

**ANALISIS PERSPEKTIF KINERJA PERUSAHAAN
PADA PT. LINGGAR JATI MULIA ABADI – JEPARA
PERIODE 2007 – 2010**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

ADHITYA L MADALI

NIM : C2A004002

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2011**

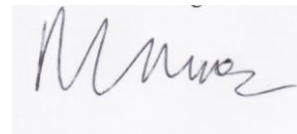
PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Adhitya L Madali
Nomor Induk Mahasiswa : C2A004002
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen
Judul Skripsi : ANALISIS PERSPEKTIF KINERJA
PERUSAHAAN PADA PT. LINGAR JATI
MULIA ABADI - JEPARA PERIODE 2007 -
2010

Dosen Pembimbing : Drs. Wisnu Mawardhi, MM.

Semarang, Agustus 2011

Dosen Pembimbing

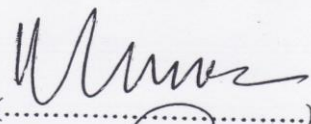
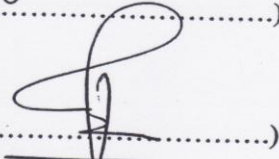
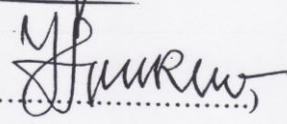


Drs. Wisnu Mawardhi, MM.

PENGESAHAN KELULUSAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Adhitya L Madali
Nomor Induk Mahasiswa : C2A004002
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen
Judul Skripsi : ANALISIS PERSPEKTIF KINERJA
PERUSAHAAN PADA PT. LINGAR JATI
MULIA ABADI - JEPARA PERIODE 2007 -
2010

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 25 Agustus 2011

Tim Penguji	
1. Wisnu Mawardhi, SE, MM.	(..... 
2. Drs. Prasetiono, M.Si	(..... 
3. Drs. R Djoko Sampurno, MM	(..... 

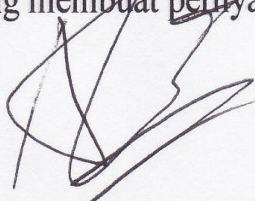
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Adhitya L Madali, menyatakan bahwa skripsi dengan judul **Analisis Perspektif Kinerja Perusahaan Pada PT. Linggar Jati Mulia Abadi – Jepara Periode 2007 - 2010**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 22 Agustus 2011

Yang membuat pernyataan,



(Adhitya L Madali)

NIM : C2A004002

ABSTRACT

This study aims to determine and measure the performance of the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective with the Balanced Scorecard at PT. Linggar Mulia Abadi Jati Jepara.

The population in this study are employees of PT. Linggar Mulia Abadi Jati Jepara Semarang, amounting to 54 people and customers of PT. Linggar Mulia Abadi Jati Jepara 225 consumers. Samples taken for the number of subscribers is 69 respondents, while for respondents used all employees to be sampled is 54 respondents. The sampling technique used in this study was purposive sampling, Sampling and Census Sampling accidental. Analysis tools used in this study is Balanced Scorecard.

Based on the results of data analysis using the Balanced Score Card approach, PT. Linggar Mulia Abadi Jati Jepara have a pretty good performance. Overall four of perspective, namely the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective in the PT. Linggar Mulia Abadi Jati Jepara have a strong relationship, meaning that by applying the Balanced Scorecard, there will be a balance between the four perspectives, so the concept of balance that is able to align the causal relationship between financial indicators with non-financial indicators. It was seen from a financial perspective that can provide an assessment of the finances to be achieved by the company. While non-financial perspective is the perspective that customers can improve customer satisfaction, internal business process perspective that companies try to meet consumer expectations. For learning and growth perspective, the company undertook the ability of new programs for employees in creating information systems capabilities.

Key words : Performance, Balanced Scorecard (financial perspective, customer perspective, internal business processes and learning and growth perspective).

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengukur kinerja perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan Balanced Scorecard pada PT. Linggar Jati Mulia Abadi Jepara.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Linggar Jati Mulia Abadi Jepara Semarang yang berjumlah 54 orang dan customer PT. Linggar Jati Mulia Abadi Jepara sebesar 225 konsumen. Sampel yang diambil untuk jumlah pelanggan sebesar 69 responden, sedangkan untuk responden karyawan digunakan semua untuk dijadikan sampel yaitu 54 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Purposive Sampling, Aksidental Sampling dan Sensus Sampling. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Balance Scorecard.

