha</i>	<i>Items</i>
.874	10

Hasil perhitungan *r Cronbach Alpha* pada *Software SPSS16.0 for windows* dengan 10 bauh pertanyaan yang di berikandapat dilihat hasilnya yaitu sebesar 0.874, dimana bila $r_{hitung} \geq 0.6$ maka H_0 diterima. Jika $r_{hitung} \leq 0.6$ maka H_0 ditolak. Karena nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.6 maka H_0 diterima. Berdasarkan pengolahan data tersebut, maka seluruh butir pertanyaan pada kuisioner yang diajukan reliabel.

4.2.3 Perspektif Bisnis Internal

2.2.3.1 Pengembangan Inovasi Produk

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

$$\text{Perkembangan Inovasi} = \frac{\text{Produk thn } t - \text{produk thn } t-1}{\text{produk thn } t-1} \times 100\% \quad \dots\dots\dots (3.7)$$

Tabel 4.10 Data Inovasi Produk

Jenis	Tahun		Pertumbuhan Produk
	2014	2015	
Batik			
Batik Kontemporer	571	698	22.24 %
Motif Batik Klasik	131	202	54.19 %

Pertumbuhan produk batik klasik pada tahun 2014 ke tahun 2015

$$= \frac{\text{Produksi thn 2015} - \text{Produksi thn 2014}}{\text{Produksi thn 2014}} \times 100\%$$

$$= \frac{202 - 131}{131} \times 100\%$$

$$= 54.19 \%$$

Pertumbuhan produk batik kontemporer pada tahun 2014 ke tahun 2015

$$= \frac{\text{Produksi thn 2015} - \text{Produksi thn 2014}}{\text{Produksi thn 2014}} \times 100\%$$

$$= \frac{698 - 571}{571} \times 100\%$$

$$= 22.24 \%$$

2.2.3.2 Produk Cacat

Indikator produk cacat menjelaskan penanganan perusahaan terhadap produk yang cacat. Produk cacat yang masih bisa diperbaiki akan dijual dengan harga khusus.

Indikator ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar resiko kegagalan produk yang diperoleh perusahaan.

$$\text{Produk cacat} = \frac{\text{Produk cacat thn } t - \text{produk cacat thn } t-1}{\text{produk cacat thn } t-1} \times 100\% \dots\dots\dots (3.8)$$

Tabel 4.11 **Data Produk Cacat**

Tahun	Produk Cacat	Presentase Cacat
2013	28	-
2014	37	32.14%
2015	43	16.21%

$$\text{Produk cacat 2014} = \frac{\text{Produksi cacat thn 2014} - \text{Produksi cacat thn 2013}}{\text{Produksi cacat thn 2013}} \times 100\%$$

$$= \frac{37 - 28}{28} \times 100\%$$

$$= 32.14\%$$

$$\text{Produk cacat 2015} = \frac{\text{Produksi cacat thn 2015} - \text{Produksi cacat thn 2014}}{\text{Produksi cacat thn 2014}} \times 100\%$$

$$= \frac{43 - 37}{37} \times 100\%$$

$$= 16.21\%$$

4.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

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

1. Produktivitas Karyawan

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

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \dots\dots\dots (3.9)$$

Tabel 4.12 **Tingkat Produktifitas Karyawan**

Tahun	Laba Bersih	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan
2014	134.167.900	20	Rp. 6.708.395
2015	178.345.000	25	Rp. 7.133.800

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas Karyawan 2014} &= \frac{134.167.900}{20} \\ &= \text{Rp. 6.708.395} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas Karyawan 2015} &= \frac{178.345.000}{25} \\ &= \text{Rp. 7.133.800} \end{aligned}$$

2. Retensi Karyawan

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

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Total Karyawan Keluar}}{\text{Total Karyawan}} \dots\dots\dots (3.10)$$

Tabel 4.13 **Tingkat Retensi Karyawan**

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Keluar	Retensi Karyawan
2014	20	3	15%
2015	25	5	20%

$$\begin{aligned}\text{Retensi Karyawan 2014} &= \frac{3}{20} \times 100\% \\ &= 15\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Retensi Karyawan 2015} &= \frac{5}{25} \times 100\% \\ &= 20\%\end{aligned}$$

3. Tingkat Kepuasan Karyawan

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

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Dimana : n = Jumlah sampel yang dibutuhkan

N = Jumlah populasi

d² = Tingkat kepercayaan

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

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

a. Uji Validitas

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

1. Hipotesis

Ho = data butir pertanyaan kuisioner valid

Hi = data butir pertanyaan kuisioner tidak valid

2. Daerah Kritis

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

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

Tabel 4.14 Uji Validitas Kepuasan Karyawan

No	Kriteria	r_{hitung}		r_{tabel}	Keterangan
1	Saya diberikan upah yang memadai	0.683	$\geq$	0.396	Valid
2	Saya puas dengan kondisi tempat kerja saya	0.627	$\geq$	0.396	Valid
3	Saya diberikan kesempatan mengembangkan kemampuan saya	0.738	$\geq$	0.396	Valid
4	Saya mampu untuk selalu bekerja	0.733	$\geq$	0.396	Valid
5	Saya diberikan kesempatan untuk menjadi mahir dalam pekerjaan saya	0.713	$\geq$	0.396	Valid
6	Saya mempunyai hubungan pergaulan yang erat dengan rekan-rekan kerja	0.570	$\geq$	0.396	Valid
7	Saya diberi kebebasan dalam memberikan ide dalam mengembangkan produk yang ada	0.459	$\geq$	0.396	Valid
8	Saya diberikan kesempatan untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu	0.748	$\geq$	0.396	Valid
9	Saya diberi kebebasan untuk menilai diri dan hasil kerja saya	0.698	$\geq$	0.396	Valid
10	Saya diberi kesempatan untuk memberitahukan seseorang apa yang harus dilakukan	0.630	$\geq$	0.396	Valid
11	Saya diberikan waktu kerja yang sesuai dengan kemampuan saya	0.684	$\geq$	0.396	Valid
12	Saya puas dengan kemampuan atasan saya	0.622	$\geq$	0.396	Valid
13	Saya dapat berkomunikasi dengan atasan dengan mudah	0.528	$\geq$	0.396	Valid

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

b. Uji Reliabilitas

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

1. Hipotesis

H_0 = data butir pertanyaan kuisioner valid

H_1 = data butir pertanyaan kuisioner tidak valid

2. Daerah Kritis

Jika koefisien *Alpha* (α) $< 0,6$ maka butir pertanyaan dinyatakan tidak reliabel.

