



**EVALUASI KINERJA BISNIS DENGAN  
PENDEKATAN KONSEP BALANCED SCORECARD  
PADA PT. POLIPLAS MAKMUR SANTOSA  
UNGERAN**

**SKRIPSI**

**Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Pada Universitas Negeri  
Semarang**

**PERPUSTAKAAN  
UNNES**

Oleh

**Nama : Ratna Budiarti**

**NIM : 3351402083**

**FAKULTAS EKONOMI  
JURUSAN AKUNTANSI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

**2007**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian

skripsi pada :

Hari :

Tanggal :

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Sukirman, M. Si

NIP. 131 967 646

Drs. Bambang Prishardoyo, M. Si

NIP. 131 993 879

Mengetahui :

Ketua Jurusan Akuntansi

Drs. Sukirman, M. Si

NIP. 131 967 646

## PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas  
Ekonomi, Universitas Negeri Semarang pada :

Hari :

Tanggal :



Drs. Agus Wahyudin, M. Si  
NIP. 131 658236

## **PERNYATAAN**

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar- benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.

Semarang, April 2007

Ratna Budiarti

NIM. 3351402083



## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*“ Tinggi hati mendahului kehancuran, tetapi, kerendahan hati mendahului kehormatan. ”*

*(Amsal 18 :12)*

*“ Ada 4 hal yang tidak dapat kembali, pertama busur panah yang telah dilepaskan, kedua kata- kata yang telah diucapkan, ketiga waktu yang telah berlalu dan keempat kesempatan yang disia- siakan. ”*

*(Tabloid Refleksi, Edisi -)*

*” Jika engkau tidak bisa menjadi cemara dipuncak bukit, jadilah pepohonan ditepi sungai,  
Jika engkau tidak bisa menjadi pepohonan ditepi sungai, jadilah rerumpunan yang membuat jalan- jalan terasa semarak,  
Jika engkau tidak bisa menjadi komandan, jadilah prajurit yang tangguh.*

*Yang terpenting bukanlah siapa atau apa dirimu, tetapi jadilah dirimu apa adanya dan lakukanlah yang terbaik dalam hidupmu ”*

*(Tabloid Refleksi, Edisi -)*

PERPUSTAKAAN  
UNNES

*Dedicated to :*

*Untuk kedua orang tuaku,*

*Kakakku, Anita dan Iwan,*

*Keponakanku, Aved dan Steven,*

*Seseorang yang berarti untukku dan dengan setia menemaniku,*

*Dosen pembimbing dan Dosen waliku,*

*Semua sahabat dan teman- temanku.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul ” Evaluasi Kinerja Bisnis Dengan Pendekatan Konsep Balanced Score Card Pada PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran ”. Penulisan ini sebagai salah satu syarat guna mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.

Dalam penulisan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati yang tulus, penulis mengucapkan terimakasih yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini. Untuk itu secara khusus penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Sudijono Sastroatmojo, M. Si, Rektor Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Agus Wahyudin, M. Si, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
3. Drs. Sukirman, M. Si, Ketua Jurusan Ekonomi sekaligus Dosen Pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktu serta dengan sabar membimbing dan memberikan pengarahan serta petunjuk yang sangat bermanfaat dalam menyusun skripsi ini.
4. Drs. Bambang Prishardoyo, M. Si, Dosen Pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu serta dengan sabar membimbing dan memberikan

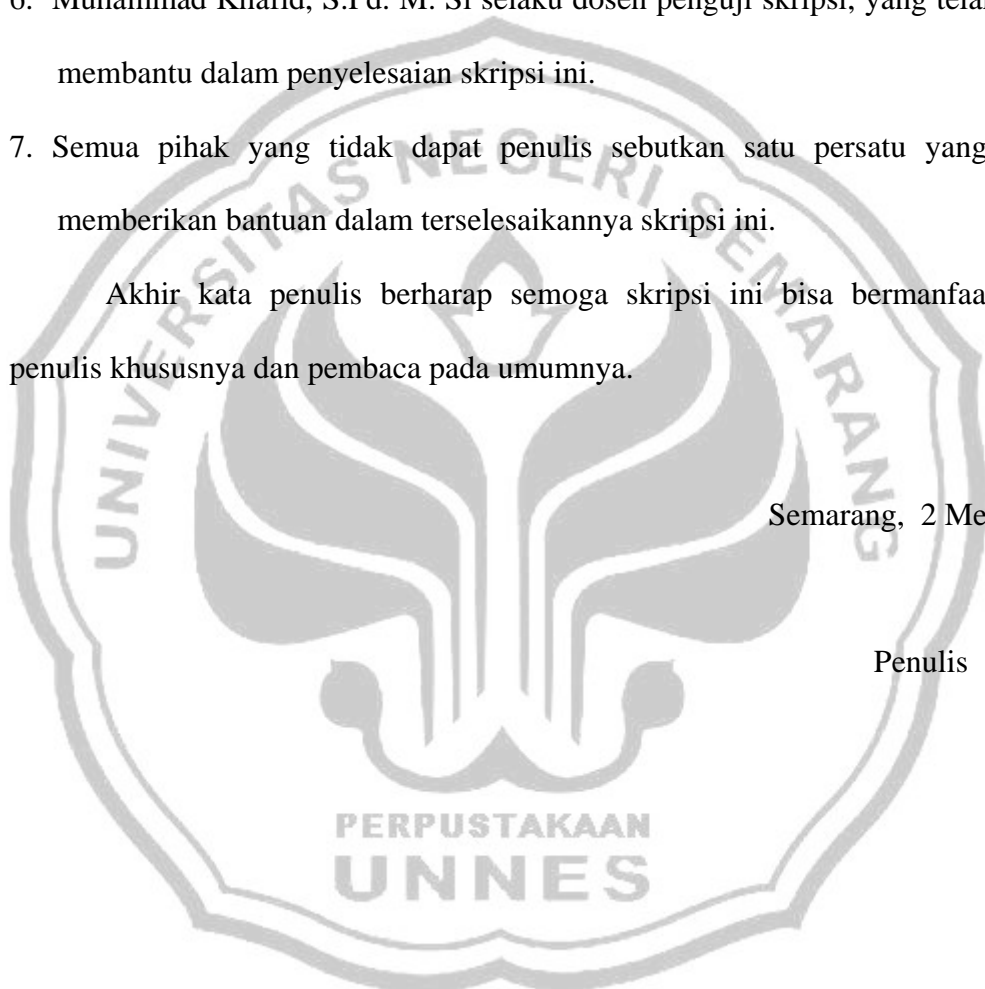
pengarahan serta petunjuk yang sangat bermanfaat dalam menyusun skripsi ini.

5. Drs. Heriyanto, M. Si, Dosen Wali yang telah turut membantu dan memberi pengarahan dalam menyusun skripsi ini.
6. Muhammad Khafid, S.Pd. M. Si selaku dosen penguji skripsi, yang telah turut membantu dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dalam terselesaikannya skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini bisa bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya.

Semarang, 2 Mei 2007

Penulis



## SARI

Ratna Budiarti. 2007. Evaluasi Kinerja Bisnis Dengan Pendekatan Konsep *Balanced Score Card* pada PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran. Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang. 98 h.

Kata Kunci : *Balanced Score Card*, Perusahaan.

PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran adalah perusahaan manufaktur yang memproduksi karung plastik. PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran dalam mengevaluasi kinerjanya hanya menggunakan pengukuran kinerja yang terfokus pada kinerja keuangan, pada kenyataannya hal ini belum dapat menggambarkan keadaan perusahaan yang sebenarnya. Agar dapat menghadapi persaingan dan memenuhi tuntutan masyarakat, diperlukan pengelolaan strategik dengan menggunakan *Balanced Score Card* sebagai pengukuran kinerja PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan apabila diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Score Card*. *Balanced Score Card* adalah merupakan pengukuran kinerja yang menilai kinerja perusahaan dengan melihat empat perspektif, yaitu : 1) Perspektif Keuangan 2) Perspektif Pelanggan 3) Perspektif Proses Bisnis Internal 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif persentase dan analisis rasio dengan langkah membandingkan kinerja perusahaan dengan standar kriteria rasio.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa setelah dianalisis dengan menggunakan pendekatan *Balanced Score Card* secara keseluruhan menunjukkan hasil jelek. Apabila dilihat dari masing- masing perspektif, untuk perspektif keuangan termasuk kategori jelek. *Current ratio* dan *quick ratio* yang dicapai perusahaan pada tahun 2006 berada diatas standar rata-rata. Untuk perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang bagus untuk kepuasan pelanggan, namun untuk pangsa pasar dan *customer acquisition* belum memenuhi standar rata-rata. Untuk perspektif internal bisnis ditunjukkan dengan persentase produk cacat yang masih tinggi, belum memenuhi standar rata- rata. MCE yang dicapai perusahaan masih rendah, berada dibawah standar rata-rata. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil jelek. Karyawan tidak merasa puas dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Selain itu, perusahaan belum dapat mempertahankan karyawan yang diminati perusahaan, hal ini ditunjukkan dengan retensi karyawan yang belum memenuhi standar rata-rata. Sedangkan produktivitas karyawan menunjukkan bahwa produktivitas yang dicapai perusahaan pada tahun 2006 termasuk kategori jelek.



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan bisnis yang ketat di era pasar bebas sekarang ini memaksa perusahaan-perusahaan untuk menyesuaikan diri dalam menghadapi pesaing-pesaing yang akan timbul, apalagi setelah terjadinya krisis ekonomi. Setiap unit usaha dituntut untuk bekerja lebih efektif dan efisien agar mendapatkan hasil yang optimal serta mampu menjaga kelangsungan hidupnya.

Perubahan orientasi bisnis dari *produk oriented* menjadi *customer oriented* memberikan pengaruh yang sangat besar dalam cara menilai keberhasilan manajemen. Para manajer dituntut tidak hanya mampu menghasilkan kinerja yang bagus dalam laporan keuangan yang dikeluarkan tiap tahun, sebagai cerminan keberhasilan dalam jangka pendek, lebih dari itu mereka juga berkewajiban untuk memenangkan persaingan yang semakin ketat, diantaranya dengan meningkatkan kualitas pelayanan bagi *customer*. Keberhasilan perusahaan untuk mendapatkan *loyalitas customer* dan membuat produk menjadi *market leader* dalam satu jenis produk yang sama tentu tidak bisa dicapai dalam waktu singkat, karena loyalitas dan kepuasan *customer* merupakan faktor yang sangat mempengaruhi keberhasilan jangka panjang perusahaan dan sangat penting bagi manajer guna mengetahui kinerja perusahaan pada masa yang akan datang, karena pada dasarnya *customer* akan selalu setia pada suatu perusahaan apabila perusahaan tersebut sanggup memenuhi permintaan pelanggan tepat pada waktunya.

Pengukuran kinerja tradisional menilai kinerja perusahaan dengan bertumpu pada kinerja keuangan, yaitu lebih didasarkan pada aspek penjualan, pendapatan bersih, *Return On Investment*, laba kotor dan produktivitas (Mulyadi, 1999:6). Perusahaan hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek serta cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang dimana perhatian manajer hanya terfokus pada mencapai kinerja keuangan yang tinggi.

Pengukuran kinerja yang hanya bertumpu pada kinerja keuangan pada kenyataannya mengandung banyak kelemahan serta tidak mampu mengakomodir perubahan tuntutan yang semakin terbuka dan dinamis dalam fenomena globalisasi perekonomian. Menilai kinerja perusahaan hanya dari aspek keuangan saja akan mendistorsi informasi bagi manajemen dan sulit untuk mengukur hal-hal yang mempengaruhi kinerja perusahaan dari segi non keuangan, misalnya : peningkatan kepercayaan *customer* terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen personal, kedekatan hubungan kemitraan antara pemasok dengan *customer*, karena kinerja keuangan yang memuaskan saat ini sangat mungkin pula telah mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan, dengan demikian kinerja keuangan dinilai tidak sepenuhnya mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan termasuk keandalannya dalam menuntun manajemen ke arah perbaikan yang berkelanjutan (Mulyadi, 1999 : 12). Di samping itu kinerja keuangan tidak mampu mengukur kinerja harta-harta yang tidak nampak (*intangible assets*) yang dimiliki perusahaan, seperti hak intelektual, merek, *loyalitas customer* maupun kemampuan karyawan dalam menciptakan

produk baru. Dengan semakin disadarinya berbagai kelemahan yang bisa disebabkan karena ketidakseimbangan dalam penilaian kinerja maka pihak manajemen dituntut untuk mencari alternatif yang lain. Guna mengatasi kebiasaan yang muncul dari metode- metode pengukuran yang hanya mengukur kinerja perusahaan hanya dari satu aspek saja maka lahirlah alternatif yang lebih baik dalam pengukuran kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif : Perspektif Keuangan, *Customer*, Proses Internal Bisnis serta Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996:7). Pendekatan ini dinilai cukup komprehensif guna memotivasi manajer dalam melakukan penilaian kinerja agar keberhasilan yang ingin dicapai perusahaan bersifat jangka panjang. Gagasan untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dan non keuangan melahirkan apa yang dinamakan *Balanced Scorecard*. Melalui *Balanced Scorecard* memungkinkan para manajer perusahaan mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa yang akan datang (Mirza, 1997 : 14).

Pendekatan *Balanced Scorecard* mampu mengatasi berbagai kelemahan yang ada pada pengukuran kinerja tradisional , selain sifatnya yang lebih komprehensif juga mempertimbangkan baik hal- hal keuangan maupun non keuangan, dengan tidak hanya mengukur hasil yang telah dicapai perusahaan melainkan juga faktor- faktor pemicu yang menyebabkan keberhasilan tersebut terjadi. *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang tetap mempertahankan tolok ukur keuangan sebagai indikator tindakan manajemen di masa lalu dengan menambahkan ukuran- ukuran dalam

perspektif *customer*, proses internal bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai pemicu kinerja di masa depan (Anthony dan Govindarajan, 1998 : 54).

Selama ini permasalahan yang ada pada PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran cenderung terletak pada segi non keuangannya dan perusahaan sendiri selama ini memang tidak pernah melakukan pengukuran kinerja dari segi non keuangan. Perhatian manajer hanya terfokus pada kinerja keuangan perusahaan. Akibatnya hal- hal yang mempengaruhi kinerja perusahaan dari segi non keuangan seperti *customer* terabaikan padahal disadari atau tidak, peningkatan kepercayaan *customer* terhadap layanan perusahaan sangat menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang.

Berdasarkan data yang ada, dilihat dari perspektif *customer*, untuk pengiriman yang tepat waktu terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh PT.Poliplas Makmur Santosa masih belum begitu baik. Hal ini terlihat dari tingkat pengiriman tidak tepat waktu yang masih tinggi yaitu sekitar tiga kali pengiriman tidak tepat waktu dalam setahun dari seluruh pekerjaan atau pesanan yang dilakukan. Untuk *complain frequency* berdasarkan data yang ada pada PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran juga masih cukup tinggi atau banyak, yakni rata- rata lima kali terjadi *complain* per tahunnya. Dilihat dari perspektif internal bisnis, untuk tingkat kerusakan produk juga masih cukup tinggi, hal ini terlihat dari jumlah produk rusak sebanyak 300 ton kerusakan produk selama tahun 2005. Dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, produktivitas karyawan masih rendah, dan tingkat ketrampilan dan keahlian karyawan masih kurang.

Oleh karena itu, PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran sebagai sebuah unit produksi diharapkan menerapkan konsep *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerjanya, karena konsep tersebut tidak hanya mengukur dari segi keuangan tetapi juga dari segi non keuangan. Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul ***Evaluasi Kinerja Bisnis Dengan Pendekatan Konsep Balanced Scorecard Pada PT.Poliplas Makmur Santosa Ungaran.***

### **1.2 Perumusan Masalah**

Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja bisnis PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 apabila diukur dengan pendekatan konsep *Balanced Scorecard* yang meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif *customer*, perspektif proses internal bisnis serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### **1.3 Penegasan Istilah**

Penegasan istilah dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menghindari terjadinya salah pengertian atau kekeliruan dalam menafsirkan judul skripsi sehingga memudahkan dalam menangkap isi dan maknanya serta untuk membatasi permasalahan yang dibahas. Adapun istilah-istilah yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **1. Pengukuran kinerja**

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya

berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi , 2001: 415).

## 2. *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* merupakan pengukuran kinerja perusahaan yang mencakup empat perspektif : finansial, pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996: 22).

*Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang – untuk pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, termasuk manajemen, proses bisnis internal, demi memperoleh hasil finansial demi perkembangan organisasi bisnis (Gaspersz, 2002:3).

### **1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### a. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja bisnis PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran apabila diukur dengan pendekatan konsep *Balanced Scorecard* yang meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif *customer*, perspektif proses internal bisnis serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### b. Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan, sebagai usulan mengenai alternatif penilaian kinerja perusahaan yang komprehensif dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dan sebagai bahan masukan untuk perbaikan serta penyempurnaan pengukuran kinerja yang sudah ada.

2. Bagi akademisi, sebagai salah satu bahan kajian dalam menambah khasanah ilmu pengetahuan di bidang ekonomi.
3. Bagi peneliti, menambah wawasan dan pemahaman tentang pelaksanaan pengukuran kinerja perusahaan serta sebagai sarana untuk menerapkan teori- teori yang diperoleh selama kuliah pada kondisi yang sebenarnya.

### 1.5 Sistematika Skripsi

Untuk mempermudah dalam mempelajari hasil penelitian ini, maka sistematika skripsi ini disusun menurut sistematika sebagai berikut :

#### 1. Bagian Pendahuluan Skripsi

Bagian ini berisi Judul Skripsi, Abstrak, Pengesahan, Motto dan Persembahan, Kata Pengantar, Daftar Isi, Daftar Tabel, Daftar Gambar.

#### 2. Bagian Isi Skripsi terdiri dari :

##### Bab I : Pendahuluan

Bagian ini berisi Alasan Pemilihan Judul, Permasalahan, Penegasan Istilah, Tujuan dan Kegunaan Penelitian, Sistematika Penulisan Skripsi.

##### Bab II : Landasan Teori

Bagian ini berisi Pengertian Kinerja, Proses Pengukuran Kinerja, Metode Pengukuran Kinerja, Pengertian dan Perkembangan *Balanced Scorecard*, Pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem pengukuran kinerja, Perspektif kinerja

bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, Kerangka Berpikir.

#### Bab III: Metode Penelitian

Bagian ini berisi Jenis Penelitian, Variabel, Sumber Data, Populasi, Sampel, Metode Pengumpulan Data, Analisis Data.