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan pendekatan Balanced Score Card, PT. Linggar Jati Mulia Abadi Jepara memiliki kinerja yang cukup baik. Secara keseluruhan keempat dari perpektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT. Linggar Jati Mulia Abadi Jepara mempunyai hubungan yang kuat, artinya bahwa dengan menerapkan *Balanced Scorecard* maka akan terjadi keseimbangan antara keempat perspektif, sehingga konsep keseimbangan yang ada mampu menyelaraskan hubungan sebab akibat antara indikator keuangan dengan indikator non keuangan. Hal itu terlihat dari perspektif keuangan yang dapat memberikan penilaian terhadap keuangan yang hendak dicapai oleh perusahaan. Sedangkan perspektif non keuangan yaitu perspektif pelanggan yang dapat meningkatkan kepuasan konsumen, perspektif proses bisnis internal bahwa perusahaan berusaha memenuhi harapan konsumen. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan melakukan kemampuan program-program baru bagi para karyawan dalam menciptakan kemampuan sistem informasi.

Kata kunci : Kinerja, Balanced Scorecard (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah Swt yang telah melimpahkan rahmat, taufiq serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi tentang “ANALISIS PERSPEKTIF KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. LINGAR JATI MULIA ABADI - JEPARA PERIODE 2007 - 2010”.

Adapun maksud dari penulisan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Strata 1 (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Atas berkat bantuan dari berbagai pihak yang telah berkenan untuk memberikan segala yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini, perkenankanlah penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, M.Si, Akt, Ph.D selaku Dekan Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberi kesempatan untuk menimba ilmu di Fakultas Ekonomi
2. Bapak Wisnu Mawardhi, SE, MM., selaku Dosen Pembimbing yang selalu memberikan motivasi dalam bimbingan skripsi ini sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Oktavianus Pamungkas, SE, MM, selaku dosen wali yang dengan penuh kesabaran dan selalu memberikan dukungan hingga terselesaikannya skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sebagai dasar penulisan skripsi ini.

5. Ayah dan Ibu tercinta yang telah memberikan bantuan yang tak terhingga dan penuh pengorbanan.
6. Dan semua pihak yang telah membantu dalam penulisan ini dan semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari akan kekurangsempurnaan penulisan skripsi ini. Oleh sebab itu segala kritik maupun saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan agar kelak dikemudian hari dapat menghasilkan karya yang lebih baik.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Semarang, Agustus 2011

Penulis,

Adhitya L Madali

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAKSI	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Penilaian Kinerja	9
2.1.1. Pengertian Kinerja.....	9
2.1.2. Rasio Keuangan sebagai Instrumen Penelitian Kinerja Keuangan Perusahaan	11
2.2. Balanced Scorecard.....	18
2.2.1. Pengertian Balanced Scorecard.....	18
2.2.2. Keunggulan Balanced Scorecard	23
2.2.3. Tujuan dan Sasaran Masing-masing Perspektif dalam Balanced Scorecard.....	24
2.3. Penelitian Terdahulu	26
2.4. Kerangka Pemikiran.....	27
2.5. Hipotesis.....	29
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian	30
3.2. Populasi dan Sampel, serta Teknik Pengambilan Sampel.....	30

3.3. Definisi Operasional	33
3.4. Jenis dan Sumber Data	40
3.5. Teknik Pengumpulan Data	41
3.6. Teknik Analisis Data	42
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Deskripsi Penelitian	51
4.1.1. Gambaran Obyek Penelitian	51
4.1.2. Karakteristik Responden	52
4.2. Hasil Penelitian	55
4.3. Pembahasan.....	88
BAB V PENUTUP	
5.1. Kesimpulan	93
5.2. Saran.....	95

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Perputaran Karyawan PT. Linggar Jati Mulia Abadi Jepara Tahun 2008 - 2010	3
Tabel 1.2 Laporan Laba Rugi PT. Linggar Jati Mulia Abadi Jepara Periode Tahun 2007 - 2010	4
Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu	26
Tabel 3.1 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	32
Tabel 4.1 Data Karakteristik Pelanggan	52
Tabel 4.2 Data Karakteristik Karyawan	54
Tabel 4.3 Rasio Gearing PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara Tahun 2007 – 2010	56
Tabel 4.4 <i>Current Ratio</i> PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara Tahun 2007 – 2010	57
Tabel 4.5 <i>Debt to Equity Ratio</i> PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara Tahun 2007 – 2010	58
Tabel 4.6 <i>Inventory Turnover</i> PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara Tahun 2007 – 2010	59
Tabel 4.7 <i>Fixed Asset Turnover</i> PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara Tahun 2007 – 2010	60
Tabel 4.8 <i>Gross Profit Margin</i> PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara Tahun 2007 – 2010	61
Tabel 4.9 <i>Net Profit Margin</i> PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara Tahun 2007 – 2010	62
Tabel 4.10 <i>Return on Inventory</i> (ROI) PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara Tahun 2007 – 2010	63
Tabel 4.11 Kepuasan Pelanggan Perspektif Tangible	64
Tabel 4.12 Kepuasan Pelanggan Perspektif Reliability	65
Tabel 4.13 Kepuasan Pelanggan Perspektif Responsiveness	56