Jika koefisien *Alpha* (α) $> 0,6$ maka butir pertanyaan dinyatakan reliabel.

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

Tabel 4.15 **Reliability Statistics Karyawan**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.881	13

Hasil perhitungan *r Cronbach Alpha* pada *Software SPSS16.0 for windows* dapat dilihat yaitu diperoleh hasil sebesar 0.881, dimana bila $r_{hitung} \geq 0.6$, maka H_0 diterima. Jika $r_{hitung} \leq 0.6$ maka H_0 di tolak. karena nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.6 maka H_0 diterima. Berdasarkan pengolahan data tersebut, maka seluruh butir pertanyaan pada kuisioner yang diajukan reliabel.

4.2.5 Penetapan Bobot Pada Masing-masing Tolok Ukur

Perhitungan pada kartu skor berimbang merupakan penilaian terhadap kinerja perusahaan pada masing-masing perspektif yang telah di hitung. Adapun penentuan skor adalah sebagai berikut :

- Skor 0 – 3 : Tolok ukur yang bersangkutan memiliki kinerja yang rendah dengan syarat bila kelas pencapaian sama dengan target yang dicapai pada satu periode. Skor 3 bila kelas pencapaian target antara 16% - 30% dibawah target. Skor 2 bila kelas pencapaian target antara 31% - 50% dibawah target. Skor 1 bila pencapaian target sama antara 51% - 75% dibawah target. Skor 0 bila kelas pencapaian target lebih dari 75% dibawah target.
- Skor 4 – 6 : Tolok ukur keberhasilan yang bersangkutan memiliki kinerja yang sedang dengan syarat bila kelas pencapaian sama dengan syarat yang dicapai pada satu periode. Skor 4 bila kelas pencapaian antara 6% - 15% dibawah target. Skor 5 bila target pencapaian tidak lebih dari 5% baik diatas target maupun dibawah target. Skor 6 bila kelas pencapaian 6% - 15% diatas target.
- Skor 7 – 10 : Tolok ukur keberhasilan yang bersangkutan memiliki kinerja dengan syarat bila kelas pencapaian lebih besar dari target yang dicapai pada suatu periode. Skor 7 bila kenaikan kelas pencapaian target 16% - 30% diatas target. Skor 8 bila kenaikan kelas pencapaian target 31% - 50% diatas target. Skor 9 bila kenaikan kelas pencapaian target 51% - 75%. Skor 10 bila kelas pencapaian lebih dari 75% diatas target.

Pada pengelompokan diatas juga berlaku untuk menilai kinerja perusahaan pada masing-masing perspektif.

- Skor 0 – 3 : Berarti perusahaan memiliki kinerja yang rendah dipandang dari perpektif yang bersangkutan.
- Skor 4 – 6 : Berarti perusahaan memiliki kinerja yang sedang dipandang dari perpektif yang bersangkutan.
- Skor 7 – 10 : Berarti perusahaan memiliki kinerja yang baik dipandang dari perpektif yang bersangkutan.

4.16 Rangkuman Pengukuran kinerja Standar

Perspektif	Indikator	Tahun	Nilai Ukur	Tolok
Keuangan	<i>Profitabilitas</i>	2015	32.92 %	
		2014	94.19 %	
	<i>Return On Equity</i>	2015	128.09 %	
		2014	21.11 %	
	<i>Return On Investment</i>	2015	23.43 %	
		2014	43.53 %	
	<i>Total Asset Turn Over</i>	2015	41.75 %	
		2014	10.9 %	
	Tingkat Pertumbuhan Pendapatan	2015	14.8 %	
		2014	10.9 %	
Pelanggan	Tingkat Kepuasan Pelanggan	2015	Survei	
Bisnis	Pengembangan Inovasi	2014	54.19 %	
Internal		2015	22.24 %	
	Tingkat Cacat Produk	2015	25.92 %	
Pertumbuhan dan	Produktifitas Karyawan	2014	Rp. 6.708.395	
		2015	Rp. 7.133.800	
Pembelajaran	Retensi Karyawan	2014	15 %	
		2015	20 %	
	Tingkat Kepuasan Karyawan	2015	Survei	

Tabel 4.17 **Pertumbuhan Pada Setiap Perspektif *Balanced Scorecard***

Perspektif	Indikator	2014	2015	Pertumbuhan	Keterangan
Keuangan	<i>Profitabilitas</i>		32.92 %	32.92%	Meningkat
	<i>Return On Equity</i>	94.19 %	128.09 %	35.99%	Meningkat
	<i>Return On Investment</i>	21.11 %	23.43 %	10.99%	Meningkat
	<i>Total Asset Turn Over</i>	43.53%	41.73%	-4.13%	Menurun
	<i>Pertumbuhan Pendapatan</i>	10.9 %	14.8 %	35.78 %	Meningkat
Pelanggan	<i>Customer Acquisition</i>	22.22%	25%	12.51%	Meningkat
	Tingkat Kepuasan Pelanggan		Survei		Pelanggan Puas
Bisnis Internal	Pengembangan Inovasi	22.24%	54.19%	143.66 %	Menurun
	Tingkat Cacat Produk	32.14%	16.21%	-49.56 %	Menurun
Pembelajaran dan	Produktivitas Karyawan	Rp.6.708.395	Rp.7.133.800	6.34%.	Meningkat
	Retensi Karyawan	15%	20%	33.33%	Meningkat
Pertumbuhan	Tingkat Kepuasan Karyawan		Survei		Karyawan Puas

Tabel 4.18 Perhitungan Skor Berimbang *Balanced Scorecard*

Perspektif	Indikator	Target Perusahaan	Kelas Pencapaian Target	Pencapaian Target
Keuangan	<i>Profitabilitas</i>	25%	32.92%	31.68%
	<i>Return On Equity</i>	30%	35.99%	19.96%
	<i>Return On Investment</i>	10%	10.99%	9,9%
	<i>Total Asset Turn Over</i>	5%	-4.13%	-182.6
	<i>Pertumbuhan Pendapatan</i>	30%	35.78% %	19.26
Pelanggan	<i>Customer Acquisition</i>	10%	12.51%	25.1
	Tingkat Kepuasan Pelanggan			
Bisnis Internal	Pengembangan Inovasi	75%	143.66 %	91.54%
	Tingkat Cacat Produk	30%	-49.56 %	-265.2%
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Produktivitas Karyawan	5%	6.34%.	26.8
	Retensi Karyawan	25%	33.33%	33.32
Pertumbuhan	Tingkat Kepuasan Karyawan			