#### Bab IV: Hasil Penelitian dan Pembahasan

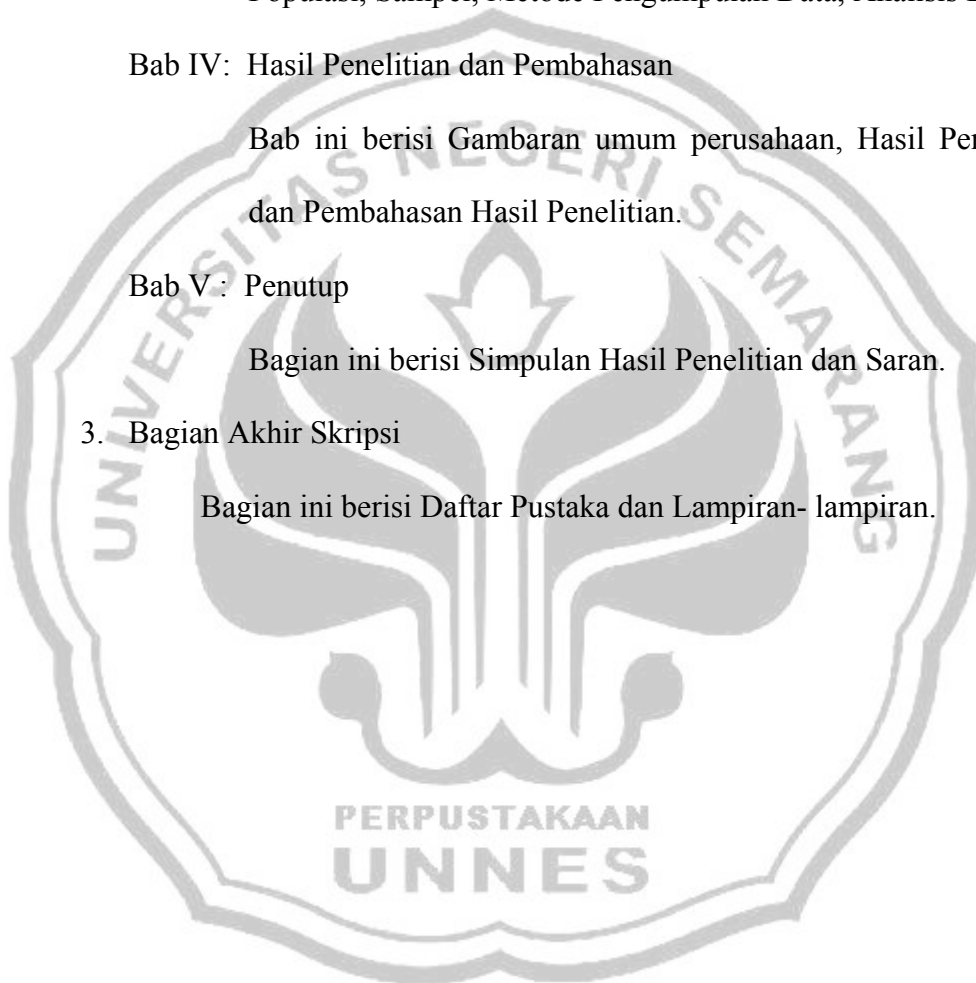
Bagian ini berisi Gambaran umum perusahaan, Hasil Penelitian dan Pembahasan Hasil Penelitian.

#### Bab V : Penutup

Bagian ini berisi Simpulan Hasil Penelitian dan Saran.

### 3. Bagian Akhir Skripsi

Bagian ini berisi Daftar Pustaka dan Lampiran- lampiran.





## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja**

Kinerja perusahaan dapat diukur dengan menganalisa dan mengevaluasi laporan keuangan. Informasi posisi keuangan dan kinerja perusahaan di masa lalu seringkali digunakan sebagai dasar untuk memprediksi posisi keuangan dan kinerja di masa depan.

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standart dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan organisasi (Mulyadi, 2001:419).

#### **2.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja**

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan (Mulyadi, 2001:420).

Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Manfaat pengukuran kinerja (Mulyadi, 2001:416) bagi pihak manajemen adalah untuk :

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

### **2.3 Proses Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja dilaksanakan melalui beberapa tahapan, yang secara umum dibagi menjadi dua tahap utama yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian (Mulyadi, 2001:424).

1. Tahap Persiapan terdiri dari :

- a. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.

Penilaian kinerja harus diawali dengan penetapan garis batas tanggungjawab yang jelas bagi manajer yang akan dinilai kinerjanya. Batas tanggungjawab yang jelas ini akan dipakai sebagai dasar untuk menetapkan sasaran atau standar yang harus dicapai oleh manajer yang akan dinilai kinerjanya.

b. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.

Dalam menetapkan kriteria kinerja manajer perlu dipertimbangkan beberapa faktor antara lain :

1. Dapat atau tidaknya kriteria diukur
  2. Rentang waktu sumber daya dan biaya
  3. Bobot yang diperhitungkan atas kriteria
  4. Tipe kriteria yang digunakan dan aspek yang ditimbulkan
2. Tahap Penilaian terdiri dari :
- a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan pelaporan dengan segala hasilnya.
  - b. Informasi penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang telah ditetapkan diumpan balikkan dalam laporan kinerja kepada manajer yang bertanggungjawab untuk menunjukkan efisiensi dan efektivitas kinerjanya.
  - c. Penentuan penyebab operasional dan perilaku penyimpangan yang merugikan.
  - d. Penegakan perilaku dan tindakan yang diinginkan untuk mencegah terulangnya perilaku yang tidak diinginkan.

## 2.4 Metode Pengukuran Kinerja

### 2.4.1 Pengukuran Kinerja Konvensional

Manajemen konvensional melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan ukuran keuangan yaitu hasil laporan keuangan yang diwujudkan dalam rasio keuangan antara lain likuiditas, solvabilitas, profitabilitas dan rasio lainnya (Ikhsan, 2005 :8).

Dalam manajemen konvensional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan, karena ukuran keuangan mudah dilakukan pengukurannya (Mulyadi, 2001 : 446). Ukuran keuangan yang biasa digunakan adalah rasio keuangan meliputi :

- a. Rasio likuiditas, yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya bila jatuh tempo. Rasio ini merupakan rasio aktiva lancar terhadap utang lancar.
- b. Rasio *leverage*, yang mengukur hingga sejauh mana perusahaan dibiayai oleh utang.
- c. Rasio aktivitas, yang mengukur seberapa efektif perusahaan menggunakan sumber dayanya.
- d. Rasio profitabilitas, yang mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan investasi perusahaan.
- e. Rasio pertumbuhan, yang mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan posisi ekonominya.
- f. Rasio penilaian mengukur kemampuan manajemen dalam menciptakan nilai pasar yang melampaui biaya industri.

## 2.4.2 Pengukuran Kinerja Kontemporer

Terdapat dua konsep pengukuran kinerja dalam pengukuran kinerja kontemporer (Ikhsan, 2005:11) yaitu :

### a. *Economic Value Added (EVA)*

*Economic Value Added (EVA)* adalah nilai tambah ekonomis yang diciptakan perusahaan dari kegiatan atau strateginya selama periode tertentu. Prinsip EVA memberikan sistem pengukuran yang baik untuk menilai suatu kinerja dan prestasi keuangan manajemen perusahaan karena EVA berhubungan langsung dengan nilai pasar sebuah perusahaan, formulasi perhitungan EVA sebagai berikut :

$$EVA = HP - (BB+UG+PH+BM+PJK+DIV+LDT)$$

Keterangan :

HP = Hasil penjualan nilai dari konsumen

BB = Bahan baku yang dibeli dari pemasok

UG = Upah atau gaji dari tenaga kerja (SDM)

PH = Penyusutan dari pembelian barang modal

BM = Biaya modal dari kreditor dan investor

PJK = Pajak dari pemerintah atau negara

DIV = Deviden dari *stake holder*

LDT = Laba ditahan dari perusahaan sendiri

Dari formulasi perhitungan di atas, dapat diketahui seberapa besar nilai tambah yang dapat didistribusikan kepada *stake holder* perusahaan mulai dari konsumen sampai dengan manajer.

**b. *Balanced Score Card (BSC)***

*Balanced Score Card*, mempunyai arti bahwa hasil kinerja manajemen diukur secara berimbang antara aspek keuangan dan aspek non keuangan (Ikhsan, 2005 :15)

Yang membedakan *Balanced Score Card* dengan pengukuran konvensional adalah adanya keseimbangan antara ukuran kinerja yang digunakan, yang meliputi keseimbangan antara indikator keuangan dan non keuangan, keseimbangan antara unsur internal dan eksternal organisasi serta keseimbangan antara *lag indicators* dengan *lead indicators*.

*Balanced Score Card* mencoba menerjemahkan misi dan strategi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dalam manajemen strategik. *Balanced Score Card* menjabarkan misi dan strategi perusahaan menjadi tujuan dan pengukuran yang dibagi menjadi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses belajar dan perkembangan.

## **2.5 Pengertian dan Perkembangan *Balanced Scorecard***

Pada tahun 1990, *Nolan Norton Institute*, bagian riset dan Kantor Akuntan Publik KPMG di Amerika Serikat yang dipimpin oleh *David P. Norton*, menyponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja Dalam Organisasi Masa Depan” . Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa ukuran kinerja

keuangan yang digunakan selama ini untuk mengukur prestasi organisasi tidak lagi memadai. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance*” di *Harvard Business Review* (January-February, 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja di dalam organisasi masa depan, diperlukan ukuran kinerja yang komprehensif, yang mencakup empat perspektif : Keuangan, *Customer*, Internal Bisnis serta Pembelajaran dan Pertumbuhan. Pengukuran ini disebut *Balanced Scorecard*, yang cukup komprehensif untuk memotivasi manajer dalam mewujudkan kinerja bisnisnya yang berjangka panjang (Ikhsan, 2005: 14).

*Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen yang dapat digunakan sebagai kerangka sentral dalam berbagai proses manajemen kritis, seperti : penentuan sasaran individu dan tim, pemberian kompensasi, alokasi sumber daya manusia, perencanaan dan penganggaran, pemberian umpan balik strategis, pemberdayaan karyawan serta pertumbuhan iklim belajar dalam organisasi (Kaplan dan Norton, 1996 : 9).

## **2.6 Pendekatan *Balanced Scorecard* dalam Pengukuran Kinerja**

Pada intinya, tujuan pengukuran kinerja perusahaan adalah untuk memotivasi semua lini pekerja agar mampu mengimplementasikan strategi dari suatu unit bisnis dengan baik. Dalam hal inilah *Balanced Scorecard* berusaha untuk menterjemahkan strategi ke dalam suatu sistem pengukuran

dan mengkomunikasikan sasaran serta target ke dalam bahasa operasional. Komunikasi ini akan memfokuskan manajer dan pekerja pada aspek penentu kinerja sehingga memungkinkan mereka untuk mengambil inisiatif tindakan kearah tujuan organisasi, selain itu *Balanced Scorecard* memberikan pula rerangka untuk mengkomunikasikan misi dan strategi perusahaan dengan cara mengkonfirmasi kepada seluruh pekerja tentang faktor penentu sukses saat ini dan sukses di masa depan (Kaplan dan Norton, 1996 :11).

Penerapan *Balanced Scorecard* dimulai dari akarnya yaitu pertumbuhan dan pembelajaran dalam organisasi yang nantinya memberikan kontribusi pada proses internal bisnis, sebelumnya penganut paham manajemen tradisional memahami pengukuran kinerja tidak lebih sekedar alat untuk mengontrol tindakan individu agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, namun pada perkembangannya selanjutnya tampak bahwa pengukuran kinerja tidak menempatkan pengendalian sebagai pusatnya

Pendekatan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa pengukuran kinerja lebih menitikberatkan strategi sebagai pusatnya. *Balanced Scorecard* memungkinkan unit bisnis untuk menerapkan strategi serta mengidentifikasi dan membuat urutan hipotesis tentang hubungan sebab- akibat antara hasil, ukuran dan pemicu kinerja hasil tersebut. Disamping itu pendekatan *Balanced Scorecard* mampu mendeskripsikan hasil/ sasaran yang akan dicapai perusahaan dan juga mampu menggambarkan bagaimana suatu hasil tersebut diraih, karena dalam penggunaannya *Balanced Scorecard* dilengkapi atribut pemicu kinerja hasil.



## 2.7 Perspektif Kinerja Bisnis Yang Diukur Dalam *Balanced Scorecard*

Pada dasarnya terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard* yaitu (Kaplan dan Norton, 1996 : 23):

- a. Kinerja Keuangan
- b. Kinerja Pelanggan
- c. Kinerja Proses Bisnis Internal
- d. Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan

### 2.7.1 Kinerja Keuangan

Harus diakui bahwa kinerja keuangan memang masih menjadi titik perhatian. Hal ini sangat beralasan karena ukuran keuangan merupakan suatu iktisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang telah diambil.

Rasio keuangan dapat dikelompokkan dalam rasio likuiditas, rasio leverage, rasio aktivitas dan rasio profitabilitas (Riyanto, 1999:330). Rasio likuiditas adalah rasio- rasio yang dimaksudkan untuk mengukur likuiditas perusahaan (*current ratio, acid test ratio*). Rasio leverage adalah rasio- rasio yang dimaksudkan untuk mengukur sampai berapa jauh aktiva perusahaan dibiayai dengan utang (*debt to total assets ratio, net worth to debt ratio*). Rasio aktivitas adalah rasio yang dimaksudkan untuk mengukur sampai seberapa besar efektifitas perusahaan dalam mengerjakan sumber- sumber dananya (*inventory turnover, dls*). Rasio profitabilitas adalah rasio yang menunjukkan hasil akhir dari sejumlah kebijaksanaan dan keputusan- keputusan (*profit margin on sales, return on total assets, return on net worth, dls*).

### 2.7.2 Kinerja Pelanggan

Kinerja ini dianggap penting dimasa sekarang karena mengingat semakin ketatnya persaingan dalam mempertahankan pangsa pasar lama dan merebut pangsa pasar baru. Sebelum tolok ukur kinerja pelanggan ditetapkan, terlebih dahulu ditetapkan pangsa pasar yang akan menjadi target/ sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para (calon) pelanggan dalam segmen tersebut, sehingga tolok ukur yang digunakan dalam kategori ini dapat lebih terfokus. Tolok ukur kinerja pelanggan dibagi atas dua kelompok yaitu kelompok pengukuran inti dan kelompok penunjang (Kaplan dan Norton, 1996: 59).

Kelompok pengukuran inti (*core measurement groups*), terdiri dari :

a. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.

b. Tingkat Perolehan Pelanggan Baru (*Customer Acquisition*)

Mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam menarik pelanggan baru.

c. Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Lama (*Customer Retention*)

Mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dapat mempertahankan pelanggan lama.

d. Tingkat Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Mengukur tingkat kepuasan para pelanggan terhadap layanan perusahaan.

### 2.7.3 Kinerja Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif internal bisnis, yang membedakan perspektif internal bisnis dalam pendekatan tradisional dan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah dalam hal inovasi, dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, proses inovasi dimasukkan dalam proses internal bisnis sedangkan dalam pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana menyampaikan barang/ jasa yang diproduksi ke *customer* perusahaan (Secakusuma, 1997:8).

Pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran perspektif proses internal bisnis dalam tiga bagian (Kaplan dan Norton, 1996:82) :

#### a. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pasar baru, dan para *customer* masa kini dan masa mendatang dengan cara merancang dan mengembangkan produk baru yang sesuai dan mampu memenuhi kebutuhan konsumen sehingga kedua hal tersebut merupakan hasil yang sangat penting dan tidak terpisahkan.

Tolok ukur yang digunakan dalam tahap ini adalah banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan (Soetjipto, 1997:21).

#### b. Proses Operasi

Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai saat diterimanya order dari customer sampai dengan pada saat produk/ jasa tersebut dikirim/ diterima oleh customer, adapun tolok ukur dalam pengukuran dan proses pembuatan produk/ jasa adalah tingkat kerusakan pra-penjualan, dan pengerjaan ulang (*rework*) serta waktu ketepatan pengiriman barang.

c. Proses Layanan Purna Jual

Dalam tahap ini perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya. Manfaat tambahan tersebut dapat berupa layanan purna transaksi jual beli. Dalam hal ini tolok ukur yang dapat digunakan adalah jangka waktu perbaikan kerusakan.

#### 2.7.4 Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan perspektif ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi yang belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Pendekatan *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya investasi untuk masa depan, bukan hanya dalam area investasi tradisional. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang akan diukur diantaranya adalah kemampuan karyawan (Kaplan dan Norton, 1996:110). Tolok ukur yang digunakan antara lain kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas per karyawan

### 2.8 Kerangka Berpikir

Pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan oleh perusahaan adalah pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada aspek keuangan saja. Pada kenyataannya pengukuran kinerja yang hanya bertumpu pada kinerja keuangan mempunyai banyak kelemahan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam mengevaluasi kinerja perusahaan, pengukuran dimulai dengan melihat laporan tahunan perusahaan, dengan berpedoman pada standar kriteria rasio sebagai tolok ukur untuk menilai kinerja perusahaan. Dari hasil perhitungan dapat diketahui bagaimana kinerja perusahaan, apakah baik, cukup, atau jelek.

Untuk perspektif keuangan, digunakan laporan keuangan tahunan perusahaan pada tahun periode berjalan, yaitu tahun 2006. Untuk perspektif *customer* digunakan laporan perusahaan yang menyangkut jumlah pelanggan serta digunakan instrumen untuk mengetahui kepuasan pelanggan. Untuk perspektif internal bisnis, digunakan laporan perusahaan menyangkut laporan produk rusak atau cacat. Sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan laporan perusahaan yang berkaitan dengan produktivitas karyawan dan jam kerja karyawan, serta digunakan instrumen untuk mengetahui kepuasan karyawan.

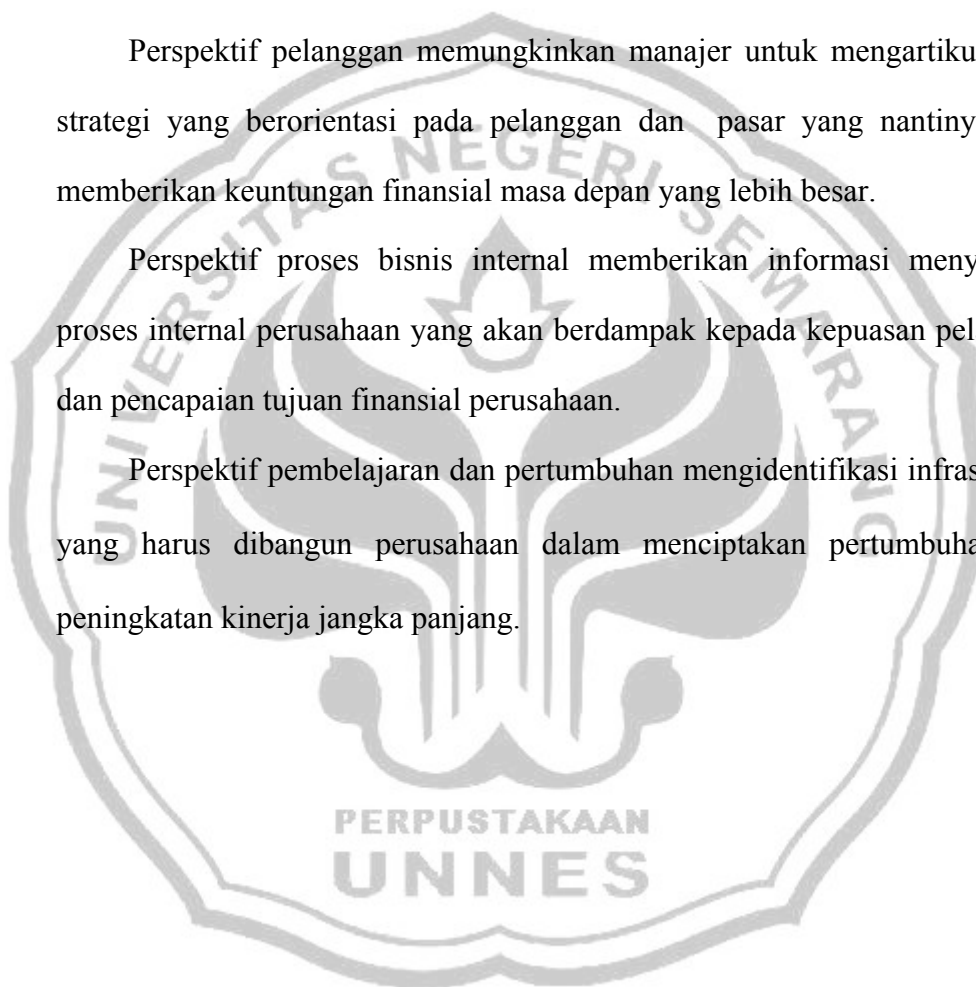
Untuk mengevaluasi kinerja perusahaan maka laporan tahunan perusahaan tahun 2006 dibandingkan dengan standar rasio dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, yaitu pengukuran yang menilai kinerja perusahaan dari empat perspektif yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, maka diperoleh informasi yang menyangkut rasio keuangan (likuiditas, *leverage*, aktivitas, profitabilitas), pelanggan (pangsa pasar, *customer retention*, *customer acquisition*, kepuasan pelanggan), internal bisnis (*Manufacturing Cycle Effectiveness*, *Servis Error Rate*, produk cacat), dan pembelajaran pertumbuhan (kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktivitas karyawan).