Tabel 4.14	Kepuasan Pelanggan Perspektif Assurance	67
Tabel 4.15	Kepuasan Pelanggan Perspektif Emphaty.....	67
Tabel 4.16	Uji Validitas Indikator Variabel Tangible.....	68
Tabel 4.17	Component Matrix Variabel Tangible	69
Tabel 4.18	Uji Validitas Indikator Variabe Reliability	70
Tabel 4.19	Component Matrix Variabel Reliability.....	70
Tabel 4.20	Uji Validitas Indikator Variabe Responsiveness	71
Tabel 4.21	Component Matrix Variabel Responsiveness	72
Tabel 4.22	Uji Validitas Indikator Variabe Assurance	72
Tabel 4.23	Component Matrix Variabel Assurance.....	73
Tabel 4.24	Uji Validitas Indikator Variabe Emphaty	74
Tabel 4.25	Component Matrix Variabel Emphaty	74
Tabel 4.26	Uji Reliabilitas	75
Tabel 4.27	Perputaran Karyawan PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara Tahun 2008 – 2010	82
Tabel 4.28	Tingkat Kepuasan Karyawan	83
Tabel 4.29	Kemampuan Sistem Informasi.....	84
Tabel 4.30	Uji Validitas Indikator Kepuasan karyawan	85
Tabel 4.31	Component Matrix Variabel Tingkat Kepuasan Karyawan.....	86
Tabel 4.32	Uji Validitas Indikator Kemampuan Sistem Informasi.....	87
Tabel 4.33	Component Matrix Variabel Kemampuan Sistem Informasi.....	87

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	28

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil Jawaban Responden Perspektif Pelanggan
- Lampiran 2 Frequency Table Perspektif Pelanggan
- Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas Perspektif Pelanggan
- Lampiran 4 Hasil Jawaban Responden Perspektif Bisnis Internal
- Lampiran 6 Frequency table Perspektif Bisnis Internal
- Lampiran 7 Uji Validitas dan Reliabilitas Perspektif Bisnis Internal
- Lampiran 8 Hasil Jawaban Responden Perspektif Pembelajaran dan
Pertumbuhan
- Lampiran 9 Frequency table Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
- Lampiran 10 Uji Validitas dan Reliabilitas Perspektif Pembelajaran dan
Pertumbuhan

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan bisnis yang mengarah pada pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana untuk menciptakan daya saing perusahaan membawa pengaruh yang sangat besar pada sifat persaingan. Oleh karena itu perusahaan berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis dalam rangka memenangkan persaingan. Untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas penerapan strategi, maka pihak manajemen perlu mengukur kinerja perusahaan. Hanya perusahaan – perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunia yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective* (Mulyadi, 2001: 157).

Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total, mencakup penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk – bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus – menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal. Untuk menerapkan strategi persaingan dengan baik, maka penilaian kinerja perusahaan harus benar-benar optimal (Hansen dan Mowen, 1999: 59).

Kinerja merupakan penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Gasperz, 2007: 69). Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang penting bagi perusahaan untuk menilai hasil yang telah dicapai. Penilaian kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi dan sebagai dasar p¹ inan strategi di tengah persaingan yang semakin ketat di perusahaan. Dengan pengukuran kinerja, manajemen perusahaan dapat memastikan tingkat keberhasilan usahanya, memberikan dasar perencanaan strategi dan operasional di masa yang akan datang. Dengan demikian penilaian kinerja bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan manajemen atas misi yang diembannya.

Pengukuran kinerja yang masih banyak dipakai oleh berbagai perusahaan adalah pengukuran kinerja yang lebih menekankan hasil dari aspek keuangan saja atau lebih dikenal konsep pengukuran (*scorecard*) tradisional. Pengukuran yang hanya menekankan aspek keuangan saja dirasakan sudah tidak tepat lagi untuk dapat menjamin kelangsungan hidup perusahaan, apalagi untuk meraih keberhasilan yang sangat kompetitif. Konsep pengukuran (*scorecard*) tradisional ini oleh sebagian perusahaan, terutama yang mempunyai banyak unit usaha, sudah mulai dirasakan tidak tepat lagi untuk dapat menjamin kelangsungan hidup perusahaan. Apalagi untuk meraih keberhasilan terutama dalam menghadapi era global yang menunjukkan suatu persaingan yang semakin kompetitif (Yuwono, 2006: 65).