Tabel 4.19 Hasil Pengukuran Kinerja pada Keempat Perspektif

Perspektif	Indikator	Hasil Penilaian	Skor	Rata-rata Skor	Keterangan
Keuangan	<i>Profitabilitas</i>	+	8	5.2	Sedang
	<i>Return On Equity</i>	+	7		
	<i>Return On Investment</i>	+	4		
	<i>Total Asset On Turn Over</i>	-	0		
	<i>Pertumbuhan Pendapatan</i>	+	7		
Pelanggan	<i>Customer Acquisition</i>	+	6	6	Sedang
	Tingkat Kepuasan Pelanggan				
Bisnis Internal	Pengembangan Inovasi	-	8	4	Sedang
	Tingkat Cacat Produk	-	0		
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Produktivitas Karyawan	+	7	7.5	Baik
	Retensi Karyawan	+	8		
	Tingkat Kepuasan Karyawan				

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisa *Balanced Scorecard*

5.1.1 Perspektif Keuangan

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

Penilaian terhadap *Profitabilitas* atau tingkat kenaikan laba adalah laba yang dihasilkan pada tahun 2014 sebesar Rp.134.167.900,- dan laba pada tahun 2015 sebesar Rp.178.345.000,- sehingga presentase tingkat kenaikan laba yang diperoleh adalah sebesar 32.92% dengan tingkat laba sebesar Rp. 44.177.100,-. Dengan demikian setiap tahunnya Batik tulis Sri Kuncoro mengalami kenaikan tingkat laba yang baik.

Return On Equity merupakan alat ukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba,dan tingkat pengembalian yang dihasilkan oleh perusahaan, presentase nilai ROE pada tahun 2014 adalah sebesar 94.19%, dan pada tahun 2015 sebesar 128.09%. Sehingga dari

hasil perhitungan ROE yang di dapatkan dari tahun 2014 hingga 2015, batik tulis Sri Kuncoro mengalami peningkatan pertumbuhan sebesar 35.99%, ini menunjukkan bahwa setiap tahunnya terjadi peningkatan yang di lakukan oleh batik tulis Sri Kuncoro.

Return On Investment merupakan salah satu alat ukur yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengembalikan modal yang di tanamkan. Nilai ROI yang lebih besar dari bunga bank yang berlaku biasanya di anggap sebagai ukuran kinerja investasi yang menguntungkan (Brealy & Myers, 1996). Adapun hasil pencapaian yang diperoleh untuk *Return On Investment* pada tahun 2014 mencapai 21.11% dan pada tahun 2015 mencapai 23.43%, dimana pada tahun 2014 ke 2015 batik tulis Sri Kuncoro mendapatkan tingkat pertumbuhan sebesar 10.99%. Hal ini menunjukkan bahwa laba penjualan dari tiap tahunnya mengalami keuntungan yang baik. Sehingga batik tulis Sri Kuncoro tidak ragu dalam menanamkan investasi yang lebih besar agar produksi, dan kinerja perusahaan terus mengalami peningkatan.

Total Asset On Turn Over(TATO) mengukur perputaran dari semua aset yang dimiliki perusahaan. Rasio ini menunjukkan bagaimana efektifitas perusahaan menggunakan keseluruhan aktiva untuk menciptakan penjualan dan mendapatkan laba. Semakin cepat tingkat perputaran aktivanya, maka laba bersih yang dihasilkan akan semakin meningkat, karena perusahaan sudah dapat memanfaatkan aktiva tersebut untuk meningkatkan penjualan yang berpengaruh terhadap pendapatan (Mahmud M Hanafi & Abdul Halim, 2000). Adapun hasil pencapaian yang di peroleh untuk *Total Asset On Turn Over* pada tahun 2014 sebesar 43.53% dan tahun 2015 sebesar 41.73%. Sehingga perusahaan mengalami penurunan pertumbuhan sebesar -4.13%, dimana penurunan ini disebabkan karena perusahaan meningkatkan penggunaan pendapatannya untuk diinvestasikan sebagai kekayaan perusahaan, seperti tanah, kendaraan, peralatan perusahaan.

Penilaian pertumbuhan pendapatan atau *Revenue Growth* digunakan untuk menilai seberapa besar pertumbuhan yang diperoleh perusahaan dibandingkan dengan periode sebelumnya, adapun pertumbuhan pendapatan yang diperoleh pada tahun 2014 adalah sebesar 10.9% dan tahun 2015 sebesar 14.8% dan presentase pertumbuhan yang diperoleh adalah 35.78%.

5.1.2 Perspektif Pelanggan

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

Dari hasil pencapaian diperoleh sebesar 5 pemesanan baru dalam dua periode yaitu tahun 2014 dan tahun 2015 yang berarti perhitungan yang dilakukan memberikan informasi di tahun 2014 *customer acquisition* diperoleh sebesar 22.22 % dan *customer acquisition* pada tahun 2015 sebesar 25 % dan terjadi peningkatan pertumbuhan sebesar 12.51 % pemesanan, di mana pada tahun tersebut minat pelanggan terhadap produk perusahaan sangat baik dan pelanggan sudah memercayai dan menyukai produk perusahaan.

Tingkat kepuasan pelanggan merupakan tolok ukur yang dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada pelanggan untuk dapat mengetahui secara langsung tingkat kepuasan yang diperoleh pelanggan. Kuisioner yang disebarkan sebanyak 75 sampel dengan 10 pertanyaan didalamnya kepada para pelanggan batik tulis Sri Kuncoro. Perhitungan dilakukan dengan bantuan *Software SPSS16.0 for windows* untuk menentukan uji validitas dan uji reliabilitas. Dari hasil perhitungan yang telah dilakukan menunjukan bahwa uji

validitas r_{hitung} lebih besar dari pada r_{tabel} berarti data yang diolah telah valid dan uji reliabilitas menunjukkan $r_{hitung} \geq 0.6$ maka H_0 diterima. Hasil pencapaian kepuasan pelanggan termasuk dalam kategori baik. Hal ini dikarenakan berdasarkan hasil kuisioner yang diberikan pada pelanggan merasa sangat puas dengan layanan yang diberikan, di mana perusahaan memberikan layanan yang sangat baik dan memuaskan harapan konsumen, dan perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan sebaik mungkin.