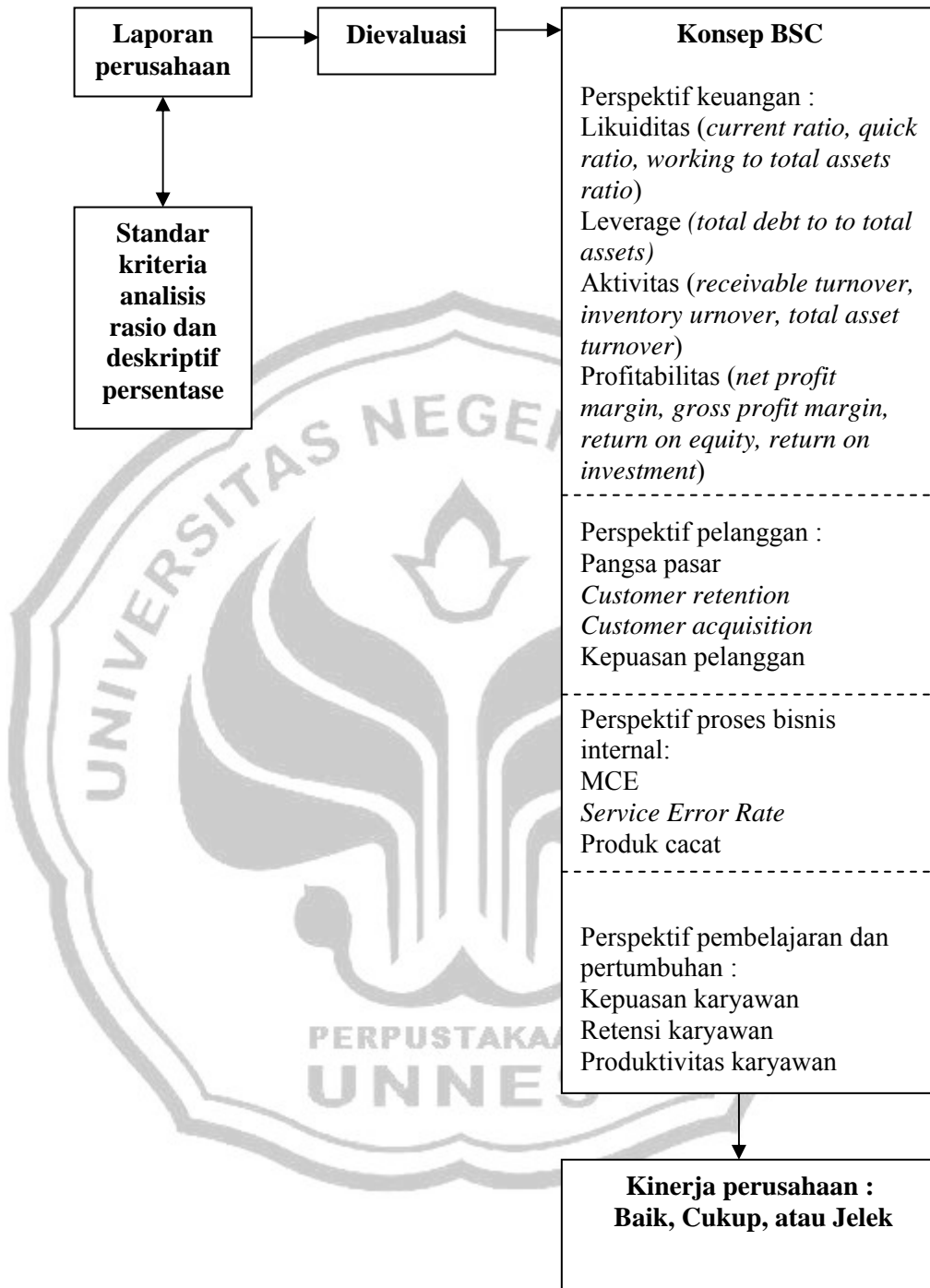
Perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan dan implementasinya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Dalam perspektif keuangan dilakukan pengukuran rasio keuangan perusahaan yang meliputi rasio likuiditas, *leverage*, aktivitas dan profitabilitas.

Perspektif pelanggan memungkinkan manajer untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi pada pelanggan dan pasar yang nantinya akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar.

Perspektif proses bisnis internal memberikan informasi menyangkut proses internal perusahaan yang akan berdampak kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.





Gambar Kerangka Berpikir

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus pada PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran. Penelitian kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu (Arikunto, 1998: 131).

#### 3.2 Objek Penelitian

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, untuk menghitung kepuasan karyawan digunakan angket yang disebarakan kepada responden dalam hal ini karyawan.

Dalam pengambilan sampel penelitian nantinya dilakukan secara *area proportional random sampling* yakni sampel diambil dengan mengambil wakil dari setiap wilayah yang terdapat dalam populasi, dimana pengambilan subjek dari setiap wilayah ditentukan secara acak dan seimbang atau sebanding dengan banyaknya subjek dalam masing- masing wilayah.

Slovin dalam bukunya Husein Umar (1999: 78) mengatakan bahwa minimum ukuran sampel adalah :

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

dimana: n = ukuran sampel

N = ukuran populasi



$E$  = persen kelonggaran ketidaktelitian yang masih dapat ditolerir/diinginkan (dipakai 5 %).

Dengan menggunakan rumus Slovin diatas, jumlah sampel yang diperoleh untuk menghitung kepuasan karyawan dari populasi sebanyak 1168 orang karyawan dengan tingkat signifikan 95 % adalah 298 orang karyawan.

Sedangkan untuk menghitung kepuasan pelanggan, jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 50 pelanggan (karena populasi/  $N$  adalah  $< 100$ , maka sampel diambil semua).

### **3.3 Jenis dan Sumber data**

Sumber data dalam penelitian ini adalah Laporan Keuangan Tahunan PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran (Neraca dan Laba Rugi tahun 2006) dan laporan lain yang berkaitan dengan pengukuran kinerja perusahaan misalnya jumlah produksi barang/ tahun, jumlah barang yang rusak ketika diproduksi/ tahun, jumlah pelanggan, jumlah pekerja, dan jam kerja karyawan selama tahun 2006.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer, karena data diperoleh langsung dari objek penelitian, dalam hal ini adalah PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran. Data tersebut meliputi data lokasi perusahaan, struktur organisasi, bidang operasi, proses produksi, sejarah perusahaan, laporan keuangan tahunan perusahaan meliputi neraca dan laba rugi tahun 2006 dan data yang berkaitan dengan pengukuran kinerja seperti jumlah produk rusak selama tahun 2006, jumlah pelanggan dan jam kerja karyawan.

### 3.4 Variabel penelitian

Variabel dalam penelitian ini meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, *customer*, proses internal bisnis dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif keuangan, meliputi :

1. Rasio Likuiditas, adalah rasio- rasio yang dimaksudkan untuk mengukur likuiditas perusahaan dengan indikator *Current Ratio*, *Quick Ratio* dan *Working Capital to Total Assets Ratio*.

*Current Ratio* merupakan aset jangka pendek (aktiva lancar) dibagi dengan hutang jangka pendek (hutang lancar), dinyatakan dalam persen.

*Quick Ratio* merupakan rasio yang membandingkan hutang lancar perusahaan dengan aktiva/ aset cepatnya, yang terdiri dari kas, surat berharga dan piutang, dinyatakan dalam persen.

*Working Capital To Total Assets Ratio* merupakan aktiva lancar dikurangi dengan hutang lancar, dibagi dengan total aktiva, (dalam persen).

2. Rasio *Leverage*, adalah rasio- rasio yang dimaksudkan untuk mengukur sampai berapa jauh aktiva perusahaan dibiayai dengan utang, dengan indikator *total debt to total assets*.

*Total Debt To Total Assets* merupakan hutang/ kewajiban total dibagi dengan modal/ aktiva bersih yang dinyatakan dalam persen.

3. Rasio Aktivitas, adalah rasio yang dimaksudkan untuk mengukur sampai seberapa besar efektifitas perusahaan dalam mengerjakan sumber- sumber dananya, dengan indikator *total assets turnover*, *receivables turnover*, *inventory turnover*.

*Total Assets Turnover* merupakan rasio penjualan terhadap harta total, yang mengukur perputaran dari harta total yang dimiliki perusahaan. dinyatakan dalam kali.

*Receivables Turnover* merupakan rasio dari penjualan dalam bentuk kredit keseluruhan dibagi dengan saldo piutang dagang, dinyatakan dalam kali.

*Inventory Turnover* merupakan biaya penjualan dibagi rata-rata persediaan, dinyatakan dalam kali.

4. Rasio Profitabilitas, adalah rasio yang menunjukkan hasil akhir dari sejumlah kebijaksanaan dan keputusan- keputusan, dengan indikator *gross profit margin, net profit margin, return on equity, return on investment*.

*Gross Profit Margin* merupakan keuntungan kotor dibagi dengan penjualan bersih, yang dinyatakan dalam bentuk persentase.

*Net Profit Margin* merupakan keuntungan bersih dibagi dengan penjualan bersih, dan dinyatakan dalam persentase.

*Return On Equity* merupakan rasio keuntungan bersih sesudah pajak terhadap modal sendiri dinyatakan dalam persen.

*Return On Investment* merupakan rasio keuntungan bersih terhadap total aset dinyatakan dalam persen.

Untuk menghitung rasio dalam perspektif keuangan digunakan laporan keuangan tahunan perusahaan, yaitu Laporan Keuangan PT. Poliplas Makmur Santosa tahun 2006. Selanjutnya hasil dari perhitungan rasio dibandingkan dengan standar rasio yang telah dibuat dengan pendekatan *Balanced Score Card*.

### Perspektif *Customer*

1. *Market Share* (pangsa pasar), seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.

$$MS = \frac{\text{Jumlah konsumen terlayani}}{\text{Jumlah konsumen}} \times 100 \%$$

2. *Customer Retention*, mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dapat mempertahankan pelanggan lama.

$$CR = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Jumlah total pelanggan}} \times 100 \%$$

3. *Customer Satisfaction*, mengukur tingkat kepuasan para pelanggan terhadap layanan perusahaan.

Pengukuran ini dilakukan melalui laporan perusahaan berkaitan dengan pengiriman tepat waktu dan *complain frequency* serta menggunakan kuesioner untuk mengetahui kepuasan pelanggan PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran, yang diambil dari 50 responden.

4. *Customer Acquisition*, mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam menarik pelanggan baru.

$$CA = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Jumlah total pelanggan}} \times 100 \%$$

Untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan, data pelanggan yang diperoleh dimasukkan kedalam rumus untuk selanjutnya dibandingkan dengan standar rasio serta digunakan kuesioner untuk mengetahui kepuasan pelanggan.

### Perspektif Proses Bisnis Internal

1. *Manufacturing Cycle Effectiveness* (Efisiensi waktu kerja), mengukur efektivitas waktu penyelesaian proses produksi.

$$\text{MCE} = \frac{\text{Waktu pengolahan}}{\text{Waktu penyelesaian}}$$

Waktu penyelesaian = waktu pengolahan + waktu pemeriksaan + waktu pemindahan + waktu menunggu / penyimpanan.

2. *Service Error Rate*, mengukur tingkat pelayanan perusahaan atas kesalahan yang terjadi

$$\text{SER} = \frac{\text{service error}}{\text{jumlah kesalahan yang dilakukan}}$$

3. Produk cacat, mengukur banyaknya produk cacat/ rusak yang terjadi selama proses produksi.

Untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dilihat dari perspektif proses bisnis internal, digunakan laporan perusahaan tahunan yaitu laporan jam kerja, laporan produk cacat atau rusak, dan laporan jumlah produksi selama tahun 2006.

Hasil perhitungan nantinya dibandingkan dengan standar yang telah dibuat dengan pendekatan *Balanced Score Card*. Untuk efisiensi waktu kerja yang ideal adalah satu, untuk *service error rate* adalah 100%, sedangkan untuk produk cacat ditargetkan mendekati 2 %.

### Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Kepuasan karyawan, mengukur tingkat kepuasan karyawan, pengukuran dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang akan dibagikan kepada 298 karyawan dimana kuesioner terdiri dari sepuluh pertanyaan yang masing- masing pertanyaan akan diberi opsi pilihan (puas, cukup , tidak puas) dengan bobot skor antara satu sampai tiga . Hasil dari penghitungan nantinya akan dikonsultasikan dengan tabel kategori untuk menentukan kategori hasil.

2. Retensi karyawan, merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan.

$$RK = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total jumlah karyawan}} \times 100 \%$$

3. Produktivitas karyawan, untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu.

$$PK = \frac{\text{Penjualan bersih}}{\text{Jumlah karyawan pada tahun berjalan}}$$

Untuk penghitungan retensi karyawan, dan produktivitas karyawan, data diperoleh dari laporan tahunan perusahaan menyangkut jumlah karyawan selama tahun yang bersangkutan yakni selama tahun 2006, dan jumlah karyawan yang keluar selama tahun 2006.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini maka peneliti menggunakan metode sebagai berikut :

#### 1. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang bersumber pada hal- hal yang tertulis, seperti buku- buku, majalah, dokumen, peraturan- peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya (Arikunto, 1998: 149).

Dalam penelitian ini, metode dokumentasi digunakan untuk memperoleh data yang berhubungan dengan sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi perusahaan, laporan keuangan, laporan produksi, laporan produk rusak.

#### 2. Metode Angket/ Kuesioner

Metode ini menggunakan sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden, dalam arti tentang laporan pribadinya atau hal- hal yang ia ketahui. Bentuk kuesioner dalam penelitian ini terdiri dari delapan pertanyaan untuk kuesioner kepuasan pelanggan dan sepuluh pertanyaan untuk kuesioner kepuasan karyawan. Setiap pertanyaan terdiri dari tiga pilihan jawaban yaitu puas (P), cukup (C), dan tidak puas (TP), dengan skor nilai 3 (tiga) sampai dengan 1 (satu).

### 3.6 Validitas

Untuk menguji kevalidan atau kemampuan instrumen dalam mengungkap datanya, dalam penelitian ini menggunakan validitas internal yaitu dengan cara melakukan analisis butir. Dengan kata lain, sebuah instrumen dikatakan

validitas internal apabila setiap bagian instrumen mendukung misi instrumen secara keseluruhan, yaitu mengungkap data dari variabel yang dimaksud.

Untuk menguji validitas setiap butir maka skor- skor yang ada pada butir dikorelasikan dengan skor total. Skor butir dipandang sebagai nilai x dan skor total dipandang sebagai nilai y.

Dalam penelitian ini digunakan rumus Korelasi Product Moment yang dikemukakan oleh Pearson, dengan rumus :

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2 \cdot n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi x dan y

n = Banyaknya karyawan

x = Skor item

y = Skor total

Untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrumen dengan cara mengkonsultasikan hasil perhitungan korelasi dengan tabel harga kritis dan r product moment pada taraf kepercayaan 95 % atau taraf signifikansi 5 %.

Alat ukur dikatakan valid apabila r hitung > r tabel. Dalam perhitungan validitas uji coba instrumen digunakan n sebanyak 20 rseponden, dengan taraf signifikan 5 %, diperoleh r tabel sebesar 0,444, maka instrumen dikatakan valid jika r hitung > 0,444.



Pada uji coba instrumen kepuasan karyawan diperoleh  $r$  hitung = 0,645 , sedangkan dalam uji coba instrumen kepuasan pelanggan diperoleh  $r$  hitung = 0,602 . Karena  $r$  hitung kedua variabel tersebut lebih besar dari  $r$  tabel, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen kedua variabel tersebut valid.

Hasil analisis validitas per butir angket dapat dilihat pada tabel berikut :



Tabel. 1

## Analisis Validitas Angket Kepuasan Karyawan

No butir	r xy	r tabel	Kriteria
1	0,645	0,444	Valid
2	0,773	0,444	Valid
3	0,928	0,444	Valid
4	0,462	0,444	Valid
5	0,645	0,444	Valid
6	0,753	0,444	Valid
7	0,722	0,444	Valid
8	0,613	0,444	Valid
9	0,806	0,444	Valid
10	0,505	0,444	Valid

Sumber : Data primer, diolah.

Tabel. 2

## Analisis Validitas Angket Kepuasan Pelanggan

No butir	r hitung	r tabel	Kriteria
1	0,602	0,444	Valid
2	0,719	0,444	Valid
3	0,680	0,444	Valid
4	0,758	0,444	Valid
5	0,763	0,444	Valid
6	0,641	0,444	Valid
7	0,866	0,444	Valid
8	0,735	0,444	Valid

Sumber : Data primer, diolah.

### 3.7 Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada pengertian bahwa instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 1998 :170).

Untuk menguji reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini digunakan rumus Alpha yaitu :

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2 t} \right)$$

Keterangan :

$r_{11}$  = Reliabilitas instrumen

$k$  = Banyaknya pertanyaan

$\sigma b^2$  = Varian butir

$\sum \sigma b^2$  = Jumlah varian butir

$\sigma^2 t$  = Varian total

( Arikunto 1998 : 182 )

Untuk mencari varian tiap butir digunakan rumus :

$$\sigma^2 = \frac{\sum (X)^2}{N} - \frac{(\sum X)^2}{N^2}$$

Keterangan :

$\sigma^2$  = Varian tiap butir

$X$  = Jumlah skor butir

$N$  = Jumlah responden

Dalam perhitungan reliabilitas dengan N sebanyak 20 orang dan taraf signifikan 0,05 diperoleh r tabel sebesar 0,444. Pada perhitungan reliabilitas instrumen kepuasan karyawan diperoleh r hitung sebesar 0,877 sedangkan untuk r hitung kepuasan pelanggan sebesar 0,867. Karena r hitung kedua variabel lebih besar dari 0,444 maka dapat disimpulkan bahwa kedua instrumen penelitian reliabel.

### 3.8 Metode Analisis Data

Metode analisis data digunakan untuk mengolah hasil penelitian guna memperoleh suatu kesimpulan. Adapun metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif persentase. Metode ini digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan.

Langkah- langkah yang ditempuh dalam penggunaan teknik analisis ini adalah sebagai berikut :

- a) Membuat tabel distribusi jawaban angket.
- b) Menentukan skor jawaban responden dengan ketentuan skor yang telah ditetapkan .
- c) Menjumlahkan skor jawaban yang diperoleh dari tiap- tiap responden.
- d) Memasukkan skor tersebut ke dalam rumus sebagai berikut :

$$\text{Rumusnya : } \% = \frac{n}{N} \times 100 \%$$

Keterangan : n = Nilai yang diperoleh

N = Jumlah total nilai responden

% = Persentase

- e) Hasil yang diperoleh dikonsultasikan dengan tabel kategori.
- f) Kesimpulan berdasarkan tabel kategori.

Untuk menentukan kategori yang diperoleh masing- masing komponen dari indikator kepuasan pelanggan dan karyawan digunakan beberapa kriteria, yaitu:

- a. Menentukan persentase tertinggi

$$\frac{\text{Skor maksimal}}{\text{Skor maksimal}} \times 100 \% = \frac{3}{3} \times 100 \% = 100 \%$$

- b. Menentukan persentase terendah

$$\frac{\text{Skor minimal}}{\text{Skor maksimal}} \times 100 \% = \frac{1}{3} \times 100 \% = 33,33 \%$$

- c. Rentang persentase = persentase tertinggi – persentase terendah  
 $= 100 \% - 33,33 \% = 66,67 \%$

- d. Interval kelas persentase = Rentang persentase : kelas interval  
 $= 66,67 \% : 3 = 22,22 \%$

- e. Membuat tabel interval kelas persentase dan kategori kepuasan karyawan dan pelanggan.