Kelemahan – kelemahan pengukuran tradisional memunculkan pemikiran yang lebih komprehensif yaitu konsep *Balanced Scorecard* (BSC). Menurut Kaplan dan Norton (2000: 7), *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai sistem pengukuran yang melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. *Balanced Scorecard* yaitu pendekatan untuk menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan dan pengukuran yang dilihat dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif internal bisnis (*internal business perspective*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*innovation and learning perspective*). Setiap perspektif tersebut harus mempunyai komponen pengarahan yang terdiri dari tujuan tiap perspektif, pengukurannya, kemudian target apa yang hendak dicapai, lalu bagaimana untuk mencapai target tersebut (Gasperz, 2004: 79).

PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang meubelair. Penilaian kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi dan sebagai dasar penyusunan strategi di tengah persaingan yang semakin ketat di perusahaan. Hal yang melatarbelakangi permasalahan bahwa perusahaan menjadikan masalah sumber daya manusia sebagai salah satu titik perhatian yang penting, yaitu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Fenomena yang lazim ditemukan bahwa masalah kualitas sumber daya manusia kurang mendapat perhatian, sehingga mempengaruhi kinerja yang dihasilkan. Hal itu dapat dilihat dari tingkat

perputaran karyawan yang begitu tinggi dari tahun ke tahun rata-rata mengalami peningkatan, dimana peningkatan rata-rata hingga mencapai 52,2%, seperti dijelaskan pada tabel berikut ini :

Tabel 1.1
Perputaran Karyawan
PT. Linggar Jati Mulia Abadi Jepara Tahun 2008 – 2010

	2008	2009	2010
Jumlah karyawan keluar			
a. Karyawan Tetap	4	6	5
b. Karyawan tidak tetap	21	20	24
Total karyawan	48	51	54
Perputaran karyawan	52 %	51%	53,7 %
Rata-rata	52,2 %		

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2010

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut di atas menunjukkan bahwa tingkat perputaran karyawan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Dampak dari tingginya tingkat perputaran karyawan tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan secara optimal. Fenomena lainnya juga terlihat bahwa penilaian kinerja perusahaan masih terbatas pada aspek keuangan saja atau tradisional, artinya bahwa masih banyak pihak manajemen yang beranggapan bahwa aspek keuangan merupakan tolok ukur bahwa perusahaan sudah mencapai kinerja yang optimal. Perusahaan hanya mempertimbangkan kemampuan dalam jangka pendek, sehingga strategi jangka panjang kurang banyak mendapat perhatian. Artinya bahwa perhatian perusahaan hanya berfokus pada kinerja keuangan saja tanpa memperhatikan aspek non financial lainnya. Perhatian perusahaan pada aspek financial tersebut juga masih belum menunjukkan hasil

yang optimal, terbukti dengan fluktuatifnya laba yang diperoleh perusahaan seperti dijelaskan pada tabel berikut ini :

Tabel 2
Laporan Perubahan Nilai Laba Rugi
PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara
Periode tahun 2007 – 2010

No	Keterangan	Tahun (Dalam Rupiah)	
		Nilai	Perubahan
1.	2007	1.240.334.161	-
2.	2008	1.214.189.141	-2,1%
3	2009	1.660.880.924	36,8%
4.	2010	1.529.723.826	-7,9%
Jumlah		5.645.128.052	8,9%

Sumber : PT. Linggar Jati Mulia Abadi Jepara, 2010

Berdasarkan Tabel 2 tersebut di atas terlihat bahwa kinerja perusahaan ditinjau dari laporan laba rugi masih tergolong kurang optimal, dimana nilai laba atau ruginya cenderung fluktuatif. Dampak dari perhatian perusahaan terhadap aspek keuangan, tanpa memperhatikan aspek non finansial adalah sering terjadinya komplain dari konsumennya, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, kurang adanya evaluasi dari perusahaan, seperti inovasi, pelayanan purna jual. Disini perusahaan hanya akan menentukan keuntungan dengan cara apapun dan hanya berorientasi pada jangka pendek tanpa memperhatikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Ukuran-ukuran finansial tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan, karena tidak memperhatikan hal-hal lain diluar sisi finansialnya, seperti : sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan.