5.1.3 Perspektif Bisnis Internal

Pada perspektif bisnis internal, peneliti menggunakan dua indikator untuk mengukur kinerja pada perspektif bisnis internal pada batik tulis Sri Kuncoro yaitu dengan menghitung pengembangan inovasi, dan tingkat cacat produk. Batik tulis Sri Kuncoro memproduksi kain batik dalam dua jenis yaitu batik klasik dan batik kontemporer (*modern*), di mana setiap harinya perusahaan memproduksi kedua jenis kain batik tersebut dalam jumlah yang besar.

Pengembangan inovasi merupakan nilai tingkat produksi yang dilakukan oleh perusahaan dimana perbandingan jenis batik tulis klasik dan batik tulis kontemporer yang di produksi perusahaan. Dimana, produksi batik klasik pada tahun 2014 sebesar 54,19% dan produksi batik kontemporer pada tahun 2015 sebesar 22,24% dimana produksi batik yang dihasilkan lebih banyak batik kontemporer dengan pertumbuhan yang diperoleh 143,66%.

Tingkat cacat produk memberikan informasi nilai kegagalan produk yang diperoleh perusahaan. Pada tahun 2014 tingkat cacat produk yang diperoleh sebesar 32,14% dan tahun 2015 sebesar 16,21%, dimana cacat produk yang dialami perusahaan mengalami peningkatan hingga sebesar -49,56% dengan nilai yang cukup tinggi dalam cacat produk diperlukan adanya perbaikan untuk mengurangi bahkan menghilangkan produk cacat

5.1.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

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

Produktivitas karyawan merupakan upaya perusahaan dalam meningkatkan produktivitas produksi yang ada dengan melakukan perekrutan karyawan ataupun dengan berbagai cara agar produksi perusahaan semakin meningkat. Batik tulis Sri Kuncoro setiap tahun selalu melakukan perekrutan karyawan yang berdampak pada peningkatan produksi pada tahun 2014 jumlah karyawan yang bekerja di batik tulis Sri Kuncoro berjumlah 20 orang dengan tingkat produktivitas karyawan mencapai Rp.6.708.395,- dan pada tahun 2015 perusahaan melakukan perekrutan karyawan sebanyak 5 orang dan menyebabkan produktivitas karyawan mengalami peningkatan yang baik yaitu sebesar Rp.7.133.800,- dimana upaya ini membuahkan hasil yang baik dengan tingkat pertumbuhan sebesar 6.34%. Hingga saat ini jumlah karyawan yang dimiliki oleh batik tulis Sri Kuncoro adalah berjumlah 25 orang.

Tingkat retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan terhadap karyawan perusahaan, dimana pada tahun 2014 karyawan yang keluar sebanyak 3 orang dan tahun 2015 sebanyak 5 orang, dengan tingkat retensi pada tahun 2014 sebesar 15% dan tahun 2015 sebesar 20% sehingga diperoleh tingkat pertumbuhan retensi karyawan sebesar 33.33%.

Tingkat kepuasan karyawan merupakan survei yang dilakukan terhadap karyawan batik tulis Sri Kuncoro untuk mengetahui seberapa puas para karyawan terhadap

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

5.2 Kartu Skor Berimbang

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

Pada perspektif keuangan, pertumbuhan indikator *profitabilitas* sebesar 32.92% dan target yang diberikan oleh perusahaan adalah sebesar 25%, pencapaian target yang diperoleh sebesar 31.68%. Pada indikator ini perusahaan memperoleh skor 8 sehingga *profitabilitas* memiliki kinerja yang baik. *Return On Equity* (ROE) tahun 2014 hingga tahun 2015 diperoleh 35.99%, target yang diberikan oleh perusahaan adalah sebesar 30%, dan pencapaian target yang diperoleh perusahaan sebesar 19.96%. Perusahaan pada indikator ini memperoleh skor 7 sehingga ROE memiliki kinerja yang baik. Pertumbuhan indikator *Return On Investment* (ROI) pada tahun 2014 ke tahun 2015 diperoleh sebesar 10.99% dan target yang ingin dicapai oleh perusahaan adalah sebesar 10%. Pencapaian yang diperoleh

perusahaan sebesar 9.9% dan skor yang diperoleh perusahaan adalah 4, dimana ROI memiliki kinerja yang sedang. Pertumbuhan indikator *Total Asset On Turn Over* pada tahun 2014 ke tahun 2015 sebesar -4.13%, dimana target yang diberikan perusahaan adalah sebesar 5%, dan pencapaian target yang diperoleh perusahaan sebesar -182.6%. pada indikator ini perusahaan mendapatkan skor 0 sehingga indikator TATO memiliki kinerja yang buruk. Pertumbuhan indikator pertumbuhan pendapat dari tahun 2014 ke tahun 2015 sebesar 35.78% dan target yang ingin dicapai perusahaan adalah sebesar 30%, di mana pencapaian target yang diperoleh perusahaan sebesar 19.26%, sehingga perusahaan mendapatkan skor 7 pada indikator ini kinerja yang dimiliki perusahaan adalah baik. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja batik tulis Sri Kuncoro pada perspektif keuangan memiliki hasil kinerja yang sedang karena memiliki skor indikator rata-rata sebesar 5,2.

Pada perspektif pelanggan, indikator *Customer Acquisition* pada tahun 2014 dan tahun 2015 diperoleh sebesar 12.51%. Target yang ingin dicapai oleh perusahaan pada indikator ini sebesar 10%, dimana tingkat pemerolehan pelanggan yang diperoleh perusahaan sebesar 25.1% dengan skor yang diperoleh sebesar 7 dimana perusahaan memiliki kinerja yang baik. Indikator tingkat kepuasan pelanggan merupakan data yang didapat oleh peneliti melalui kepuasan pelanggan, sehingga untuk mendapatkan skor atau nilai pada indikator ini peneliti menyebarkan kuisioner kepada konsumen batik tulis Sri Kuncoro dan mengolah data menggunakan bantuan *Software SPSS16.0 for windows* dengan melakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Pada kedua uji tersebut hasil yang diperoleh adalah pelanggan merasa puas dengan pelayanan batik tulis Sri Kuncoro. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja batik tulis Sri Kuncoro pada perspektif pelanggan adalah memiliki hasil kinerja yang sedang karena memiliki skor indikator rata-rata sebesar

Pada perspektif bisnis internal, indikator pengembangan inovasi pada tahun 2014 dan 2015 diperoleh hasil sebesar 143.66%, dimana target yang ingin dicapai oleh perusahaan sebesar 75%, dan target yang berhasil dicapai perusahaan sendiri sebesar