Tabel. 3 Kriteria Analisis Deskriptif Persentase Kepuasan Pelanggan dan Karyawan per Indikator

No	Interval % skor	Kriteria	Bobot nilai
1.	33,33 % - 55,55 %	Tidak Puas	1
2.	55,56 % - 77,77 %	Cukup	2
3.	77,78 % - 100 %	Puas	3

Untuk menentukan kategori kepuasan pelanggan secara keseluruhan digunakan kriteria, yaitu :

- a. Menentukan persentase tertinggi

$$\frac{\text{Skor maksimal}}{\text{Skor maksimal}} \times 100 \% = \frac{24}{24} \times 100 \% = 100 \%$$

- b. Menentukan persentase terendah

$$\frac{\text{Skor minimal}}{\text{Skor maksimal}} \times 100 \% = \frac{8}{24} \times 100 \% = 33,33 \%$$

- c. Rentang persentase = persentase tertinggi- persentase terendah  
 $= 100 \% - 33,33 \% = 66,67 \%$

- d. Interval kelas persentase = rentang persentase : kelas interval  
 $= 66,67 \% : 3 = 22,22 \%$

- e. Membuat tabel interval kelas persentase dan kategori kepuasan pelanggan secara keseluruhan

Tabel 4 Kriteria Analisis Deskriptif Persentase Kepuasan Pelanggan untuk Keseluruhan Indikator

No	Interval Persentase	Kriteria	Bobot Nilai
1	33,33% - 55,55 %	Tidak Puas	1
2	55,56 % - 77,77 %	Cukup	2
3	77,78 % - 100 %	Puas	3

Untuk menentukan kategori kepuasan karyawan secara keseluruhan digunakan kriteria, yaitu :

- a. Menentukan persentase tertinggi

$$\frac{\text{Skor maksimal}}{\text{Skor maksimal}} \times 100 \% = \frac{30}{30} \times 100 \% = 100 \%$$

- b. Menentukan persentase terendah

$$\frac{\text{Skor minimal}}{\text{Skor maksimal}} \times 100 \% = \frac{10}{30} \times 100 \% = 33,33 \%$$

- c. Rentang persentase = persentase tertinggi- persentase terendah  
 $= 100 \% - 33,33 \% = 66,67 \%$

- d. Interval kelas persentase = rentang persentase : kelas interval  
 $= 66,67 \% : 3 = 22,22 \%$

- e. Membuat tabel interval kelas persentase dan kategori kepuasan karyawan secara keseluruhan

Tabel 5 Kriteria Analisis Deskriptif Persentase Kepuasan Karyawan untuk  
 Keseluruhan Indikator

No	Interval Persentase	Kriteria	Bobot Nilai
1	33,33% - 55,55 %	Tidak Puas	1
2	55,56 % - 77,77 %	Cukup	2
3	77,78 % - 100 %	Puas	3

Untuk memberikan penilaian baik secara parsial per perspektif maupun secara keseluruhan, maka masing- masing indikator diberi bobot nilai .

Untuk pengukuran Perspektif Keuangan, Pelanggan (selain kepuasan pelanggan), Internal bisnis , Pembelajaran dan pertumbuhan (selain kepuasan karyawan ) digunakan ukuran standar kriteria rasio sebagai berikut :

Tabel . 6 Tabel Standar Kriteria Rasio

No	Variabel	Interval Persentase	Kriteria	Bobot Nilai
1	<b>Perspektif Keuangan</b> <b>Rasio Likuiditas :</b> <i>Current ratio</i>	< 180 %	Jelek	1
		180 % - 199 %	Cukup	2
		200 % - 219 %	Bagus	3
		220 % - 239 %	Cukup	2
		> 239 %	Jelek	1
2	<i>Quick ratio</i>	< 80 %	Jelek	1
		80 % - 99 %	Cukup	2
		100 % - 119 %	Bagus	3
		120 % - 139 %	Cukup	2
		> 139 %	Jelek	1
3	<i>Working Capital to Total Assets Ratio</i>	< 15 %	Jelek	1
		15 % - 24 %	Cukup	2
		25 % - 34 %	Bagus	3
		35 % - 44 %	Cukup	2
		> 44 %	Jelek	1
4	<b>Rasio Leverage :</b> <i>Total Debt to Total Assets</i>	< 45 %	Bagus	3
		45 % - 60 %	Cukup	2
		> 60 %	Jelek	1



<b>Rasio Aktivitas :</b>				
5	<i>Total Assets Turnover</i>	> 5 X	Bagus	3
		3 X - 5 X	Cukup	2
		< 3 X	Jelek	1
6	<i>Receivable Turnover</i>	> 10 X	Bagus	3
		8 X - 10 X	Cukup	2
		< 8 X	Jelek	1
7	<i>Inventory Turnover</i>	> 5 X	Bagus	3
		3 X - 5 X	Cukup	2
		< 3 X	Jelek	1
<b>Rasio Profitabilitas :</b>				
8	<i>Gross Profit Margin</i>	> 10 %	Bagus	3
		5 % - 10 %	Cukup	2
		< 5 %	Jelek	1
9	<i>Net Profit Margin</i>	> 5 %	Bagus	3
		3 % - 5 %	Cukup	2
		< 3 %	Jelek	1
10	<i>Return On Equity</i>	> 12 %	Bagus	3
		8 % - 1 %	Cukup	2
		< 8 %	Jelek	1
11	<i>Return On Investment</i>	> 8%	Bagus	3
		5 % - 8 %	Cukup	2
		< 5 %	Jelek	1

	<b>Perspektif Pelanggan :</b>			
12	Pangsa pasar	> 50 %	Bagus	3
		30 % - 50 %	Cukup	2
		< 30 %	Jelek	1
13	<i>Customer retention</i>	> 80 %	Bagus	3
		70 % - 80 %	Cukup	2
		< 70 %	Jelek	1
14	<i>Customer acquisition</i>	> 15 %	Bagus	3
		10 % - 15 %	Cukup	2
		< 10 %	Jelek	1
15	<i>On time delivery</i>	> 95 %	Bagus	3
		90 % - 95 %	Cukup	2
		< 90 %	Jelek	1
16	<i>Complain frequency</i>	< 3 %	Bagus	3
		3 % - 10 %	Cukup	2
		> 10 %	Jelek	1
	<b>Perspektif Internal Bisnis:</b>			
17	Efisiensi Waktu Kerja	>0,8	Bagus	3
		0,6 - 0,8	Cukup	2
		< 0,6	Jelek	1
18	<i>Service Error Rate</i>	>75%	Bagus	3
		50% - 75 %	Cukup	2
		< 50 %	Jelek	1
19	Produk cacat	< 3 %	Bagus	3
		3 % - 5 %	Cukup	2
		> 5 %	Jelek	1

<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan :</b>				
20	Produktivitas karyawan (peningkatan produktivitas)	> 50 %	Bagus	3
		25 % - 50 %	Cukup	2
		< 25 %	Jelek	1
21	Retensi karyawan	< 3 %	Bagus	3
		3 % - 8 %	Cukup	2
		> 8 %	Jelek	1

Untuk menentukan kategori masing- masing perspektif digunakan beberapa kriteria yaitu :

### 1. Perspektif Keuangan

- a. Menentukan persentase tertinggi

$$\frac{\text{Skor maksimal}}{\text{Skor maksimal}} \times 100 \% = \frac{33}{33} \times 100 \% = 100 \%$$

- b. Menentukan persentase terendah

$$\frac{\text{Skor minimal}}{\text{Skor maksimal}} \times 100 \% = \frac{11}{33} \times 100 \% = 33,33 \%$$

- c. Rentang persentase = persentase tertinggi- persentase terendah

$$= 100 \% - 33,33 \% = 66,67 \%$$

- d. Interval kelas persentase= rentang persentase : kelas interval

$$= 66,67 \% : 3 = 22,22 \%$$

- e. Membuat interval kelas persentase dan kategori perspektif keuangan.

Tabel 7 Kriteria Analisis Deskriptif Persentase Perspektif Keuangan

No	Interval Persentase	Kriteria	Bobot Nilai
1	33,33 % - 55,55 %	Jelek	1
2	55,56 % - 77,77 %	Cukup	2
3	77,78 % - 100 %	Bagus	3

## 2. Perspektif Pelanggan

- a. Menentukan persentase tertinggi

$$\frac{\text{Skor maksimal}}{\text{Skor maksimal}} \times 100 \% = \frac{18}{18} \times 100 \% = 100 \%$$

- b. Menentukan persentase terendah

$$\frac{\text{Skor minimal}}{\text{Skor maksimal}} \times 100 \% = \frac{6}{18} \times 100 \% = 33,33 \%$$

- c. Rentang persentase = persentase tertinggi- persentase terendah

$$= 100 \% - 33,33 \% = 66,67 \%$$

- d. Interval kelas persentase= rentang persentase : kelas interval

$$= 66,67 \% : 3 = 22,22 \%$$

- e. Membuat interval kelas persentase dan kategori perspektif pelanggan.

Tabel 8 Kriteria Analisis Deskriptif Persentase Perspektif Pelanggan

No	Interval Persentase	Kriteria	Bobot Nilai
1	33,33 % - 55,55 %	Jelek	1
2	55,56 % - 77,77 %	Cukup	2
3	77,78 % - 100 %	Bagus	3

### 3. Persepektif Internal Bisnis

- a. Menentukan persentase tertinggi

$$\frac{\text{Skor maksimal}}{\text{Skor maksimal}} \times 100 \% = \frac{9}{9} \times 100 \% = 100 \%$$

- b. Menentukan persentase terendah

$$\frac{\text{Skor minimal}}{\text{Skor maksimal}} \times 100 \% = \frac{3}{9} \times 100 \% = 33,33 \%$$

- c. Rentang persentase = persentase tertinggi- persentase terendah

$$= 100 \% - 33,33 \% = 66,67 \%$$

- d. Interval kelas persentase= rentang persentase : kelas interval

$$= 66,67 \% : 3 = 22,22 \%$$

- e. Membuat interval kelas persentase dan kategori perspektif internal bisnis

Tabel 9 Kriteria Analisis Deskriptif Persentase Perspektif Internal Bisnis

No	Interval Persentase	Kriteria	Bobot Nilai
1	33,33 % - 55,55 %	Jelek	1
2	55,56 % - 77,77 %	Cukup	2
3	77,78 % - 100 %	Bagus	3

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- a. Menentukan persentase tertinggi

$$\frac{\text{Skor maksimal}}{\text{Skor maksimal}} \times 100 \% = \frac{9}{9} \times 100 \% = 100 \%$$

b. Menentukan persentase terendah

$$\frac{\text{Skor minimal}}{\text{Skor maksimal}} \times 100 \% = \frac{3}{9} \times 100 \% = 33,33 \%$$

c. Rentang persentase = persentase tertinggi- persentase terendah

$$= 100 \% - 33,33 \% = 66,67 \%$$

d. Interval kelas persentase= rentang persentase : kelas interval

$$= 66,67 \% : 3 = 22,22 \%$$

e. Membuat interval kelas persentase dan kategori perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Tabel 10 Kriteria Analisis Deskriptif Persentase Perspektif Pembelajaran dan  
Pertumbuhan

No	Interval Persentase	Kriteria	Bobot Nilai
1	33,33 % - 55,55 %	Jelek	1
2	55,56 % - 77,77 %	Cukup	2
3	77,78 % - 100 %	Bagus	3

Untuk menentukan kategori keseluruhan perspektif, maka dibuat tabel kategori

a. Menentukan persentase tertinggi

$$\frac{\text{Skor maksimal}}{\text{Skor maksimal}} \times 100 \% = \frac{69}{69} \times 100 \% = 100 \%$$

b. Menentukan persentase terendah

$$\frac{\text{Skor minimal}}{\text{Skor maksimal}} \times 100 \% = \frac{23}{69} \times 100 \% = 33,33 \%$$

c. Rentang persentase = persentase tertinggi - terendah

$$= 100 \% - 33,33 \% = 66,67 \%$$

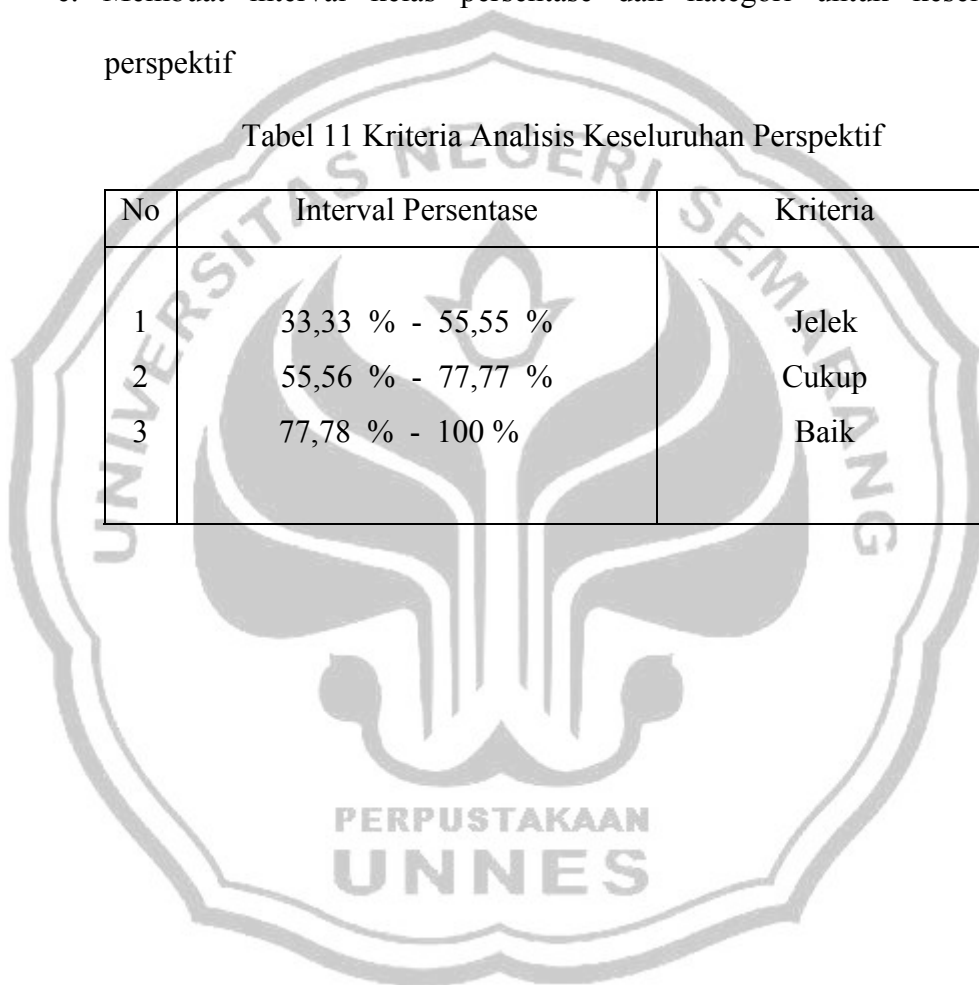
d. Interval kelas persentase = rentang persentase : kelas interval

$$= 66,67 \% : 3 = 22,22 \%$$

e. Membuat interval kelas persentase dan kategori untuk keseluruhan perspektif

Tabel 11 Kriteria Analisis Keseluruhan Perspektif

No	Interval Persentase	Kriteria
1	33,33 % - 55,55 %	Jelek
2	55,56 % - 77,77 %	Cukup
3	77,78 % - 100 %	Baik



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

###### 4.1.1.1 Sejarah Berdiri dan Perkembangan Perusahaan

PT. Poliplas Makmur Santosa berdiri pada tahun 1993 di Jalan Karimunjawa, Desa Gedang Anak, Kecamatan Ungaran. Perusahaan ini merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang produksi karung plastik, kantong plastik, dan *strapping band (band tape)*. Pencetus berdirinya PT. Poliplas Makmur Santosa adalah Bapak Hoo Liong Tiaw dengan alasan bahwa jumlah pabrik karung plastik pada saat itu di Indonesia masih sangat terbatas.

PT. Poliplas Makmur Santosa dalam melakukan proses produksi menggunakan bahan baku polypropylene, polyethylene dan high density polyethylene. Bahan baku diperoleh tidak hanya dari dalam negeri tetapi juga dari dalam negeri. Setiap tahunnya sekitar 76.000.000 lembar karung plastik diproduksi oleh PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran.

Banyak tantangan yang dihadapi oleh PT. Poliplas Makmur Santosa dalam mengembangkan usahanya, diantaranya dengan terjadinya kenaikan harga bahan baku yang cukup tinggi, namun hal tersebut mampu diatasi oleh PT. Poliplas Makmur Santosa, sehingga perusahaan ini mampu tetap berdiri sampai saat ini. Dengan perkembangan yang terus meningkat, PT. Poliplas Makmur Santosa telah mampu mengekspor hasil produksinya sampai keluar negeri.



#### 4.1.1.2 Visi Perusahaan

Dalam menjalankan usahanya PT. Poliplas Makmur Santosa mempunyai visi “ Menjadi Mitra Yang Dapat Dipercaya” khususnya di Jawa Tengah , diantaranya: perusahaan pupuk, makanan ternak, kimia, KUD dan sebagainya. Agar visi ini dapat tercapai, maka visi tersebut harus diwujudkan dalam rangkaian kegiatan nyata, yang mempunyai strategi khusus untuk menghadapi persaingan yang lebih luas.

#### 4.1.1.3 Bidang Usaha

PT. Poliplas Makmur Santosa merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi tiga macam produk utama dengan bahan baku adalah Polypropylene, Polyethylene dan High Density Polyethylene.

Ketiga macam produk tersebut adalah :

- Karung plastik
- Kantung plastik
- Strapping band

Produk tambahan berupa :

- Pillet
- Cement Bag (karung kertas pembungkus semen)
- Kraf Laminated (kertas yang dilapisi plastik)

#### 4.1.1.4 Lokasi Perusahaan

PT. Poliplas Makmur Santosa terletak di Jalan Karimunjawa, Desa Gedang Anak, Kecamatan Ungaran. Pemilihan lokasi perusahaan tersebut dimaksudkan untuk memaksimalkan keuntungan dan meminimalkan seluruh biaya. PT. Poliplas Makmur Santosa memilih

mendirikan pabrik di Jalan Karimunjawa Ungaran karena dipengaruhi oleh hal-hal berikut :

#### 1. Faktor Primer

Faktor primer merupakan faktor yang berpengaruh langsung terhadap kelancaran aktivitas atau operasional perusahaan. Faktor primer yang mempengaruhi lokasi PT. Poliplas Makmur Santosa adalah :

##### a. Transportasi

PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran terletak di daerah yang mudah dijangkau oleh angkutan umum, sehingga dapat meminimalkan biaya pengiriman produk jadi dan biaya pembelian bahan baku.

##### b. Tenaga Kerja

Banyak tenaga kerja di daerah sekitar perusahaan, sehingga dengan hadirnya PT. Poliplas Makmur Santosa akan mengurangi pengangguran dan menaikkan taraf hidup masyarakat sekitar.

#### 2. Faktor Sekunder

Faktor sekunder merupakan faktor yang berpengaruh secara tidak langsung terhadap kelancaran aktivitas atau operasional perusahaan. Faktor sekunder yang mempengaruhi penentuan lokasi PT. Poliplas Makmur Santosa adalah rencana masa depan untuk memperluas lokasi perusahaan. Rencana perluasan lokasi perusahaan tidak akan mengalami kesulitan karena masih luasnya areal di jalan karimunjawa tersebut.

#### 4.1.1.5 Distribusi Barang

Dalam kegiatan operasionalnya PT. Poliplas Makmur Santosa tidak dikenal adanya persediaan barang yang ada di gudang karena produksi dilakukan melalui dasar pesanan dan barang dipesan sesuai dengan spesifikasi yang dipesan oleh konsumen. Pengiriman produk dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- a. Untuk wilayah Jateng dan Jatim menggunakan armada sendiri.
- b. Untuk wilayah Jabar menggunakan armada liar seperti Aman, Waringin Cepat.
- c. Untuk wilayah luar pulau, perusahaan bekerjasama dengan biro jasa pengiriman.
- d. Sedangkan untuk luar negeri pesanan menggunakan L/C, yang pengirimannya dilakukan dengan kontrainer.

Selama ini dalam pengiriman yang dijalankan resiko ada ditangan penjual, kalau ternyata barang yang diterima oleh konsumen rusak, maka PT. Poliplas Makmur Santosa akan mengajukan klaim kepada armada angkutan yang membawa barang tersebut, sedangkan apabila kerusakan tersebut disebabkan oleh produksi yang jelek maka ditanggung oleh perusahaan sendiri.

Untuk pembayarannya PT. Poliplas Makmur Santosa mempunyai kebijakan pembayaran dengan dua jenis, yaitu secara tunai dan kredit, dengan maksimal pembayaran 2 bulan setelah memberikan uang muka terlebih dahulu yaitu sebesar 50 %. Untuk harga sendiri sangat

bervariasi karena disesuaikan dengan spesifikasi pesanan. Daerah pemasaran PT. Poliplas Makmur Santosa meliputi :

- Dalam negeri : Jawa, Sumatera, Sulawesi dan Kalimantan.
- Luar negeri : Jepang dan Australia.

Beberapa perusahaan konsumen tetap PT. Poliplas Makmur Santosa diantaranya :

- PT. SRI BOGA
- PT. TRIPOLYTA
- PT. COMFEED
- PT. KANINDO
- PT. GERBANG CAHAYA

#### **4.1.1.6 Personalia**

Dalam melaksanakan aktivitas produksinya, setiap perusahaan membutuhkan peran serta tenaga kerja untuk membantu melaksanakan aktivitas yang ada dalam perusahaan.

Tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawan PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran adalah SD, SMP, SMU, Ahli Madya dan Sarjana. Bagi karyawan yang memiliki tingkat pendidikan SD, SMP, dan SMU bekerja pada bagian produksi dan gudang, sedangkan bagi karyawan yang memiliki tingkat pendidikan Ahli Madya dan Sarjana bekerja pada bagian staf penting. Jumlah karyawan yang ada pada PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran seluruhnya berjumlah 1168 karyawan dengan tingkat pendidikan sebagai berikut :

Tabel Jumlah dan Tingkat Pendidikan Karyawan

Tidak Sekolah	SD	SMP	SMU	Perguruan Tinggi	Jumlah Karyawan
24	76	546	460	62	1168

Karyawan bekerja selama delapan jam sehari. Hari libur karyawan pada setiap hari Minggu dan hari besar lainnya. Pelaksanaan waktu kerja bagi karyawan diatur berdasarkan :

Senin – Sabtu : 08.00 s/d 15.00 WIB (Jum'at s/d 11.00 WIB)

11.30 S/D 12.30 WIB Istirahat

12.30 s/d 16.00 WIB

kecuali bagian produksi Non – Stop 24 jam dengan menggunakan sistem shift :

Shift Pagi : 07.00 s/d 14.00 WIB

Shift Siang : 14.00 s/d 22.00 WIB

Shift Malam : 22.00 s/d 07.00 WIB

Pengupahan pada PT. Poliplas Makmur Santosa dibagi menjadi :

- a. Gaji Bulanan : gaji bulanan yang diterima direktur dan karyawan bagian staff setiap bulan.
- b. Upah Harian : upah yang diterima karyawan setiap hari. Perusahaan memberikan upah setiap akhir pekan.
- c. Upah Borongan : upah menurut prestasi yang diperoleh selama bekerja. Cara penetapan upah ini adalah berdasarkan prestasi yang mampu dihasilkan oleh karyawan.

- d. Upah Lembur : upah lembur yang diberikan bila karyawan bekerja diluar jam kerjanya. Cara penetapan upah ini adalah jumlah jam kerja lembur dikalikan tarif lembur per jam.

PT. Poliplas Makmur Santosa juga memberikan kesejahteraan bagi karyawan dengan memberikan tunjangan sosial berupa :

1. Tunjangan Hari Raya

Tunjangan ini diberikan khususnya pada Hari Raya Lebaran bagi karyawan yang beragama Islam. Sedangkan bagi karyawan yang beragama Kristen dan Katolik diberikan pada Hari Raya Natal, yang besarnya tergantung kebijaksanaan perusahaan.

2. Tunjangan Kecelakaan dan Kematian

Perusahaan memberikan tunjangan kecelakaan pada karyawan yang mengalami kecelakaan selama bekerja. Apabila akibat kecelakaan tersebut karyawan sampai meninggal dunia, maka tunjangan kematian diberikan kepada keluarganya.

Untuk cuti, ada dua macam cuti yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan :

1. Cuti Tahunan

Cuti diberikan selama 12 hari dalam setahun yang diberikan kepada karyawan yang masa kerjanya lebih dari 1 tahun.

2. Cuti Hamil

Karyawan yang hamil berhak atas cuti hamil yang lamanya satu setengah bulan sebelum dan satu setengah bulan setelah melahirkan.

#### 4.1.1.7 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi yang digunakan oleh PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran adalah struktur organisasi garis. Dalam struktur organisasi garis, tanggung jawab dan wewenang bersifat sederhana dan mudah dimengerti, karena saluran perintahnya jelas. Organisasi yang sesuai dengan bentuk perusahaan sangat penting, sebab organisasi tersebut akan memudahkan dan membantu pimpinan dalam mengatasi pelaksanaan kegiatan perusahaan. Dengan pengaturan yang jelas dan tegas dalam pembagian tugas, maka setiap anggota organisasi berfungsi sebagaimana mestinya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Bagan struktur organisasi pada PT. Poliplas Makmur Santosa dapat dilihat pada gambar 2

Dari bagan struktur organisasi tersebut, dapat dijelaskan masing-masing bagian sebagai berikut :

a. Direktur

Direktur bertanggung jawab terhadap jalannya perusahaan.

Wewenangnya adalah menentukan dan memutuskan kebijakan-kebijakan perusahaan.

Tugasnya adalah :

1. Mengkoordinir pelaksanaan tugas- tugas kepala bagian.
2. Menyelenggarakan segala kegiatan yang ada dalam perusahaan.

b. Manajer Akuntansi dan Keuangan

Bagian akuntansi dan keuangan bertanggungjawab pada masalah-masalah akuntansi dan keuangan perusahaan.

Wewenangnya adalah membawahi bagian akuntansi dan bagian keuangan.

Tugasnya adalah :

1. Melakukan pembayaran yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan.
2. Menerima pembayaran yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan.
3. Membuat anggaran bulanan sehingga dapat diketahui jumlah pengeluaran yang akan terjadi setiap bulannya.
4. Membuat laporan keuangan.

c. Bagian Pemasaran

Bagian pemasaran bertanggung jawab mengenai penelitian dan pemasaran terhadap produk- produk yang akan diproduksi dan dijual.

Wewenangnya adalah melakukan riset dan menentukan daerah pemasaran.

Tugasnya adalah :

1. Memasarkan hasil produksi baik ke dalam maupun ke luar negeri.
2. Mengadakan ekspansi pasar maupun mempertahankan daerah pemasaran sendiri.



3. Menjaga stabilitas pemasaran dengan mengadakan riset pasar.
4. Melakukan penelitian dan pengembangan terhadap pasar dan konsumen.
5. Melakukan inovasi – inovasi terhadap produk- produk baru.

d. Bagian Pembelian

Bagian pembelian bertanggung jawab pada masalah- masalah pembelian yang dilakukan oleh perusahaan.

Tugasnya adalah :

1. Menangani seluruh kebutuhan dan keperluan pabrik dalam hal ini menyangkut pengadaan bahan baku, bahan pembantu, barang spare- part, termasuk alat- alat kantor.
2. Membentuk team untuk membeli bahan baku dan bahan pembantu dimana team ini secara selektif bertugas untuk bernegosiasi tentang harga barang dengan supplier.
3. Menangani pengembalian barang jika ada masalah dari masing- masing bagian atas ketidakberesan barang yang dipesan.

e. Bagian Personalia

Bagian personalia bertanggung jawab mengenai masalah kepegawaian.

Wewenangnya adalah menerima dan memberhentikan karyawan.

Tugasnya adalah menangani masalah kepegawaian seperti prestasi kerja, keselamatan kerja, kesejahteraan karyawan dan pengaturan waktu kerja sehingga diperoleh hasil yang maksimal tanpa ada

karyawan yang dirugikan sehingga karyawan akan merasa betah bekerja di pabrik. Disamping itu, juga menangani masalah disiplin kerja sehingga proses produksi dapat berjalan dengan lancar.

f. Bagian Produksi

Bagian produksi bertanggung jawab atas kelancaran proses produksi.

Wewenangnya adalah membawahi bagian ekstruder, bagian loom, bagian laminasi, dan bagian finishing.

Tugasnya adalah mengawasi produksi dalam hal menjaga kualitas produk.

g. Bagian Gudang

Bagian gudang bertanggung jawab pada masalah pergudangan perusahaan.

Wewenangnya adalah membawahi bagian gudang bahan baku dan gudang barang jadi.

Tugasnya adalah :

1. Mengawasi kegiatan pergudangan perusahaan.
3. Menerima bahan baku dan bahan pembantu yang dibeli dan memeriksanya baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif serta menyimpan secara baik dan rapi sehingga mudah dikontrol pemasukan maupun pengeluarannya.
4. Menerima barang jadi dari bagian produksi yang telah disetujui kualitasnya serta mengatur penyimpanannya secara baik dan

rapi sehingga mudah dikontrol pemasukan maupun pengeluaran barang jadi secara terperinci.

h. Bagian Teknik

Bagian teknik bertanggung jawab secara teknis atas terselenggaranya mesin- mesin.

Wewenangnya adalah mengusulkan pengadaan mesin mesin.

Tugasnya adalah memperbaiki mesin- mesin rusak.

i. Bagian Penyimpanan Barang Jadi

Bertanggung jawab kepada manajer penjualan.

Tugasnya adalah

1. Menyimpan barang jadi yang siap dijual
2. Mengatur keluar masuk barang jadi
3. Membuat laporan barang jadi yang rusak di gudang

j. Manajer Kantor

Bertanggung jawab kepada direktur.

Tugasnya melakukan koordinasi terhadap 3 bagian yaitu :  
accounting, pajak, dan office.

k. Manajer Produksi

Bertanggung jawab kepada direktur.

Tugasnya adalah

1. Menyetujui order pembelian bahan baku
2. Melakukan pengamatan jalannya proses produksi.



#### 4.1.1.8 Proses Produksi

Proses produksi yang berlangsung pada PT. Poliplus Makmur Santosa melalui empat tahap, yaitu :

- a. Proses pencampuran bahan baku dan bahan pembantu
- b. Proses pembuatan karung polos
- c. Proses pembuatan pelapis karung polos
- d. Proses pencetakan karung polos

Adapun penjelasannya sebagai berikut :

- a. Proses pencampuran bahan baku dan bahan pembantu

Bahan baku yang berupa *polypropylene* dan *polythylene* serta bahan pembantu yang berupa *calpit*, *haipit*, *sanylene* dan *pillet* dicampur ke dalam mesin *mixer*.

Bahan- bahan yang sudah tercampur dimasukkan kedalam mesin ekstruder dan mesin blow film.

- b. Campuran bahan – bahan yang berada pada mesin ekstruder diolah menjadi benang, kemudian dirajut oleh mesin circular loom sehingga menjadi rol- rolan rajutan dan kemudian dimasukkan kedalam mesin laminasi. Karung rol- rolan rajutan yang berada di dalam mesin laminasi tersebut diolah menjadi terpal plastik dan dan dipotong- potong oleh mesin pemotong. Setelah karung rol- rolan dan terpal plastik terpotong sesuai ukurannya kemudian dijahit dengan menggunakan mesin jahit. Karung rol- rolan yang sudah dijahit akan menjadi karung polos, sedangkan terpal plastik sudah siap untuk dipasarkan.

c. Proses pembuatan pelapis karung polos

Campuran bahan- bahan yang berada pada mesin blow film diolah menjadi film rol- rolan, yang kemudian dipotong sesuai ukuran pesanan dengan menggunakan mesin potong film dan siap digunakan sebagai pelapis pada karung polos. Sisa film rol- rolan yang tidak digunakan sebagai bahan pelapis dijual ke konsumen berupa kantong plastik.

d. Proses pencetakan pada karung polos

Karung polos dan film rol- rolan diolah hingga menjadi karung slop. Karung slop tersebut dicetak sesuai dengan pesanan hingga menjadi karung slop yang sudah tercetak. Setelah semua hasil produksi jadi, dilakukan tes uji kualitas. Hal ini dilakukan agar barang jadi yang dipasarkan hanya barang jadi yang memenuhi standar kualitas saja.

#### **4.1.1.9 Gambaran Umum Responden**

Untuk mengetahui keadaan sejumlah responden maka dilakukan penyebaran kuesioner kepada 298 karyawan. Hasil pengisian kuesioner tersebut diklasifikasikan sebagai berikut :

a. Jenis Kelamin Responden

Dari hasil penelitian diketahui bahwa sebesar 51,00 % atau sebanyak 152 orang responden berjenis kelamin laki- laki, dan 49,00 % atau sebanyak 146 orang responden adalah berjenis kelamin perempuan.

b. Lama Bekerja

Dari hasil penelitian diketahui bahwa sebesar 1,34 % atau sebanyak 4 orang responden bekerja < 1 tahun , 10,40 % atau sebanyak 31 orang responden bekerja antara 1- 3 tahun, 71,48 % atau sebanyak 213 orang responden bekerja antara 3- 10 tahun, dan 16,78 % atau sebanyak 50 orang responden telah bekerja selama lebih dari 10 tahun.

c. Tingkat Pendidikan

Dari hasil penelitian diketahui bahwa sebesar 6,38 % responden atau sebanyak 19 orang adalah lulusan SD, 29,53 % responden atau sebanyak 88 orang adalah lulusan SMP, 53,02 % responden atau sebanyak 158 orang adalah lulusan SMU dan 11,07 % responden atau sebanyak 33 orang adalah lulusan Perguruan Tinggi.

d. Pendapatan Responden

Dari hasil penelitian diketahui bahwa sebesar 11,74 % atau sebanyak 35 orang responden mempunyai pendapatan < Rp.750.000,- ; 73,49 % atau sebanyak 219 responden mempunyai pendapatan antara Rp750.000,- – Rp1.000.000,- ; 13,09 % atau sebanyak 39 responden mempunyai pendapatan antara Rp1.000.000,- – Rp2.000.000,- ; 1,00 % atau sebanyak 3 responden mempunyai pendapatan antara Rp2.000.000,- – Rp3.000.000,- dan 0,07 % atau sebanyak 2 responden mempunyai pendapatan > Rp3.000.000,- .

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 12 Jenis kelamin dan tingkat pendidikan responden

		Tingkat Pendidikan							$\Sigma$
		SD	SLTP	SMU	D1	D2	D3	S1	
Jenis Kelamin	P	14	42	78	10	2	5	1	152
	L	5	46	80	8	-	4	3	146
$\Sigma$		19	88	158	18	2	9	4	<b>298</b>

Keterangan : P = Perempuan

L = Laki-laki

Tabel 13 Pendapatan dan Lama Bekerja Responden

		Lama bekerja				$\Sigma$
		<1th	1-3 th	3-10 th	>10 th	
Pendapatan	<750.000	4	25	6	-	35
	750.000 – 1.000.000	-	3	190	26	219
	1.000.000-2.000.000	-	3	14	22	39
	2.000.000-3.000.000	-	-	3	-	3
	>3.000.000	-	-	-	2	2
$\Sigma$		4	31	213	50	<b>298</b>

Tabel 14 Tingkat Pendidikan, Jenis kelamin dan Pendapatan Responden

	Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin														$\Sigma$
	SD		SLTP		SMU		D1		D2		D3		S1		
	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	
( Pendapatan)															
<750.000	1	-	2	4	8	18	2	-	-	-	-	-	-	-	35
750.000-1juta	11	5	37	34	65	49	4	4	1	-	5	2	1	1	219
1-2juta	2	-	3	8	5	13	4	3	1	-	-	-	-	-	39
2-3juta	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	1	3
>3juta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	2
$\Sigma$	14	5	42	46	78	80	10	8	2	-	5	4	1	3	<b>298</b>



#### 4.1.2 Analisis Hasil Penelitian dengan Menggunakan *Balanced Score Card*

Analisis hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan *Balanced Score Card* dapat dideskripsikan sebagai berikut :

##### a. PERSPEKTIF KEUANGAN

Dalam pengukuran kinerja perusahaan yang dipandang dari perspektif keuangan, digunakan data pada Neraca dan Laporan Laba Rugi PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006. Data yang telah ada tersebut digunakan untuk menghitung rasio keuangan yang meliputi rasio likuiditas, rasio *leverage*, rasio aktivitas dan rasio profitabilitas. Perhitungan tersebut dimaksudkan untuk mengetahui keberhasilan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, sehingga dapat dinilai sampai sejauh mana perusahaan mencapai sasaran yang dikehendaki.

PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 mempunyai gambaran keuangan sebagai berikut :

##### 1. Rasio Likuiditas

Tabel 15 Perspektif Keuangan : Rasio Likuiditas

Indikator	Standar rasio	Hasil penghitungan	Kriteria	Bobot nilai
<b>Rasio Likuiditas:</b> <i>Current ratio</i>	< 180 % (jelek) 180 % - 199 % (cukup) 200 % - 219 % (bagus) 220 % - 239 % (cukup) > 239 % (jelek)	537 %	Jelek	1

<i>Quick ratio</i>	< 80 % (jelek) 80 % - 100 % (cukup) 100 % - 120 % (bagus) 120 % - 140 % (cukup) > 140 % (jelek)	210 %	Jelek	1
<i>Working Capital to Total Assets</i>	< 15 % (jelek) 15 % - 25 % (cukup) 25 % - 35 % (bagus) 35 % - 45 % (cukup) > 45 % (jelek)	47 %	Jelek	1

Rasio likuiditas digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Rasio ini membandingkan kewajiban jangka pendek dengan sumber daya jangka pendek (lancar) yang tersedia untuk memenuhi kewajiban tersebut.

*Current ratio* (rasio lancar) adalah aktiva lancar dibagi dengan kewajiban jangka pendek. Rasio ini menunjukkan kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban jangka pendek dengan menggunakan aktiva lancarnya. Pada PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran aktiva lancar meliputi kas, piutang, persediaan, asuransi dibayar dimuka dan uang muka pajak. Sedangkan kewajiban jangka pendeknya meliputi hutang dagang, hutang biaya dan hutang pajak. *Current ratio* PT.Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah 537 %, jauh di atas median rasio baik (200 % - 220 %). *Current ratio* yang terlalu tinggi menunjukkan bahwa perusahaan melakukan investasi yang melampaui batas/ berlebih pada aset lancar. *Current ratio* 537 % dapat diartikan bahwa setiap hutang lancar Rp

1,00 dijamin oleh aktiva lancar Rp5,37. Investasi pada aset lancar akan mempengaruhi profitabilitas yang diperoleh perusahaan. Jika investasi pada aset lancar terlalu tinggi maka profitabilitas yang diperoleh perusahaan akan menjadi sangat rendah.

*Quick ratio* (rasio cepat) adalah aktiva lancar dikurangi persediaan, dibagi dengan kewajiban jangka pendek. Persediaan tidak termasuk aset lancar karena umumnya kurang likuid bila dibanding aset lancar lainnya. Dikatakan kurang likuid karena tidak cepat dapat dikonversikan atau diubah ke bentuk tunai/ kas. *Quick ratio* PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah sebesar 210 %, termasuk kategori jelek. *Quick ratio* 210 % dapat diartikan bahwa setiap hutang lancar Rp1,00 dijamin oleh kas dan piutang Rp2,10 .

*Working capital to total assets* menunjukkan likuiditas dari total aktiva dan posisi modal kerja (*netto*). *Working capital to total assets* yang dicapai PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah sebesar 47 %, termasuk kategori jelek.