91.54% yang berarti nilai skor yang didapatkan oleh perusahaan adalah 8, perusahaan memiliki kinerja yang baik. Pada indikator tingkat cacat produk di tahun 2014 dan tahun 2015 sebesar -49.56% dengan target yang ingin dicapai oleh perusahaan sebesar 30% dan pencapaian target yang diperoleh adalah -265.2%, dimana perusahaan mendapatkan skor 0 pada indikator ini dengan memiliki kinerja yang buruk. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja batik tulis Sri Kuncoro pada perspektif bisnis internal adalah memiliki hasil kinerja yang sedang karena memiliki skor indikator rata-rata sebesar 4.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dalam indikator produktivitas karyawan perusahaan pada tahun 2014 hingga tahun 2015 kelas pencapaian target yang diperoleh sebesar 6.34% dengan target yang ingin dicapai perusahaan pada tahun tersebut sebesar 55%, sedangkan tingkat pencapaian target yang diperoleh oleh perusahaan sebesar 26.8% dengan skor yang diperoleh adalah 7 yang berarti kinerja yang dimiliki perusahaan adalah baik, dan pada indikator retensi karyawan pada tahun 2014 hingga 2015 sebesar 33.33% dengan target yang diberikan perusahaan adalah 25%, sedangkan target yang tercapai sebesar 33.32% dimana, perusahaan memiliki skor 8 sehingga kinerja yang dimiliki perusahaan adalah baik. Sedangkan, pada indikator tingkat kepuasan karyawan data yang diperoleh peneliti melalui survei kepuasan karyawan, sehingga untuk mendapatkan skor atau nilai pada indikator ini peneliti menyebarkan kuisioner kepada karyawan batik tulis Sri Kuncoro dan mengolah data menggunakan bantuan *Software SPSS16.0 for windows* dengan melakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Pada kedua uji tersebut hasil yang diperoleh adalah karyawan merasa puas bekerja di batik tulis Sri Kuncoro. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja batik tulis Sri Kuncoro pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah memiliki hasil kinerja yang baik karena memiliki skor indikator rata-rata sebesar 7.5.

BAB VI

KESIMPULAN

6.1 Kesimpulan

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

1. Hasil pengukuran tingkat pertumbuhan pada perusahaan batik tulis Sri Kuncoro adalah :
 - a. Pada perspektif keuangan, pertumbuhan yang diperoleh oleh batik tulis Sri Kuncoro pada indikator *profitabilitas* adalah sebesar 32.92%, ROE adalah sebesar 35.99%, pada ROI pertumbuhan yang diperoleh sebesar 10.99%, tingkat pertumbuhan pada indikator TATO sebesar -4.13%, dan indikator pertumbuhan pendapatan adalah sebesar 35.78%.
 - b. Pada perspektif pelanggan, indikator *customer acquisition* diperoleh pertumbuhan sebesar 12.51%, dan pada tingkat kepuasan pelanggan yang diukur dengan melakukan penyebaran kuesioner pelanggan merasa puas dengan batik tulis Sri Kuncoro.
 - c. Pada perspektif bisnis internal, indikator pengembangan inovasi mengalami pertumbuhan sebesar 143.66%, dan pada tingkat cacat produk pertumbuhan yang diperoleh batik tulis Sri Kuncoro sebesar -49.56%.
 - d. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, indikator produktivitas karyawan dengan jumlah karyawan saat ini 25 orang tingkat pertumbuhan yang

- e. diperoleh perusahaan dari tahun 2014 ke tahun 2015 adalah sebesar 6.34%, dan pada retensi karyawan diperoleh hasil sebesar 33.33%, sedangkan tingkat kepuasan karyawan yang diukur dengan melakukan penyebaran kuesioner, karyawan merasa puas dengan aspek pekerjaan yang ada.

6.2 Saran

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

1. Perusahaan harus terus mempertahankan kinerja perusahaan yang mencapai standar penilaian yang baik, yaitu pada perspektif keuangan terdapat pada *profitabilitas*, *Return On Equity*, dan pertumbuhan pendapatan. dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan penilaian yang perlu dipertahankan adalah produktifitaas karyawan dan tingkat retensi karyawan.
2. Pengembangan inovasi yang dapat dilakukan oleh batik tulis Sri Kuncoro, adalah dengan mengembangkan atau membuat varian baru pada motif batik yang ada pada saat ini, dan membuat produk baru selain kain batik seperti topi, tas, sepatu, maupun dompet yang bermotif batik khas Sri Kuncoro.
3. Perusahaan harus dapat melakuakn terhadap factor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan agar jasa dan pelayanan perusahaan memiliki dinamisasi yang baik atau tidak berjalan monoton.

DAFTAR PUSTAKA

- Adila Yugha Andranik., 2008. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Jendral Ahmad Yani Kota Metro Lampung.
- Arif, Destya, Panca, H., 2012. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Penerapan *Balanced Scorecard* Menggunakan *Activity Based Costing* Untuk Mengukur Net Profit.
- Atkinson, A.A., R.D. Banker., R.S. Kaplan & Y.S. Mark., (2001). *Management Control System*, 3 Edition, New Jersey: Prentice-Hall Internasional, INC.
- Budi Kristanto., 2005. Efektifitas Pembinaan Industri Besar dan Sedang Terhadap Industri Kecil dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*.
- Brandon Charles H. dan Drtina Ralph E., 1997, *Management Accounting Strategy and Control*, McGraw-hill Inc., Canada
- Gasperz, V., 1997. Manajemen Kualitas : Penerapan Konsep-konsep Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gasperz, V., 1998. *Production Planning and Inventory Control*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Gasperz, V., 2005. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi *Balanced Scorecard* dengan Six Sigma unruk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hansen., & Mowen., 1999. *Cost Management: Accounting and Control*, 3 Edition, South-Western College Publishing, a Division of Thomsom Learning.
- Imam Ghozali., 2005. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS Edisi3. Semarang : Badan Penerbit UNDIP
- Isniar Budiarti., 2009. Pentingnya Pengukiran Kinerja Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard*. Jurnal Manajemen Unikom Bandung vol III no.1 Januari
- Junaidi., 2002. Kontribusi Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja P:erusahaan. (Studi Kasus Perusahaan Jasa Perantara Asuransi

PT. “XYZ”).