## 2. Rasio Leverage

Tabel 16 Perspektif Keuangan : Rasio *Leverage*

Indikator	Standar rasio	Hasil perhitungan	Kriteria	Bobot nilai
<b>Rasio Leverage :</b>				
<i>Total Debt to Total Assets</i>	< 45 % (bagus) 45 % - 60 % (cukup) > 60 % (jelek )	10,6 %	Bagus	3

Rasio *leverage* (hutang) adalah rasio yang menunjukkan sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang. Dalam rasio *leverage* digunakan indikator rasio *total debt to total assets* (rasio hutang terhadap total aktiva), yang diukur dengan cara membagi total hutang perusahaan dengan total aktivanya.

Pada PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran, rasio *total debt to total assets* pada tahun 2006 adalah 10,6%, termasuk kategori bagus. Rasio *total debt to total assets* menekankan pada peran penting pendanaan utang bagi perusahaan dengan menunjukkan persentase aktiva perusahaan yang didukung oleh pendanaan hutang. *Total debt to total assets* 10,6 % dapat diartikan bahwa 10,6% dari aktiva perusahaan didanai oleh hutang, sementara sisanya 89,4% pendanaan berasal dari ekuitas pemegang saham. Semakin besar persentase pendanaan yang disediakan oleh ekuitas pemegang saham maka semakin besar jaminan perlindungan yang didapat oleh kreditur perusahaan atau dengan kata lain, semakin tinggi rasio *total debt to total assets* maka semakin besar resiko keuangannya, sebaliknya semakin rendah rasio *total debt to total assets* maka akan semakin rendah resiko keuangannya.

### 3. Rasio Aktivitas

Tabel 17 Perspektif Keuangan : Rasio Aktivitas

Indikator	Standar rasio	Hasil perhitungan	Kriteria	Bobot nilai
<b>Rasio Aktivitas :</b>				
<i>Total Assets Turnover</i>	> 5 X (bagus) 3 X - 5 X (cukup) < 3 X (jelek)	0,89 X	Jelek	1
<i>Receivable Turnover</i>	> 10 X (bagus) 8 X - 10 X (cukup) < 8 X (jelek)	6,61 X	Cukup	2
<i>Inventory Turnover</i>	> 5 X (bagus) 3 X - 5 X (cukup) < 3 X (jelek)	2,77 X	Cukup	2

Rasio aktivitas disebut juga rasio efisiensi yaitu rasio yang menunjukkan seberapa efektif perusahaan dalam menggunakan berbagai aktivasnya. Dalam menghitung rasio aktivitas PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran digunakan indikator *Total Assets Turnover*, *Receivable Turnover* dan *Inventory Turnover*.

*Total Assets Turnover* atau perputaran total aktiva menunjukkan kemampuan dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva berputar dalam suatu periode tertentu atau kemampuan modal yang diinvestasikan untuk menghasilkan revenue. *Total Assets Turnover* PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah 0,89 kali. Sedangkan median total assets turnover yang baik untuk industri adalah 5 kali. Ini berarti

*Total Assets Turnover* PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 termasuk kategori jelek. *Total Assets Turnover* 0,89 kali dapat diartikan bahwa dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva rata-rata dalam satu tahun berputar 0,89 kali atau setiap rupiah dalam satu tahun menghasilkan *revenue* Rp0,89. Ini mengindikasikan bahwa PT. Poliplas Makmur Santosa belum efisien dalam menggunakan sumber dayanya dalam hal ini investasi dalam piutang dan persediaan terlalu besar.

*Receivable Turnover* menunjukkan kemampuan dana yang tertanam dalam piutang berputar dalam suatu periode tertentu. *Receivable Turnover* PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah 6,61 kali, termasuk kategori cukup. Perputaran piutang PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran cukup rendah perputarannya dibanding perputaran umum dalam industri. *Receivable Turnover* 6,61 kali dapat diartikan bahwa dalam satu tahun rata-rata dana yang tertanam dalam piutang berputar 6,61 kali.

*Inventory Turnover* menunjukkan kemampuan dana yang tertanam dalam inventory berputar dalam suatu periode tertentu. *Inventory Turnover* PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah 2,77 kali termasuk kategori cukup, akan tetapi masih berada di bawah rata-rata rasio perputaran inventory yang diharapkan yaitu sebesar 5 kali. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan kurang efisien dalam mengelola persediaannya, dan kemungkinan persediaan banyak yang tersimpan di gudang. *Inventory Turnover* 2,77 kali dapat diartikan bahwa dana yang tertanam dalam piutang berputar rata-rata 2,77 kali dalam setahun.

#### 4. Rasio Profitabilitas

Tabel 18 Perspektif Keuangan : Rasio Profitabilitas

Indikator	Standar rasio	Hasil perhitungan	Kriteria	Bobot nilai
<b>Rasio Profitabilitas :</b>				
<i>Gross Profit Margin</i>	> 25 % (bagus) 15 % - 25 % (cukup) < 15 % (jelek)	5,26 %	Jelek	1
<i>Net Profit Margin</i>	> 10 % (bagus) 5 % - 10 % (cukup) < 5 % (jelek)	0,84 %	Jelek	1
<i>Return On Equity</i>	> 15 % (bagus) 10 % - 15 % (cukup) < 10 % (jelek)	0,85 %	Jelek	1
<i>Return On Investment</i>	> 12 % (bagus) 8 % - 12 % (cukup) < 8 % (jelek)	0,28 %	Jelek	1

Rasio profitabilitas adalah rasio yang menghubungkan laba dari penjualan dan investasi. Profitabilitas dalam kaitannya dengan penjualan ada dua rasio yang digunakan yaitu *gross profit margin* dan *net profit margin*. Sedangkan profitabilitas dalam hubungannya dengan investasi ada dua rasio yang digunakan yaitu *Return On Equity* dan *Return On Investment*.

*Net Profit Margin* (margin laba bersih ) adalah ukuran profitabilitas perusahaan dari penjualan setelah memperhitungkan semua biaya dan pajak penghasilan. *Net Profit Margin* PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah sebesar 0,84 %, termasuk kategori jelek. Ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki tingkat "profitabilitas penjualan" yang rendah. *Net profit margin* 0,84 % dapat diartikan bahwa setiap rupiah penjualan hanya menghasilkan keuntungan neto sebesar Rp0,0084 .

*Gross Profit Margin* (margin laba kotor) adalah ukuran profitabilitas perusahaan dari penjualan setelah dikurangi biaya untuk memproduksi barang yang dijual (Penjualan bersih- Harga Pokok Penjualan). Rasio tersebut merupakan pengukur efisiensi operasi perusahaan, serta merupakan indikasi dari cara produk ditetapkan harganya. *Gross Profit Margin* PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah 5,26%, termasuk kategori jelek. Ini menunjukkan bahwa perusahaan kurang efektif dalam memproduksi dan menjual produk di atas biaya yang dikeluarkan. *Gross Profit Margin* 5,26% dapat diartikan bahwa setiap rupiah penjualan menghasilkan laba bruto Rp0,05.

*Return On Equity* adalah kemampuan dari modal sendiri untuk menghasilkan keuntungan bagi pemegang saham. *Return On Equity* membandingkan laba bersih setelah pajak dengan ekuitas yang diinvestasikan oleh pemegang saham. *Return On Equity* pada PT.Poliplas



Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah 0,85%, termasuk kategori jelek dan masih berada di bawah rata-rata rasio yang diharapkan. *Return On Equity* 0,85% dapat diartikan bahwa setiap rupiah modal sendiri menghasilkan keuntungan neto Rp0,0085 yang tersedia bagi pemegang saham.

*Return On Investment* adalah kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan neto. *Return On Investment* membandingkan laba bersih setelah pajak dengan total aktiva. ROI PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah 0,28%, termasuk kategori jelek.

Penghitungan untuk menentukan keseluruhan kategori perspektif keuangan adalah :

$$\text{Skor total} = 15$$

$$\text{Skor maksimal} = 33$$

$$\text{DP} = \frac{\text{skor total}}{\text{skor maksimal}} \times 100 \%$$

$$= \frac{15}{33} \times 100 \%$$

$$= 45,45\%$$

Dari hasil penghitungan deskriptif persentase tercapai nilai 45,45% yang bila dikonsultasikan dengan Tabel 7 termasuk kategori jelek.

Analisis hasil penelitian berdasar *Balanced Score Card* dilihat dari perspektif keuangan termasuk kategori jelek. Untuk rasio likuiditas, aktivitas dan profitabilitas, kesemuanya belum dapat memenuhi standar kriteria rasio yang diharapkan. Perusahaan kurang efisien dalam menggunakan modalnya. Banyak dana yang tertanam dalam aset lancar. Perputaran persediaan dan piutang yang rendah menunjukkan bahwa perusahaan kurang efisien dalam menggunakan sumberdayanya. Dalam hal ini banyak persediaan yang tersimpan di gudang. Keuntungan yang diperoleh perusahaan juga masih rendah, ini menunjukkan bahwa perusahaan kurang efektif dalam memproduksi dan menjual produknya.

#### **b. PERSPEKTIF PELANGGAN**

Dalam konteks *Balanced Score Card* jika suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuang jangka panjang, mereka harus bisa menciptakan dan mendistribusikan produk atau jasa yang bernilai bagi pelanggan. Pengukuran *Balanced Score Card* dilihat dari perspektif pelanggan menggunakan tolok ukur pangsa pasar, *customer retention*, *customer acquisition*, dan kepuasan pelanggan.

Tabel 19 Perspektif Pelanggan

Indikator	Standar Rasio	Hasil pnghitungn	Kriteria	Bobot nilai
Pangsa pasar	> 50 % (bagus) 20 % - 50 % (cukup) < 20 % (jelek)	30,02 %	Cukup	2

<i>Customer Retention</i>	> 80 % (bagus) 70 % - 80 % (cukup) < 70 % (jelek)	89 %	Bagus	3
<i>Customer Acquisition</i>	> 15 % (bagus) 10 % - 15 % (cukup) < 10 % (jelek)	14 %	Cukup	2
<i>Ontime Delivery</i>	> 95 % (bagus) 90 % - 95 % (cukup) < 90 % (jelek)	94 %	Cukup	2
<i>Complain Frequency</i>	< 3 % (bagus) 3 % - 10 % (cukup) > 10 % (jelek)	9,8 %	Cukup	2
Kepuasan pelanggan	33,33% -55,55 % (tidak puas) 55,56 % – 77,77 % (cukup) 77,78 % - 100 % (puas)	87,5 %	Puas	3

Pengukuran pangsa pasar digunakan untuk mengetahui proporsi bisnis dalam suatu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk persentase jumlah pelanggan PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran. Pangsa pasar diukur dengan cara membagi jumlah pelanggan PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 dengan jumlah konsumen keseluruhan baik yang sudah menjadi pelanggan maupun tidak yang memerlukan produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Pangsa pasar yang berhasil dicapai PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah 30,02%. Ini berarti masih banyak konsumen yang belum menjadi

pelanggan perusahaan. PT. Poliplas Makmur Santosa perlu melakukan iklan dan pemasaran untuk mempromosikan produknya.

Retensi konsumen digunakan untuk mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah pelanggan yang saat ini dimiliki perusahaan dalam kaitannya dengan keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama. Retensi pelanggan diukur dengan cara membandingkan jumlah pelanggan ke luar dengan jumlah total pelanggan. Retensi pelanggan PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 menunjukkan angka sebesar 89% (termasuk kategori bagus) yang berarti bahwa perusahaan cukup berhasil dalam mempertahankan pelanggan lama.

Pengukuran kepuasan pelanggan PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 50 responden dalam hal ini keseluruhan pelanggan perusahaan. Kepuasan pelanggan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat penjualan, yang menggambarkan seberapa jauh pelanggan merasa puas dengan produk dan pelayanan yang ditawarkan oleh PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran.

Hasil dari deskriptif persentase diperoleh tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan angka 87,5 %. Rata-rata dari 50 responden yang menyatakan puas sebesar 36% dan sisanya 64% menyatakan cukup. Hal ini berarti sebagian besar pelanggan merasa puas akan pelayanan dan produk yang ditawarkan oleh PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran.

*Customer Acquisition* dimaksudkan untuk mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam menarik pelanggan baru. *Customer acquisition* diukur dengan cara membandingkan jumlah pelanggan baru dengan total pelanggan. *Customer acquisition* PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 menunjukkan angka sebesar 14% termasuk kategori cukup. Pelanggan perusahaan sebagian besar berasal dari pelanggan lama. PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran perlu melakukan kegiatan promosi dan iklan untuk memperkenalkan produknya yang nantinya dapat menarik konsumen baru, mengingat masih besarnya pasar yang belum dikuasai perusahaan yang merupakan peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan pasarnya.

*On time delivery* (pelayanan tepat waktu) dimaksudkan untuk mengetahui tingkat pelayanan jasa pekerjaan yang diberikan oleh PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran kepada para pelanggannya. *On time delivery* (pelayanan pengiriman tepat waktu) diukur dengan membandingkan pengiriman tepat waktu yang dilakukan oleh perusahaan dengan jumlah keseluruhan pekerjaan yang dilakukan selama tahun 2006. Dari hasil perhitungan, PT. Poliplas Makmur Santosa dalam jasa pelayanan tepat waktu, diperoleh angka 94% termasuk kategori cukup. Walaupun ketepatan belum mencapai 100% namun tingkat kealpaannya relatif kecil. PT. Poliplas Makmur Santosa harus lebih meningkatkan kinerjanya sehingga pelayanan pengiriman tepat waktu akan lebih baik.

*Complain frequency* dimaksudkan untuk mengukur banyaknya *complain* yang terjadi selama tahun 2006. *Complain frequency* diukur dengan membandingkan banyaknya komplain/ keluhan dengan jumlah pekerjaan yang dilakukan selama tahun 2006. *Complain frequency* PT.Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah 9,8% (termasuk kategori cukup), ini mengindikasikan bahwa dari segi internal kegiatan produksi masih belum begitu baik, terutama dari segi mesin dan SDM-nya.

Penghitungan untuk menentukan keseluruhan kategori perspektif pelanggan adalah :

$$\text{Skor total} = 14$$

$$\text{Skor maksimal} = 18$$

$$\text{DP} = \frac{\text{skor total}}{\text{skor maksimal}} \times 100 \%$$

$$= \frac{14}{18} \times 100 \%$$

$$= 77,77\%$$

Dari hasil penghitungan deskriptif persentase tercapai nilai 77,77% yang bila dikonsultasikan dengan Tabel 8 termasuk kategori cukup. Hal ini menggambarkan bahwa PT.Poliplas Makmur Santosa Ungaran telah cukup berhasil dalam memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan namun perusahaan harus terus meningkatkan kinerjanya dan perlu melakukan pemasaran untuk mempromosikan produknya untuk menarik konsumen baru .

### c. PERSPEKTIF INTERNAL BISNIS

Pengukuran perspektif internal bisnis PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran dilaksanakan terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam menciptakan suatu produk. Penilaian kinerja dari perspektif ini menggunakan tolok ukur *Manufacturing Cycle Effectifeness*, *Service Error Rate* dan persentase produk cacat.

Data yang digunakan dalam perspektif ini didapat dari informasi perusahaan berupa waktu pengolahan produk, waktu penyelesaian, jumlah pelayanan kesalahan dan banyaknya produk cacat selama tahun 2006.

Untuk proses operasional PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran terlihat belum melakukan operasinya dengan baik, hal ini bisa dinilai dengan melihat masih tingginya tingkat produk rusak/ cacat dan banyak waktu yang terbuang percuma.

Tabel 20 Perspektif Internal Bisnis

Indikator	Standar rasio	Hasil penghitungan	Kriteria	Bobot nilai (skor)
<i>Manufacturing Cycle Effectifeness</i>	>0,8(bagus) 0,6 - 0,8 (cukup) < 0,6 (jelek)	0,41	Jelek	1
<i>Service Error Rate</i>	>75% (bagus) 50% - 75 % (cukup) < 50 % (jelek)	80 %	Bagus	3
Produk cacat	<3 % (bagus) 3 % - 5 % (cukup) > 5 % (jelek)	8,5 %	Jelek	1

*Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) mengukur efisiensi waktu siklus produksi, yang diukur dengan cara membandingkan waktu pengolahan dengan waktu penyelesaian produk selama tahun 2006. (Waktu penyelesaian = waktu pengolahan + waktu pemeriksaan + waktu pemindahan + waktu penyimpanan ).

Dari hasil penghitungan diketahui MCE PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah sebesar 0,41 termasuk kategori jelek. Hal ini mengindikasikan terjadinya pemborosan waktu atau adanya waktu yang terbuang sia-sia.

*Service Error Rate* dimaksudkan untuk mengetahui tingkat pelayanan kesalahan yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan. *Service Error Rate* diukur dengan cara membandingkan jumlah pelayanan kesalahan ( *service error*) dengan jumlah kesalahan yang terjadi selama tahun 2006.

*Service Error Rate* PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 menunjukkan hasil 80%, termasuk kategori bagus. Hal ini mengindikasikan bahwa PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran berusaha merespon dan memperbaiki setiap kesalahan yang ada. Pelayanan yang baik pasca penjualan harus dipertahankan untuk menjaga nama baik dan citra perusahaan.

Persentase produk cacat dimaksudkan untuk mengetahui banyaknya produk cacat yang terjadi, yang diukur dengan cara membandingkan jumlah produk cacat dengan jumlah produksi selama tahun 2006.



Persentase produk cacat PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah sebesar 8,5%, termasuk kategori jelek, ini berarti persentase produk cacat PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 belum memenuhi standar rata-rata rasio. Tingginya persentase produk cacat mengindikasikan bahwa kinerja produksi belum baik. PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran harus mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas produknya dengan cara perbaikan mesin dan meningkatkan ketrampilan karyawan sehingga jumlah produk cacat dapat ditekan/ dikurangi.

Penghitungan untuk menentukan kategori perspektif internal bisnis adalah :

$$\text{Skor total} = 5$$

$$\text{Skor maksimal} = 9$$

$$\text{DP} = \frac{\text{skor total}}{\text{skor maksimal}} \times 100 \%$$

$$= \frac{5}{9} \times 100 \%$$

$$= 55,56 \%$$

Dari hasil penghitungan deskriptif persentase tercapai nilai 55,56% yang bila dikonsultasikan dengan Tabel 9 termasuk kategori cukup.

Analisis hasil penelitian berdasar *Balanced Score Card* dilihat dari perspektif internal bisnis termasuk kategori cukup. Pengukuran perspektif ini memberikan hasil yang bagus untuk *Service Error Rate* namun untuk persentase produk cacat masih tinggi dan MCE masih berada di bawah standar rata-rata rasio. PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran selalu berupaya untuk memperbaiki setiap kesalahan yang terjadi. Untuk

mengurangi persentase produk cacat, perusahaan harus mampu meningkatkan kualitas produknya dengan cara perbaikan mesin dan memberikan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan ketrampilan karyawan. Perbaikan mesin dan peningkatan ketrampilan karyawan nantinya akan mengurangi terjadinya pemborosan waktu kerja.

#### d. PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN

Pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran dilakukan dengan menggunakan tolok ukur tingkat produktivitas karyawan, retensi karyawan dan kepuasan karyawan.

Tabel 21 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Indikator	Standar rasio	Hasil pnghitungan	Kriteria	Bobot nilai (skor)
Produktivitas karyawan (peningkatn prdktvts)	> 50 % (bagus) 25 % - 50 % (cukup) < 25 % (jelek)	22 %	Jelek	1
Retensi karyawan	< 3 % (bagus) 3 % - 8 % (cukup) > 8 % (jelek)	8,97 %	Jelek	1
Kepuasan karyawan	33,33 % - 55,55 % (bagus) 55,56 % - 77,77 % (cukup) 77,78 % - 100 % (jelek)	76,67 %	Cukup	2

Tingkat produktivitas karyawan diukur dengan memebandingkan jumlah penjualan yang dicapai perusahaan selama tahun 2006 dengan jumlah karyawan PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran tahun 2006.

Dari hasil perhitungan diketahui tingkat produktivitas karyawan pada tahun 2006 adalah sebesar 47.608.146,99 atau terjadi peningkatan produktivitas sebesar 22%, sedangkan standar rata-rata rasio yang diharapkan adalah sebesar 25%, ini berarti peningkatan produktivitas yang dicapai perusahaan tahun 2006 belum memenuhi standar rata-rata rasio yang diharapkan, termasuk kategori jelek.

Retensi karyawan dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang diminati perusahaan. Retensi karyawan diukur dengan cara membandingkan jumlah karyawan yang diminati perusahaan dengan jumlah karyawan keseluruhan selama tahun 2006.

Retensi karyawan PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah sebesar 8,9%, termasuk kategori jelek. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Poliplas Makmur Santosa belum dapat mempertahankan karyawannya. Pihak perusahaan harus lebih memperhatikan kebutuhan dan kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi tingkat produktivitas dan retensi karyawan.

Pengukuran kepuasan karyawan dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 298 karyawan PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran

secara acak. Dari hasil deskriptif persentase diketahui bahwa kepuasan karyawan termasuk kategori cukup. Dari 298 karyawan yang menyatakan puas sebesar 32 % dan sisanya sebesar 68 % menyatakan cukup. Hal ini berarti karyawan belum merasa puas dengan perusahaan dimana mereka bekerja.

Penghitungan untuk menentukan kategori perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah :

$$\text{Skor total} = 4$$

$$\text{Skor maksimal} = 9$$

$$\begin{aligned} \text{DP} &= \frac{\text{skor total}}{\text{skor maksimal}} \times 100 \% \\ &= \frac{4}{9} \times 100 \% \\ &= 44,44 \% \end{aligned}$$

Dari hasil penghitungan deskriptif persentase tercapai nilai 44,44 % yang bila dikonsultasikan dengan Tabel 10 termasuk kategori jelek.

Analisa hasil penelitian dengan *Balanced Score Card* dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan termasuk kategori jelek. Produktivitas karyawan termasuk kategori jelek. Retensi karyawan cukup tinggi yang berarti perusahaan belum dapat mempertahankan karyawan yang diminati.

Sedangkan penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Score Card* secara keseluruhan dapat dideskripsikan sebagai berikut :

No	Indikator	Kriteria	Bobot nilai (skor)
1	<i>Current ratio</i>	Jelek	1
2	<i>Quick ratio</i>	Jelek	1
3	<i>Working Capital to Total Assets</i>	Jelek	1
4	<i>Total Debt to Total Assets</i>	Bagus	3
5	<i>Total Assets Turnover</i>	Jelek	1
6	<i>Receivable Turnover</i>	Cukup	2
7	<i>Inventory Turnover</i>	Cukup	2
8	<i>Net Profit Margin</i>	Jelek	1
9	<i>Gross Profit Margin</i>	Jelek	1
10	<i>Return On Equity</i>	Jelek	1
11	<i>Return On Investment</i>	Jelek	1
12	Pangsa pasar	Cukup	2
13	<i>Customer Retention</i>	Bagus	3
14	<i>Customer Acquisition</i>	Cukup	2
15	<i>Ontime Delivery</i>	Cukup	2
16	<i>Complain Frequency</i>	Cukup	2
17	Kepuasan pelanggan	Bagus	3
18	Efisiensi waktu kerja	Jelek	1
19	<i>Service Error Rate</i>	Bagus	3
20	Produk cacat	Jelek	1
21	Produktivitas karyawan	Jelek	1
22	Retensi karyawan	Jelek	1
23	Kepuasan karyawan	Cukup	2

Penghitungan untuk menentukan kategori kinerja perusahaan secara keseluruhan perspektif adalah :

$$\text{Skor total} = 38$$

$$\text{Skor maksimal} = 69$$

$$\begin{aligned} \text{DP} &= \frac{\text{skor total}}{\text{skor maksimal}} \times 100 \% \\ &= \frac{38}{69} \times 100 \% \\ &= 55,07 \% \end{aligned}$$

Dari hasil penghitungan deskriptif persentase tercapai nilai 55,07 % yang bila dikonsultasikan dengan Tabel 11 termasuk kategori jelek.

Analisa kinerja perusahaan dengan *Balanced Score Card* secara keseluruhan termasuk kategori jelek. Perusahaan perlu memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya baik itu dari segi keuangan maupun non keuangan, karena tindakan perusahaan dalam aspek non keuangan pada akhirnya akan menimbulkan konsekuensi finansial bagi perusahaan.

#### 4.2 PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa kinerja PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran masih belum baik, baik itu dari aspek keuangan maupun non keuangan. Selama ini pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran hanya terfokus pada

aspek keuangan saja. Kenyatannya pengukuran kinerja dari aspek keuangan saja memiliki banyak kelemahan dan tidak mampu menjelaskan keadaan perusahaan secara sebenarnya.

Menurut Kaplan dan Norton, kelemahan pengukuran kinerja tradisional adalah :

- a. Tidak mampu mengukur harta- harta tidak tampak dan harta- harta intelektual.
- b. Pengukuran kinerja yang memperhatikan aspek keuangan saja tidak mampu menjelaskan mengenai masa lalu perusahaan.

*Balanced Score Card* berusaha menterjemahkan misi dan visi perusahaan supaya dalam penetapan strategi perusahaan bisa lebih tepat sasaran dan memberikan hasil yang baik untuk kemajuan perusahaan. Karakteristik yang membedakan *Balanced Score Card* dari pengukuran kinerja tradisional meliputi :

1. Keseimbangan antara indikator keuangan dan non keuangan.
2. Keseimbangan antara unsur internal dan eksternal organisasi.
3. Keseimbangan antara *lag indicators* dan *lead indicators*.

Kinerja keuangan merupakan muara bagi semua kinerja dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu aspek keuangan tetap dipertahankan dalam menilai kinerja perusahaan. Dalam *Balanced Score Card* untuk menuju ke muara tersebut dimulai dulu dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan berjalannya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, maka akan

berpengaruh terhadap perspektif internal bisnis dalam memberikan layanan kepada pelanggan yang ditunjukkan dengan persentase produk cacat, *service error rate* dan *manufacturing cycle effectifeness*. Berjalannya internal bisnis tersebut akan berdampak pada perspektif pelanggan. Kinerja dari pelayanan perusahaan akan mempengaruhi kepuasan pelanggan yang akhirnya akan berpengaruh pada tingkat pencapaian pangsa pasar. Dan pada akhirnya kinerja dari ketiga perspektif akan tercermin dalam pergerakan tingkat laba.

Dari analisis data hasil penelitian, berdasarkan analisis statistik deskriptif persentase untuk kinerja perusahaan secara keseluruhan diperoleh hasil 55,07% yang berarti bahwa secara keseluruhan kinerja PT. Poliplus Makmur Santosa Ungaran termasuk dalam kategori jelek. Apabila dilihat dari masing-masing perspektif, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### **a. Perspektif Keuangan**

Perspektif keuangan dimaksudkan untuk mengetahui keberhasilan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, sehingga dapat dinilai sampai sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasaran yang dikehendaki. Perspektif keuangan menggunakan tolok ukur rasio likuiditas, leverage, aktivitas dan profitabilitas.

Dari hasil penelitian, untuk rasio likuiditas, diketahui *current ratio* adalah sebesar 537 %, dan *quick ratio* adalah sebesar 210 %, termasuk kategori jelek. Hal ini mengindikasikan perusahaan belum mampu mengelola aset lancar dengan baik dan adanya investasi yang melampaui



batas/ berlebih pada aset lancar. *Working capital to total assets* yang dicapai PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah 47% termasuk kategori jelek.

Rasio *leverage* adalah rasio yang menunjukkan sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang. Dalam rasio *leverage* ini digunakan indikator *total debt to total asset*. *Total debt to total assets* yang dicapai PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah sebesar 10,6% termasuk kategori bagus.

Rasio aktivitas dimaksudkan untuk mengukur seberapa efektif perusahaan menggunakan sumber dayanya. Dalam rasio aktivitas ini digunakan tolok ukur *total assets turnover*, *receivable turnover* dan *inventory turnover*.

*Total assets turnover* PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah 0,89 kali, termasuk kategori jelek. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum efisien dalam menggunakan sumber dayanya dalam hal ini investasi dalam piutang dan persediaan yang terlalu besar. *Receivable turnover* yang dicapai perusahaan pada tahun 2006 adalah 6,61kali, termasuk kategori cukup. Hal tersebut dikarenakan adanya pelanggan yang tidak tepat waktu dalam memenuhi kewajibannya. *Inventory turnover* PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah 2,77kali, termasuk kategori cukup. Perusahaan kurang efisien

dalam mengelola persediaannya dan kemungkinan perusahaan menyimpan stok persediaan yang terlalu banyak di gudang.

Dalam rasio profitabilitas digunakan indikator *net profit margin*, *gross profit margin*, *return on equity* dan *return on investment*. Profit margin yang dicapai perusahaan pada tahun 2006 masih sangat rendah dan termasuk kategori jelek, hal ini dikarenakan keuntungan yang diperoleh perusahaan masih sangat rendah karena adanya kenaikan biaya usaha yang cukup besar. *Return on equity* menunjukkan hasil 0,85%, termasuk kategori jelek. Hal ini dikarenakan keuntungan yang diperoleh perusahaan masih sangat rendah. *Return on investment* yang dicapai perusahaan adalah sebesar 0,28% termasuk kategori jelek, hal tersebut dikarenakan keuntungan yang diperoleh perusahaan masih sangat rendah dan adanya investasi yang berlebih pada aktiva perusahaan serta adanya kenaikan biaya usaha yang cukup besar. Hal ini mengindikasikan adanya ketidakefisienan dalam produksi, pembelian dan pemasaran.

#### **b. Perspektif Pelanggan**

Kinerja ini dianggap penting di masa sekarang karena mengingat semakin ketatnya persaingan dalam mempertahankan pangsa pasar lama dan merebut pangsa pasar baru. Dalam perspektif ini digunakan tolok ukur pangsa pasar, *customer retention*, *customer acquisition*, *on time delivery*, *complain frequency* dan kepuasan pelanggan.

Pangsa pasar mengukur proporsi perusahaan dalam pasar tertentu. Pangsa pasar yang dicapai PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah sebesar 30,02%, termasuk kategori cukup, masih banyak konsumen yang belum menjadi pelanggan perusahaan. Hal ini dikarenakan kurangnya iklan dan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperkenalkan produknya di pasaran.

Retensi pelanggan yang dicapai PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 menunjukkan hasil yang bagus yakni sebesar 89%, termasuk kategori bagus, yang berarti perusahaan telah berhasil mempertahankan pelanggan lama.

Kepuasan pelanggan dari hasil analisis statistik deskriptif persentase diperoleh hasil 87,5%, yang berarti pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang ditawarkan perusahaan, baik itu meliputi harga produk, kualitas maupun pelayanan perusahaan. Dari keseluruhan responden yang menyatakan puas sebesar 36% dan sisanya sebesar 54% menyatakan cukup.

*Customer acquisition* dimaksudkan untuk mengukur tingkat keberhasilan dalam menarik pelanggan baru. Dari hasil perhitungan diketahui *customer acquisition* PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran tahun 2006 adalah 14% termasuk kategori cukup. Ini dikarenakan kurangnya iklan dan pemasaran yang dilakukan oleh pihak perusahaan untuk lebih mempromosikan produknya untuk menarik konsumen baru, sebagian besar pelanggan adalah merupakan pelanggan lama.

*On-time delivery* yang dicapai PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 menunjukkan hasil sebesar 94%, termasuk kategori cukup. Dan untuk *complain frequency* menunjukkan hasil 9,8% termasuk kategori cukup. Frekuensi komplain dari pelanggan masih cukup tinggi, hal ini dikarenakan kinerja produksi perusahaan masih belum begitu baik, terutama dari segi mesin dan SDM.

### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal dimaksudkan untuk mengawasi dan memperbaiki semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan.

Dalam perspektif proses bisnis internal digunakan tolok ukur *Manufacturing Cycle Effectiveness*, persentase produk cacat dan *service error rate*. *Manufacturing Cycle Effectiveness* yang dicapai perusahaan pada tahun 2006 adalah 0,41 termasuk kategori jelek. Hal ini berarti banyak waktu yang terbuang atau terjadi pemborosan waktu, ini dikarenakan kemampuan mesin yang rendah dan rendahnya ketrampilan karyawan.

Persentase produk cacat PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah 8,50% termasuk kategori jelek. Tingginya persentase produk cacat dikarenakan masih rendahnya keahlian dan ketrampilan karyawan.

*Service error rate* PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah 80%, termasuk kategori bagus. Hal ini dikarenakan

perusahaan selalu berusaha untuk merespon dan memperbaiki setiap kesalahan yang terjadi.

#### **d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimaksudkan untuk membangun infrastruktur perusahaan dan mendorong perusahaan menjadi organisasi yang belajar sekaligus mendorong pertumbuhannya. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan tolok ukur produktivitas karyawan, retensi karyawan dan kepuasan karyawan.

Peningkatan produktivitas PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah sebesar 22%, termasuk kategori jelek. Hal ini dikarenakan tingkat penjualan yang masih rendah dan masih rendahnya keterampilan karyawan.

Retensi karyawan pada tahun 2006 menunjukkan angka sebesar 8,97%, termasuk kategori jelek. Hal ini dikarenakan karyawan tidak merasa puas dengan perusahaan tempat mereka bekerja sehingga karyawan memutuskan untuk berhenti/ keluar.

Kepuasan karyawan PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran dari hasil analisis statistik deskriptif persentase menunjukkan hasil 76,67% yang bila dikonsultasikan dengan tabel 5 termasuk kategori cukup. Dari keseluruhan responden sebanyak 32% menyatakan puas dan sisanya sebesar 68% menyatakan cukup.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Hasil penilaian kinerja manajemen PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran melalui analisis data dengan menggunakan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja PT. Poliplas Makmur Santosa termasuk kategori jelek. Apabila dilihat secara parsial dari masing- masing perspektif dapat dijelaskan segai berikut :

##### a. Perspektif Keuangan

Dilihat dari perspektif keuangan, kinerja perusahaan termasuk kategori jelek. Ada empat rasio yang digunakan dalam perspektif keuangan ( rasio likuiditas, *leverage*, aktivitas dan profitabilitas ).

Rasio likuiditas PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 menunjukkan hasil *current ratio* (537 %) dan *quick ratio* (210 %) termasuk dalam kategori jelek. Untuk *working capital to total assets* yang dicapai PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah sebesar 47%, termasuk kategori jelek

Rasio leverage menunjukkan hasil yang bagus untuk *Total Debt to Total Assets*. *Total debt to total assets* yang dicapai perusahaan pada tahun 2006 adalah 10,6 % telah memenuhi standar rata- rata rasio, dan termasuk kategori bagus.

Rasio aktivitas menunjukkan hasil yang tidak bagus. *Receivable turnover* yang dicapai perusahaan tahun 2006 adalah 6,61 kali, termasuk kategori jelek. *Inventory turnover* yang dicapai perusahaan adalah 2,77 kali, termasuk kategori cukup. *Total assets turnover* pada tahun 2006 0,89 kali, termasuk kategori jelek.

Dalam rasio profitabilitas digunakan tolok ukur *net profit margin*, *gross profit margin*, *return on equity* dan *return on investment*. *Net profit margin* PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah 0,84 % dan *gross profit margin* tahun 2006 adalah 5,26 %. Nilai *profit margin* yang dicapai perusahaan pada tahun 2006 belum memenuhi standar rata-rata rasio dan termasuk kategori jelek. *Return on equity* dan *return on investment* yang dicapai perusahaan pada tahun 2006 sebesar 0,85 % dan 0,28 % berada di bawah standar rata-rata dan termasuk kategori jelek.

#### **b. Perspektif Pelanggan**

Dilihat dari perspektif pelanggan, kinerja perusahaan termasuk kategori cukup. Dalam perspektif pelanggan digunakan tolok ukur pangsa pasar, *customer retention*, *customer acquisition*, *complain frequency*, *ontime delivery* dan kepuasan pelanggan.

Pangsa pasar yang dicapai perusahaan pada tahun 2006 adalah sebesar 30,02 %, termasuk dalam kategori cukup. *Complain frequency* dan *on time delivery* termasuk kategori cukup. *Customer retention* yang dicapai perusahaan tahun 2006 adalah 89%, termasuk kategori bagus.

Kepuasan pelanggan hasil perhitungan analisis deskriptif persentase menunjukkan angka 87,5% yang bila dikonsultasikan dengan tabel kepuasan pelanggan termasuk kategori puas, ini berarti pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang ditawarkan PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran, baik itu meliputi harga produk, kualitas maupun layanan perusahaan.

**c. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dilihat dari perspektif proses bisnis internal, kinerja perusahaan termasuk kategori cukup. Dalam perspektif internal bisnis digunakan tolok ukur *manufacturing cycle effectifeness*, *service error rate* dan persentase produk cacat.

Dari hasil pengukuran menunjukkan *service error rate* yang dicapai PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 adalah 80 %, termasuk kategori cukup. MCE yang dicapai masih jauh dari MCE ideal, termasuk kategori jelek. Persentase produk cacat pada tahun 2006 adalah sebesar 8 %, belum memenuhi standar rata-rata, termasuk kategori jelek.

**d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja perusahaan termasuk kategori jelek. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan tolok ukur retensi karyawan, produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan. Dari hasil pengukuran diketahui kepuasan karyawan yang dicapai perusahaan pada tahun 2006 menunjukkan hasil 76,67 % yang bila dikonsultasikan dengan tabel



kepuasan karyawan termasuk kategori cukup. Retensi karyawan yang dicapai perusahaan tahun 2006 adalah 8,9 %, termasuk kategori jelek. Produktivitas karyawan tahun 2006 juga termasuk kategori jelek.

## 5.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan, maka penulis memberikan saran sebagai berikut :

### a. Mengurangi Investasi pada Aset Lancar

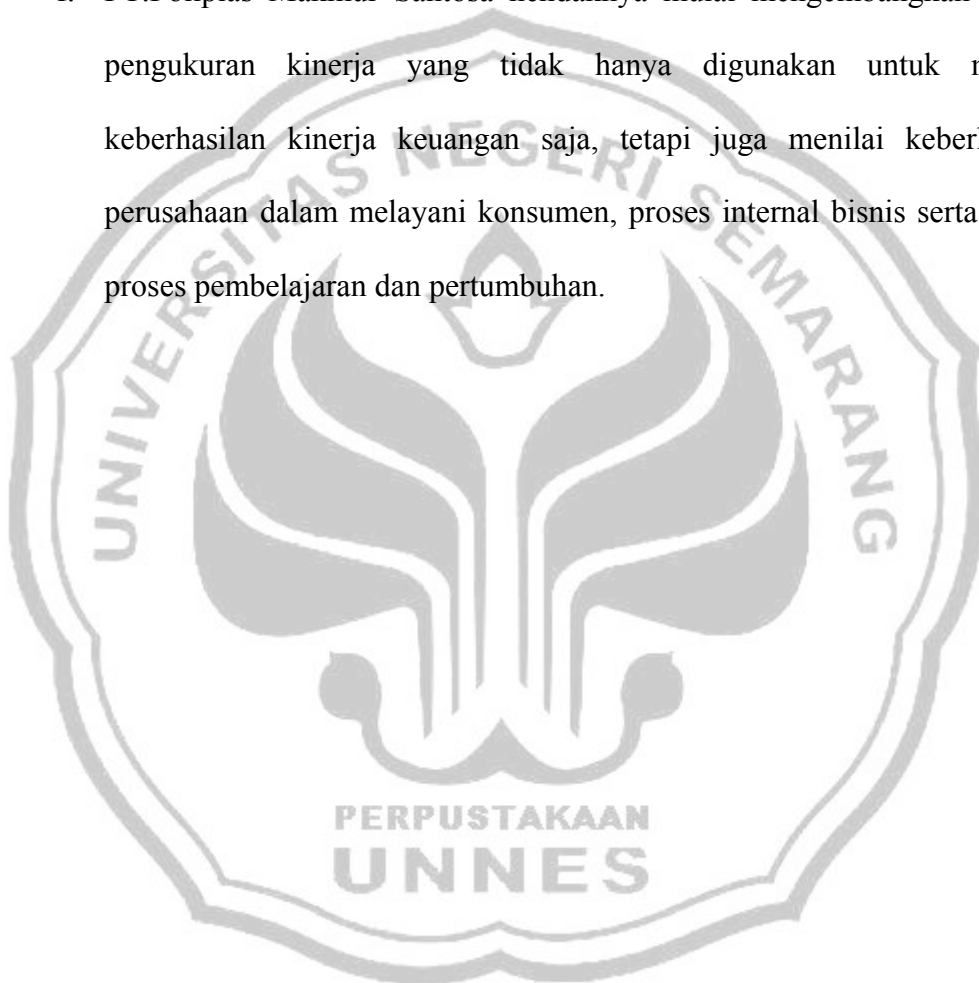
*Curent ratio* dan *quick ratio* yang dicapai PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada tahun 2006 jauh diatas rata-rata, hal ini dikarenakan investasi PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran pada aset lancarnya sangat tinggi/ terlalu berlebih, ini menyebabkan profitabilitas yang diperoleh perusahaan menjadi sangat rendah. Untuk itu, perusahaan perlu mengurangi investasi pada aset lancar.