- Kaplan, Robert S & David P Norton. 1993. *Implementing The Balanced Scorecard at FMC Corporation Harvard Business Review* (September-Oktober 143-146).
- Kaplan, Robert S & David P Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Massachusetts, Harvard Business School Press.*
- Lasdi, Lodovicus., 2002. *Balanced Scorecard* Sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global. *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*, vol.2 No.2, 150-169
- Mahsun, Mohamad., 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Edisi Pertama, Penerbit BPFE: Yogyakarta.
- Michel, H., 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Jakarta : Erlangga
- Mulyadi., 1997. *Balanced Scorecard* Sebagai Inti Sistem Manajemen Strategik. Jakarta : Prima Nusantara Manajemen.
- Mulyadi., 2001. *Akuntansi Manajemen : Konsep Manfaat dan Rekayasa*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi., 2009. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipat Gandaan Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ni Putu Yessy Christina., 2010. *Penilaian Kinerja Pada PT. Adhi Karya Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNUD.
- Novella Aurora., 2010. *Penerapan Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja RSUD Tugu Rejo Semarang.
- Presetiyatno, Rachmad, H & Issa, Dyah, U., 2008. *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard*. Jurusan Teknik Industri, Universitas Trunjoyo Madura.
- Riyandanu, E., 2011. *Pengukuran dan Analisa Indikator Kinerja Pada FTI-UII* Yogyakarta. Universitas Islam Indonesia.
- Richard L. Lynch dan Kelvin F. Cross., 1993. *Performance Measurement System, Handbook of Cost Management*, Peny. Barry Brinker, edisi 3, Hal 328, Warren Gorham Lamont, New York.

- Singgih, M. L., Damayanti, K. A., & Octavia, R. (2001). Pengukuran dan Analisa Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* di PT. "X". Jurnal Teknik Industri, 48-56.
- Singgih Santoso., 2002. Statistik Non Parametrik. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sipayung, Friska. 2009. *Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategi*. Jurnal Manajemen Bisnis. Vol 2 no.1 Januari 2009. H: 7-14.
- Soetjipto, Budi W., 1997. Mengukur Kinerja Bisnis Dengan *Balanced Scorecard*. Usahawan no.6
- Supranto., 1993. Statistik Teoridan Aplikasinya Jilid 1: Grasindo.
- Suprpto, Budi dkk., 2009. *The Implementation of Balanced Scorecard for Performance Measurement in Small and Medium Enterprises: Evidence from Malaysian Health Care Services. The Asian Journal of Technology Management. Vol. 2 no. 2 December 2009, pp:37-49.*
- Susanto, L., Tarman, A., & Sukirno. (2004). *Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Management (Studi Kasus Pada PT Sari Husada)*. Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia, vol.III no.1 Hal 40-50.
- Tandiontong, Mahtius., & Erna, Rizki, Y., 2011. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai. Studi Kasus Bio Tech Sarana Bandung.
- Yulia Safitriningsih., 2007. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (Studi Kasus di PT.Telkom, Tbk Jogjakarta).
- Yuwono, S., Sukarno, E. dan Ichsa, M., 2003. Petunjuk Penyusunan *Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.
- Werther, William B. & Keith Davis., 1996. *Human Resources And Personal Management. International Edition. McGraw-Hill, Inc., USA.*
- Widjaja. T, Amin., 2001 *Internal Auditing (suatu pngantar)*, Jakarta: Harvarindo.

LAMPIRAN

SURVEY KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Dengan Hormat,

Kami sangat berterima kasih kepada bapak/ibu, apabila dapat meluangkan sedikit waktu untuk menjawab kuisisioner ini secara obyektif. Tujuan kuisisioner ini adalah untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan dan hasil dari kuisisioner ini akan sangat membantu kami dalam menyelesaikan observasi tugas akhir mengenai Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan.

Terima kasih.

Yogyakarta, 01 Februari 2016

Septian Putu Ramli

Survey Kepuasan Karyawan

Kuesioner Kepuasan Karyawan ini ditujukan kepada para pekerja batik tulis Sri Kuncoro, untuk dapat memberikan penilaian anda dalam kepuasan bekerja dengan memberikan tanda silang (X) atau check (√) pada nilai yang sesuai dengan kriteria yang ada.

- | | | |
|----------------------|----------|----------------|
| 1. Sangat tidak baik | 3. Cukup | 5. Sangat baik |
| 2. Tidak baik | 4. Baik | |

No	Kriteria	Interval				
		1	2	3	4	5
1	a. Saya diberikan upah yang memadai b. Saya puas dengan kondisi tempat kerja saya c. Saya diberikan kesempatan mengembangkan kemampuan saya d. Saya mampu untuk selalu bekerja e. Saya diberikan kesempatan untuk menjadi mahir dalam pekerjaan saya f. Saya mempunyai hubungan pergaulan yang erat dengan rekan-rekan kerja					
2	a. Saya diberi kebebasan dalam memberikan ide dalam mengembangkan produk yang ada b. Saya diberikan kesempatan untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu c. Saya diberi kebebasan untuk menilai diri dan hasil kerja saya d. Saya diberi kesempatan untuk memberitahukan seseorang apa yang harus dilakukan e. Saya diberikan waktu kerja yang sesuai dengan kemampuan saya					
3	a. Saya puas dengan kemampuan atasan saya b. Saya dapat berkomunikasi dengan atasan dengan mudah					

No	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	xtotal
Responden 1	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	43
Responden 2	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	53
Responden 3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	46
Responden 4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	43
Responden 5	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	4	4	42
Responden 6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
Responden 7	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	58
Responden 8	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	50
Responden 9	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	49
Responden 10	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	42
Responden 11	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	45
Responden 12	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	58
Responden 13	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	58
Responden 14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
Responden 15	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	43
Responden 16	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	4	44
Responden 17	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	41
Responden 18	3	4	4	4	4	4	2	3	2	2	3	3	2	40
Responden 19	5	5	5	5	5	4	2	2	2	2	4	4	4	49
Responden 20	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	46
Responden 21	5	5	5	5	4	4	1	4	4	4	4	4	4	53
Responden 22	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	46
Responden 23	3	4	4	3	4	4	2	2	3	3	4	4	4	44
Responden 24	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	46
Responden 25	3	4	4	3	4	3	2	2	2	3	3	4	4	41

[illegible]

Correlations															
x11	Pearson Correlation	0.239	.489*	.549**	.520**	0.377	0.208	0.214	0.363	.487*	0.365	1	.712**	0.231	.684**
	Sig. (2-tailed)	0.25	0.013	0.005	0.008	0.063	0.318	0.304	0.074	0.014	0.073		0	0.267	0
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
x12	Pearson Correlation	0.246	.457*	.447*	0.301	.525**	0.164	0.198	0.257	.399*	0.324	.712**	1	0.215	.622**
	Sig. (2-tailed)	0.237	0.022	0.025	0.144	0.007	0.434	0.343	0.215	0.048	0.115	0		0.302	0.001
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
x13	Pearson Correlation	.553**	0.222	0.351	0.225	0.369	0.108	0.265	0.249	0.311	0.311	0.231	0.215	1	.528**
	Sig. (2-tailed)	0.004	0.285	0.085	0.279	0.07	0.606	0.2	0.23	0.13	0.13	0.267	0.302		0.007
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
xtotal	Pearson Correlation	.683**	.627**	.738**	.733**	.713**	.570**	.459*	.748**	.698**	.630**	.684**	.622**	.528**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0.001	0	0	0	0.003	0.021	0	0	0.001	0	0.001	0.007	
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

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

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

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	25	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	13

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x1	3.6800	.69041	25
x2	4.1600	.55377	25
x3	4.1200	.66583	25
x4	3.9200	.70238	25
x5	3.8400	.68799	25
x6	3.4800	.50990	25
x7	3.1200	.88129	25
x8	3.1600	.74610	25
x9	3.0800	.70238	25
x10	3.2000	.64550	25
x11	3.6000	.70711	25
x12	3.7200	.67823	25
x13	3.7600	.66332	25

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	43.1600	27.807	.610	.870
x2	42.6800	29.060	.562	.874
x3	42.7200	27.543	.678	.867
x4	42.9200	27.327	.668	.867
x5	43.0000	27.583	.646	.869
x6	43.3600	29.657	.505	.876
x7	43.7200	28.877	.324	.890
x8	43.6800	26.893	.681	.866
x9	43.7600	27.607	.626	.869
x10	43.6400	28.490	.554	.873
x11	43.2400	27.690	.609	.870
x12	43.1200	28.360	.540	.874
x13	43.0800	29.160	.436	.879

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
46.8400	32.723	5.72043	13

SURVEY KEPUASAN PELANGGAN

Dengan Hormat,

Kami sangat berterima kasih kepada bapak/ibu, apabila dapat meluangkan sedikit waktu untuk menjawab kuisisioner ini secara obyektif. Tujuan kuisisioner ini adalah untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, hasil dari kuisisioner ini akan sangat membantu kami dalam menyelesaikan observasi tugas akhir mengenai Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan.

Terima kasih.

Yogyakarta, 01 Februari 2016

Septian Putu Ramli

Survey Kepuasan Pelanggan

Kuesioner Kepuasan Pelanggan ini ditujukan kepada konsumen batik tulis Sri Kuncoro, untuk dapat memberikan penilaian anda dalam kepuasan akan pelayanan dengan memberikan tanda silang (X) atau check (√) pada nilai yang sesuai dengan kriteria yang ada.

- | | | |
|----------------------|----------|----------------|
| 1. Sangat tidak puas | 3. Cukup | 5. Sangat puas |
| 2. Tidak puas | 4. Puas | |

Kriteria		Interval				
		1	2	3	4	5
Assurance (Jaminan)	a. Ketersediaan informasi b. Jaminan dalam pengembalian barang yang mengalami cacat					
Realiability (Kehandalan)	a. Kemudahan transaksi bagi pelanggan b. Ketepatan waktu pemesanan c. Kemampuan menjelaskan kepada konsumen					
Responsiveness (daya tanggap)	a. Kemampuan merespon keluhan pelanggan b. Respon dengan adanya kritik dan saran dari pelanggan					
Empathy (Empati)	a. Kemampuan dalam menjaga kepercayaan pelanggan b. Keramahan karyawan dalam melayani konsumen c. Kemampuan dalam membina hubungan baik dengan pelanggan dan masyarakat					

No	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	xtotal
Responden 1	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	37
Responden 2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
Responden 3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	35
Responden 4	3	2	3	4	4	2	4	3	4	4	33
Responden 5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38
Responden 6	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	45
Responden 7	2	3	2	3	3	3	4	4	4	4	32
Responden 8	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	37
Responden 9	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	38
Responden 10	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	31
Responden 11	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
Responden 12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
Responden 13	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	36
Responden 14	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	35
Responden 15	2	2	3	4	4	3	2	4	4	4	32
Responden 16	2	2	4	4	4	4	4	4	4	5	37
Responden 17	3	5	4	4	4	3	4	4	5	5	41
Responden 18	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	42
Responden 19	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
Responden 20	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	33
Responden 21	2	3	2	3	1	2	3	2	4	3	25
Responden 22	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	35
Responden 23	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	44
Responden 24	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	46
Responden 25	3	4	5	5	5	4	4	4	5	4	43
Responden 26	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	23
Responden 27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
Responden 28	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	33
Responden 29	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	36
Responden 30	4	2	2	4	3	4	3	2	2	2	28
Responden 31	3	2	3	2	2	2	2	3	2	4	25
Responden 32	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	37
Responden 33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
Responden 34	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	37
Responden 35	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	35

No	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	xtotal
Responden 36	4	3	3	4	4	4	3	3	2	2	32
Responden 37	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	36
Responden 38	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	34
Responden 39	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	35
Responden 40	3	3	4	2	4	3	4	4	4	4	35
Responden 41	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	34
Responden 42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
Responden 43	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	40
Responden 44	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	30
Responden 45	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	37
Responden 46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
Responden 47	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	35
Responden 48	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	37
Responden 49	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
Responden 50	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	35
Responden 51	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	38
Responden 52	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	29
Responden 53	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	37
Responden 54	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	38
Responden 55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
Responden 56	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
Responden 57	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	41
Responden 58	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	36
Responden 59	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	36
Responden 60	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	29
Responden 61	3	2	3	4	3	3	4	2	4	3	31
Responden 62	5	4	4	3	3	4	3	3	3	4	36
Responden 63	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	37
Responden 64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
Responden 65	5	5	4	3	3	4	4	3	3	4	38
Responden 66	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	37
Responden 67	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	34
Responden 68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
Responden 69	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	33
Responden 70	5	3	3	5	5	4	3	4	3	3	38

Correlations

[illegible]

x7	Pearson Correlation	.363**	.454**	.619**	.406**	.451**	.326**	1	.417**	.430**	.540**	.725**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.006		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
x8	Pearson Correlation	.289*	.548**	.588**	.426**	.595**	.220	.417**	1	.638**	.639**	.775**
	Sig. (2-tailed)	.015	.000	.000	.000	.000	.067	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
x9	Pearson Correlation	.019	.365**	.445**	.419**	.355**	-.027	.430**	.638**	1	.544**	.601**
	Sig. (2-tailed)	.873	.002	.000	.000	.003	.827	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
x10	Pearson Correlation	.199	.372**	.573**	.270*	.396**	.129	.540**	.639**	.544**	1	.672**
	Sig. (2-tailed)	.099	.002	.000	.024	.001	.289	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
xtotal	Pearson Correlation	.613**	.712**	.803**	.654**	.772**	.525**	.725**	.775**	.601**	.672**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