### b. Menekan Biaya Usaha

Profitabilitas yang dicapai perusahaan pada tahun 2006 masih sangat rendah, untuk itu perusahaan perlu menekan besarnya biaya usaha yang terjadi dan melakukan penghematan komponen biaya tidak langsung perusahaan, dengan harga pokok produk yang lebih rendah maka HPP menjadi turun yang nantinya dapat meningkatkan profit margin.

### c. Pelanggan perusahaan pada tahun 2006 sebadian besar adalah merupakan pelanggan lama, untuk itu perusahaan perlu melakukan iklan dan pemasaran untuk mempromosikan produknya untuk menarik konsumen baru.

- d. Melakukan investasi jangka panjang dengan mengganti mesin- mesin yang sudah tua.
- e. Meningkatkan kualitas karyawan dengan melakukan pelatihan yang nantinya akan meningkatkan ketrampilan dan keahlian karyawan.
- f. PT.Poliplas Makmur Santosa hendaknya mulai mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya digunakan untuk menilai keberhasilan kinerja keuangan saja, tetapi juga menilai keberhasilan perusahaan dalam melayani konsumen, proses internal bisnis serta dalam proses pembelajaran dan pertumbuhan.



## PERSPEKTIF KEUANGAN

### a. Likuiditas

- **Current Ratio**

Aktiva Lancar Rp 35.349.014.885,20

Hutang Lancar Rp 6.580.983.234,90

*Current Ratio* = Aktiva Lancar

Hutang Lancar

= Rp 35.349.014.885,20

Rp 6.580.983.234,90

= 5,37 atau 537 %

- **Quick Ratio**

Aktiva Lancar Rp 35.349.014.885,20

Uang Muka (2.517.215.775,70)

Persediaan (18.991.378.224,82)

Rp 13.840.420.884,68

Hutang Lancar Rp 6.580.983.234,90

*Quick Ratio* = Rp 13.840.420.884,68

Rp 6.580.983.234,90

= 2,10 atau 210 %

- **Working To Total Assets Ratio**

Aktiva Lancar Rp 35.349.014.885,20

Hutang Lancar ( 6.580.983.234,90 )

Rp 28.768.031.650,30

Total Aktiva Rp 61.852.597.012,01

$$\begin{aligned}
 \text{Working To Total Assets Ratio} &= \frac{\text{Aktv. Lancar} - \text{Utang Lancar}}{\text{Total Aktiva}} \\
 &= \frac{\text{Rp } 28.768.013.650,30}{\text{Rp } 61.852.597.012,01} \\
 &= 0,47 \text{ atau } 47 \%
 \end{aligned}$$

## b. Leverage

- **Total Debt to Total Assets**

$$\begin{aligned}
 \text{Hutang Lancar} & \text{ Rp } 6.580.983.234,90 \\
 \text{Modal (Akiva)} & 61.852.597.012,01 \\
 \text{Debt To Net Worth} & = \frac{6.580.983.234,90}{61.852.597.012,01} \\
 & = 0,106 \text{ atau } 10,6 \%
 \end{aligned}$$

## c. Aktivitas

- **Receivable Turnover**

$$\begin{aligned}
 \text{Receivable Turnover} &= \frac{\text{Penjualan kredit}}{\text{Piutang}} \\
 &= \frac{\text{Rp } 55.606.315.695}{\text{Rp } 8.416.479.471} \\
 &= 6,61 \text{ atau } 661 \%
 \end{aligned}$$

- **Inventory Turnover**

$$\begin{aligned}
 \text{Inventory Turnover} &= \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Persediaan}} \\
 &= \frac{\text{Rp } 52.862.456.622,96}{\text{Rp } 18.991.378.224,82} \\
 &= 2,77 \text{ kali atau } 277 \%
 \end{aligned}$$

- **Total Assets Turnover**

$$\begin{aligned}
 \text{Total Assets Turnover} &= \frac{\text{Penjualan}}{\text{Harta total}} \\
 &= \frac{\text{Rp } 55.606.315.695}{\text{Rp } 61.852.597.012,01} \\
 &= 0,89 \text{ atau } 89 \%
 \end{aligned}$$

**d. Profitabilitas**

- **Net Profit Margin**

$$\begin{aligned}
 \text{Net Profit Margin} &= \frac{\text{Keuntungan bersih}}{\text{Penjualan}} \\
 &= \frac{\text{Rp } 468.894.190,20}{\text{Rp } 55.606.315.695} \\
 &= 0,84 \%
 \end{aligned}$$

- **Gross Profit Margin**

$$\begin{aligned}
 \text{Gross Profit Margin} &= \frac{\text{Keuntungan kotor}}{\text{Penjualan}} \\
 &= \frac{2.923.859.072,04}{55.606.315.695} \\
 &= 5,26 \%
 \end{aligned}$$

- **Return On Equity**

$$\begin{aligned}
 \text{Return On Equity} &= \frac{\text{Keuntungan bersih}}{\text{Modal sendiri}} \\
 &= \frac{468.894.190,20}{55.271.613.777,11} \\
 &= 0,85 \%
 \end{aligned}$$

- **Return On Investment**

$$\begin{aligned}
 \text{Return On Investment} &= \frac{\text{Keuntungan bersih}}{\text{Total Aktiva}} \\
 &= \frac{468.894.190,20}{61.852.597.012,01} \\
 &= 0,75 \%
 \end{aligned}$$

**PERSPEKTIF PELANGGAN**

- **Pangsa pasar** =  $\frac{\text{Jumlah konsumen terlayani}}{\text{Jumlah konsumen}} \times 100 \%$ 

$$\begin{aligned}
 &= \frac{50}{154} \times 100 \% \\
 &= 30,02 \%
 \end{aligned}$$
- **Customer Retention** =  $\frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100 \%$ 

$$\begin{aligned}
 &= \frac{43}{50} \times 100 \% \\
 &= 86 \%
 \end{aligned}$$
- **Customer Acquisition** =  $\frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100 \%$ 

$$\begin{aligned}
 &= \frac{7}{50} \times 100 \% \\
 &= 14 \%
 \end{aligned}$$
- **Complain Frequency** =  $\frac{\text{complain frequency}}{\text{jml. pekerjaan yg dilakukan}} \times 100 \%$

$$= \frac{5}{51} \times 100 \%$$

$$= 9,8 \%$$

- $$\text{On time Delivery} = \frac{\text{on time delivery}}{\text{Jumlah pekerjaan yang dilakukan}} \times 100 \%$$

$$= \frac{48}{51} \times 100 \%$$

$$= 94 \%$$

#### PERSPEKTIF INTERNAL BISNIS

- $$\text{Manufacturing Cycle Effectifeness} = \frac{\text{Waktu pengolahan}}{\text{Waktu penyelesaian}}$$

$$= \frac{1000}{2400} = 0,41$$
- $$\text{Service Error Rate} = \frac{\text{Service Error}}{\text{Jml Kesalahan yg Dilakukan}} \times 100 \%$$

$$= \frac{4}{5} \times 100 \%$$

$$= 80 \%$$

- Produk Cacat

$$\% \text{ Produk cacat} = \frac{\text{Produk cacat}}{\text{Jumlah Produk}} \times 100 \%$$

$$= \frac{377}{4434,75} \times 100 \%$$

$$= 8,50 \%$$

## PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN

- Retensi Karyawan =  $\frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total jumlah karyawan}} \times 100 \%$

$$= \frac{69}{1168} \times 100 \%$$

$$= 5,91 \%$$

- Produktivitas Karyawan =  $\frac{\text{Penjualan bersih}}{\text{Jumlah karyawan pd thn berjalan}}$

$$= \frac{55.606.315.695}{1168}$$

$$= 47.608.146,99$$





## KEPUASAN PELANGGAN

### a. Kepuasan pelanggan mengenai pelayanan perusahaan

Skor	Jumlah Jawaban	Skor Total	Persentase
3	15	45	30 %
2	35	70	70 %
1	-	-	-
Jml	50	115	100 %

Perhitungan untuk menentukan kategori indikator adalah :

$$\text{Skor total} = 115$$

$$\text{Skor maksimal} = 150$$

$$DP = \frac{ST}{SM} \times 100\%$$

$$= \frac{115}{150} \times 100 \%$$

$$= 76,67 \%$$

Dari hasil deskriptif persentase tercapai nilai 76,67 % sehingga bila dikonsultasikan dengan Tabel 3 maka termasuk kategori cukup.

### b. Kepuasan pelanggan tentang ketepatan waktu pengiriman barang

Skor	Jumlah Jawaban	Skor Total	Persentase
3	14	42	28 %
2	36	72	72 %
1	-	-	-
Jml	50	114	100%

$$DP = \frac{114}{150} \times 100\%$$

$$= 76 \%$$

Dari hasil deskriptif persentase tercapai nilai 76 % sehingga bila dikonsultasikan dengan Tabel 3 maka termasuk kategori cukup.

**c. Kepuasan pelanggan tentang harga produk**

Skor	Jumlah Jawaban	Skor Total	Persentase
3	20	60	40 %
2	30	60	60 %
1	-	-	-
Jml	50	120	100%

$$DP = \frac{120}{150} \times 100\%$$

$$= 80 \%$$

Dari hasil deskriptif persentase tercapai nilai 80 % sehingga bila dikonsultasikan dengan Tabel 3 maka termasuk kategori puas.

**d. Kepuasan pelanggan tentang kualitas produk**

Skor	Jumlah Jawaban	Skor Total	Persentase
3	14	42	28 %
2	36	72	72 %
1	-	-	-
Jml	50	114	100%

$$DP = \frac{114}{150} \times 100\%$$

$$= 76 \%$$

Dari hasil deskriptif persentase tercapai nilai 76 % sehingga bila dikonsultasikan dengan Tabel 3 maka termasuk kategori cukup.

**e. Kepuasan pelanggan tentang cara pembayaran**

Skor	Jumlah Jawaban	Skor Total	Persentase
3	22	66	44 %
2	28	56	56 %
1	-	-	-
Jml	50	122	100%

$$DP = \frac{122}{150} \times 100\%$$

$$= 81,33\%$$

Dari hasil deskriptif persentase tercapai nilai 81,33 % sehingga bila dikonsultasikan dengan Tabel 3 maka termasuk kategori puas.

**f. Kepuasan pelanggan tentang kelonggaran waktu pembayaran**

Skor	Jumlah Jawaban	Skor Total	Persentase
3	19	57	38 %
2	31	62	62 %
1	-	-	-
Jml	50	119	100%

$$DP = \frac{119}{150} \times 100\%$$

$$= 79,33 \%$$

Dari hasil deskriptif persentase tercapai nilai 79,33 % sehingga bila dikonsultasikan dengan Tabel 3 maka termasuk kategori puas.

**g. Kepuasan pelanggan tentang penyelesaian komplain**

Skor	Jumlah Jawaban	Skor Total	Persentase
3	26	78	52 %
2	24	48	48 %
1	-	-	-
Jml	50	126	100%

$$DP = \frac{126}{150} \times 100\%$$

$$= 84\%$$

Dari hasil deskriptif persentase tercapai nilai 84 % sehingga bila dikonsultasikan dengan Tabel 3 maka termasuk kategori puas.

**h. Kepuasan pelanggan tentang layanan purna jual**

Skor	Jumlah Jawaban	Skor Total	Persentase
3	17	51	34 %
2	33	66	66 %
1	-	-	-
Jml	50	117	100%

$$DP = \frac{117}{150} \times 100\%$$

$$= 78 \%$$

Dari hasil deskriptif persentase tercapai nilai 78 % sehingga bila dikonsultasikan dengan Tabel 3 maka termasuk kategori puas.

### TABULASI SKOR KEPUASAN PELANGGAN

No	Indikator	%	Kategori	Skor
1.	Kepuasan pelanggan akan pelayanan perusahaan.	76,67 %	Cukup	2
2.	Kepuasan pelanggan akan ketepatan waktu pengiriman	76 %	Cukup	2
3.	Kepuasan pelanggan akan harga produk	80 %	Puas	3
4.	Kepuasan pelanggan akan harga produk	76 %	Cukup	2
5.	Kepuasan pelanggan akan cara pembayaran yang diterapkan perusahaan	81,33 %	Puas	3
6.	Kepuasan pelanggan akan kelonggaran waktu pembayaran	79,33 %	Puas	3
7.	Kepuasan pelanggan akan penyelesaian komplain	84 %	Puas	3
8.	Kepuasan pelanggan akan layanan purna jual	78 %	Puas	3
	$\Sigma$	-	-	21

$$\begin{aligned}
 DP &= \frac{21}{24} \times 100\% \\
 &= 87,5\%
 \end{aligned}$$

Dari hasil deskriptif persentase tercapai nilai 87,5 % sehingga bila dikonsultasikan dengan Tabel 4 maka kepuasan pelanggan secara keseluruhan termasuk kategori puas.

## KEPUASAN KARYAWAN

### 1. Kepuasan karyawan menyangkut gaji yang diberikan perusahaan

Skor	Jumlah Jawaban	Skor Total
3	98	294
2	200	400
1	-	-
Jml	298	694

Perhitungan untuk menentukan kategori indikator adalah :

$$\text{Skor Total} = 694$$

$$\text{Skor Maksimal} = 894$$

$$\text{DP} = \frac{694}{894} \times 100\%$$

$$= 77,63 \%$$

Dari hasil deskriptif persentase diperoleh nilai 77,63 % sehingga bila dikonsultasikan dengan Tabel 3 maka termasuk kategori cukup.

### 2. Kepuasan karyawan mengenai bonus yang diberikan perusahaan

Skor	Jumlah Jawaban	Skor Total
3	88	264
2	210	420
1	-	-
Jml	298	684

$$\text{DP} = \frac{684}{894} \times 100\%$$

$$= 76,51 \%$$

Dari hasil deskriptif persentase diperoleh nilai 76,51 % sehingga bila dikonsultasikan dengan Tabel 3 maka termasuk kategori cukup.

### 3. Kepuasan karyawan atas sikap atasan dalam memberikan perintah

Skor	Jumlah Jawaban	Skor Total
3	137	411
2	161	322
1	-	-
Jml	298	733

$$DP = \frac{733}{894} \times 100\%$$

$$= 81,99\%$$

Dari hasil deskriptif persentase diperoleh nilai 81,99 % sehingga bila dikonsultasikan dengan Tabel 3 maka termasuk kategori puas.

### 4. Kepuasan karyawan menyangkut cuti yang diberikan perusahaan

Skor	Jumlah Jawaban	Skor Total
3	91	273
2	207	414
1	-	-
Jml	298	687

$$DP = \frac{687}{894} \times 100\%$$

$$= 76,84\%$$

Dari hasil deskriptif persentase diperoleh nilai 76,84 % sehingga bila dikonsultasikan dengan Tabel 3 maka termasuk kategori cukup

### 5. Kepuasan karyawan akan sarana prasarana perusahaan

Skor	Jumlah Jawaban	Skor Total
3	103	309
2	195	390
1	-	-
Jml	298	699

$$DP = \frac{699}{894} \times 100\%$$

$$= 78,12 \%$$

Dari hasil deskriptif persentase diperoleh nilai 78,12 % sehingga bila dikonsultasikan dengan Tabel 3 maka termasuk kategori puas.

### 6. Kepuasan karyawan akan jaminan sosial dan tenaga kerja

Skor	Jumlah Jawaban	Skor Total
3	87	261
2	211	422
1	-	-
Jml	298	683

$$DP = \frac{683}{894} \times 100\%$$

$$= 76,39 \%$$

Dari hasil deskriptif persentase diperoleh nilai 76,39 % sehingga bila dikonsultasikan dengan Tabel 3 maka termasuk kategori cukup.



### 7. Kepuasan karyawan menyangkut pelatihan kerja karyawan

Skor	Jumlah Jawaban	Skor Total
3	52	156
2	246	492
1	-	-
Jml	298	648

$$DP = \frac{648}{894} \times 100\%$$

$$= 72,48 \%$$

Dari hasil deskriptif persentase diperoleh nilai 72,48 % sehingga bila dikonsultasikan dengan Tabel 3 maka termasuk kategori cukup.

### 8. Kepuasan karyawan mengenai waktu beribadah

Skor	Jumlah Jawaban	Skor Total
3	48	444
2	150	300
1	-	-
Jml	298	744

$$DP = \frac{744}{894} \times 100\%$$

$$= 83,22 \%$$

Dari hasil deskriptif persentase diperoleh nilai 83,22 % sehingga bila dikonsultasikan dengan Tabel 3 maka termasuk kategori puas.

### 9. Kepuasan karyawan akan kesempatan jenjang karir

Skor	Jumlah Jawaban	Skor Total
3	43	129
2	255	510
1	-	-
Jml	298	639

$$DP = \frac{639}{894} \times 100\%$$

$$= 71,48 \%$$

Dari hasil deskriptif persentase diperoleh nilai 71,48 % sehingga bila dikonsultasikan dengan Tabel 3 maka termasuk kategori cukup.

### 10. Kepuasan karyawan akan fasilitas transportasi yang disediakan perusahaan

Skor	Jumlah Jawaban	Skor Total
3	93	279
2	205	410
1	-	-
Jml	298	689

$$DP = \frac{689}{894} \times 100\%$$

$$= 77,47 \%$$

Dari hasil deskriptif persentase diperoleh nilai 77,74 % sehingga bila dikonsultasikan dengan Tabel 3 maka termasuk kategori cukup.

### TABULASI SKOR KEPUASAN KARYAWAN

No	Indikator	%	Kategori	Skor
1.	Kepuasan karyawan akan gaji yang diberikan perusahaan.	77,63 %	Cukup	2
2.	Kepuasan karyawan akan bonus yang diberikan perusahaan	76,51 %	Cukup	2
3.	Kepuasan karyawan akan sikap atasan dalam memberikan perintah	81,99 %	Puas	3
4.	Kepuasan karyawan akan cuti yang diberikan perusahaan	76,84 %	Cukup	2
5.	Kepuasan karyawan akan sarana prasarana perusahaan	78,12 %	Puas	3
6.	Kepuasan karyawan akan jaminan sosial dan tenaga kerja	76,39 %	Cukup	2
7.	Kepuasan karyawan menyangkut pelatihan kerja karyawan	72,48 %	Cukup	2
8.	Kepuasan karyawan mengenai kebebasan beribadah	83,22 %	Puas	3
9.	Kepuasan karyawan akan kesempatan jenjang karir	71,48 %	Cukup	2
10.	Kepuasan karyawan akan fasilitas transportasi	77,07 %	Cukup	2
	Σ	-	-	23

$$\begin{aligned}
 DP &= \frac{23}{30} \times 100\% \\
 &= 76,67\%
 \end{aligned}$$

Dari hasil deskriptif persentase tercapai nilai 76,67 % sehingga bila dikonsultasikan dengan Tabel 5 maka kepuasan karyawan secara keseluruhan termasuk kategori cukup.