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

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

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.874	10

DF = n-2	Tingkat Signifikansi Untuk Uji 1 arah				
	0,05	0,025	0,001	0,005	0,0005
	Tingkat Signifikansi Untuk Uji 2 arah				
	0,1	0,05	0,02	0,01	0,001
1	0,9877	0,9969	0,9995	0,9999	10,000
2	0,9000	0,9500	0,9800	0,9900	0,9990
3	0,8054	0,8783	0,9343	0,9587	0,9911
4	0,7293	0,8114	0,8822	0,9172	0,9741
5	0,6694	0,7545	0,8329	0,8745	0,9509
6	0,6215	0,7067	0,7887	0,8343	0,9249
7	0,5822	0,6664	0,7498	0,7977	0,8983
8	0,5494	0,6319	0,7155	0,7646	0,8721
9	0,5214	0,6021	0,6851	0,7348	0,8470
10	0,4973	0,5760	0,6581	0,7079	0,8233
11	0,4762	0,5529	0,6339	0,6835	0,8010
12	0,4575	0,5324	0,6120	0,6614	0,7800

DF = n-2	Tingkat Signifikansi Untuk Uji 1 arah				
	0,05	0,025	0,001	0,005	0,0005
	Tingkat Signifikansi Untuk Uji 2 arah				
	0,1	0,05	0,02	0,01	0,001
13	0,4409	0,5140	0,5923	0,6411	0,7604
14	0,4259	0,4973	0,5742	0,6226	0,7419
15	0,4124	0,4821	0,5577	0,6055	0,7247
16	0,4000	0,4683	0,5425	0,5897	0,7084
17	0,3887	0,4555	0,5285	0,5751	0,6932
18	0,3783	0,4438	0,5155	0,5614	0,6788
19	0,3687	0,4329	0,5034	0,5487	0,6652
20	0,3598	0,4227	0,4921	0,5368	0,6524
21	0,3515	0,4132	0,4815	0,5256	0,6402
22	0,3438	0,4044	0,4716	0,5151	0,6287
23	0,3365	0,3961	0,4622	0,5052	0,6178
24	0,3297	0,3882	0,4534	0,4958	0,6074
25	0,3233	0,3809	0,4451	0,4869	0,5974
26	0,3172	0,3739	0,4372	0,4785	0,5880
27	0,3115	0,3673	0,4297	0,4705	0,5790
28	0,3061	0,3610	0,4226	0,4629	0,5703
29	0,3009	0,3550	0,4158	0,4556	0,5620
30	0,2960	0,3494	0,4093	0,4487	0,5541
31	0,2913	0,3440	0,4032	0,4421	0,5465
32	0,2869	0,3388	0,3972	0,4357	0,5392
33	0,2826	0,3338	0,3916	0,4296	0,5322
34	0,2785	0,3291	0,3862	0,4238	0,5254
35	0,2746	0,3246	0,3810	0,4182	0,5189
36	0,2709	0,3202	0,3760	0,4128	0,5126
37	0,2673	0,3160	0,3712	0,4076	0,5066
38	0,2638	0,3120	0,3665	0,4026	0,5007
39	0,2605	0,3081	0,3621	0,3978	0,4950
40	0,2573	0,3044	0,3578	0,3932	0,4896
41	0,2542	0,3008	0,3536	0,3887	0,4843
42	0,2512	0,2973	0,3496	0,3843	0,4791
43	0,2483	0,2940	0,3457	0,3801	0,4742
44	0,2455	0,2907	0,3420	0,3761	0,4694
45	0,2429	0,2876	0,3384	0,3721	0,4647
46	0,2403	0,2845	0,3348	0,3683	0,4601

DF = n-2	Tingkat Signifikansi Untuk Uji 1 arah				
	0,05	0,025	0,001	0,005	0,0005
	Tingkat Signifikansi Untuk Uji 2 arah				
	0,1	0,05	0,02	0,01	0,001
47	0,2377	0,2816	0,3314	0,3646	0,4557
48	0,2353	0,2787	0,3281	0,3610	0,4514
49	0,2329	0,2759	0,3249	0,3575	0,4473
50	0,2306	0,2732	0,3218	0,3542	0,4432
51	0,2284	0,2706	0,3188	0,3509	0,4393
52	0,2262	0,2681	0,3158	0,3477	0,4354
53	0,2241	0,2656	0,3129	0,3445	0,4317
54	0,2221	0,2632	0,3102	0,3415	0,4280
55	0,2201	0,2609	0,3074	0,3385	0,4244
56	0,2181	0,2586	0,3048	0,3357	0,4210
57	0,2162	0,2564	0,3022	0,3328	0,4176
58	0,2144	0,2542	0,2997	0,3301	0,4143
59	0,2126	0,2521	0,2972	0,3274	0,4110
60	0,2108	0,2500	0,2948	0,3248	0,4079
61	0,2091	0,2480	0,2925	0,3223	0,4048
62	0,2075	0,2461	0,2902	0,3198	0,4018
63	0,2058	0,2441	0,2880	0,3173	0,3988
64	0,2042	0,2423	0,2858	0,3150	0,3959
65	0,2027	0,2404	0,2837	0,3126	0,3931
66	0,2012	0,2387	0,2816	0,3104	0,3903
67	0,1997	0,2369	0,2796	0,3081	0,3876
68	0,1982	0,2352	0,2776	0,3060	0,3850
69	0,1968	0,2335	0,2756	0,3038	0,3823
70	0,1954	0,2319	0,2737	0,3017	0,3798
71	0,1940	0,2303	0,2718	0,2997	0,3773
72	0,1927	0,2287	0,2700	0,2977	0,3748
73	0,1914	0,2272	0,2682	0,2957	0,3724
74	0,1901	0,2257	0,2664	0,2938	0,3701
75	0,1888	0,2242	0,2647	0,2919	0,3678
76	0,1876	0,2227	0,2630	0,2900	0,3655
77	0,1864	0,2213	0,2613	0,2882	0,3633
78	0,1852	0,2199	0,2597	0,2864	0,3611
79	0,1841	0,2185	0,2581	0,2847	0,3589
80	0,1829	0,2172	0,2565	0,2830	0,3568