Pihak perusahaan harus terus berupaya dengan menerapkan strategi yang tepat di tengah persaingan yang semakin kompetitif. Dengan adanya konsep atau metode *Balanced Scorecard*, maka diharapkan perusahaan dapat mengoptimalkan kinerjanya. Dengan *balanced scorecard*, kinerja organisasi diukur tidak hanya berdasarkan aspek finansialnya saja, akan tetapi juga melibatkan aspek nonfinansial. Dengan menggunakan *balanced scorecard*, maka ada keseimbangan (*balance*) antara ukuran finansial dan ukuran non finansial. *Balanced Scorecard* memberi manajemen organisasi suatu pengetahuan, ketrampilan dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang terus menerus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategis yang tepat serta efisiensi (perspektif proses bisnis internal) agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan) dan selanjutnya akan mengarah pada nilai saham yang terus menerus meningkat (perspektif finansial).

Penelitian tentang *balanced scorecard* pernah dilakukan Imelda (2004) tentang implementasi *Balanced Scorecard* pada organisasi publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* dapat memberikan

manfaat bagi organisasi antara lain meningkatkan komunikasi antar individu dalam organisasi, manajemen dapat fokus pada proses organisasi secara keseluruhan, membawa setiap unit dalam organisasi ke arah yang sama yaitu melayani masyarakat, memotivasi pekerjaan meningkatkan sistem penghargaan, dan meningkatkan kepuasan pekerja. Bagian lain yang perlu dimodifikasi adalah posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan. Selanjutnya perspektif pelanggan diubah menjadi konsumen dan *stokholder* dan perspektif *learning and growth* menjadi perspektif pembelajaran bisnis internal.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka perlu untuk diteliti aplikasi tentang *Balanced Scorecard* dalam hubungannya dengan pengukuran kinerja perusahaan, dalam hal ini PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara, skripsi ini mengambil judul “ANALISIS PERSPEKTIF KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. LINGGAR JATI MULIA ABADI - JEPARA PERIODE 2007 - 2010

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di muka, dapat diketahui bahwa masalah yang dihadapi oleh PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara adalah kurang optimalnya kinerja perusahaan, terlihat dari tingginya tingkat perputaran karyawan dan penilaian kinerja perusahaan yang masih terbatas pada aspek keuangan saja. Perusahaan masih beranggapan bahwa aspek keuangan merupakan tolok ukur bahwa perusahaan sudah mencapai kinerja yang optimal. Dengan demikian perusahaan hanya mempertimbangkan kemampuan dalam jangka pendek, sehingga strategi

jangka panjang kurang banyak mendapat perhatian. Kinerja perusahaan yang belum optimal tersebut diduga disebabkan karena perusahaan belum menerapkan *Balanced Scorecard*, sehingga perusahaan perlu mengambil kebijaksanaan untuk menerapkan sistem *Balanced Scorecard* secara optimal. Berdasarkan kurang optimalnya kinerja perusahaan tersebut, maka timbul permasalahan yaitu bagaimana menerapkan sistem *Balanced Scorecard* secara optimal. Dengan permasalahan tersebut, maka pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana penilaian kinerja PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara jika menggunakan penerapan *Balanced Scorecard* perspektif keuangan ?
2. Bagaimana penilaian kinerja PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara jika menggunakan penerapan *Balanced Scorecard* perspektif pelanggan ?
3. Bagaimana penilaian kinerja PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara jika menggunakan penerapan *Balanced Scorecard* perspektif proses bisnis internal ?
4. Bagaimana penilaian kinerja PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara jika menggunakan penerapan *Balanced Scorecard* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis penilaian kinerja PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara dengan penerapan *Balanced Scorecard* perspektif keuangan

- b. Untuk mengetahui dan menganalisis penilaian kinerja PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara dengan penerapan *Balanced Scorecard* perspektif pelanggan
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis penilaian kinerja PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara dengan penerapan *Balanced Scorecard* perspektif proses bisnis internal
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis penilaian kinerja PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara dengan penerapan *Balanced Scorecard* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1.4 Manfaat Penelitian

- a. Kegunaan Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai masukan bagi ilmu pengetahuan khususnya dibidang manajemen yang berkaitan dengan *balanced scorecard*.

- b. Kegunaan Secara Praktis

- 1. Bagi Perusahaan

Dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak manajemen PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara dalam pengukuran kinerja dalam kaitannya kebijakan dalam pengambilan keputusan

- 2. Bagi Kalangan Akademik

Dari hasil penellitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan menambah pengetahuan dan menambah kepustakaan untuk referensi bacaan bagi civitas akademika.

3. Bagi Penulis

Membantu memperluas pengetahuan penulis dalam penerapan teori yang didapat semasa kuliah untuk dapat diaplikasikan pada permasalahan yang sebenarnya di lapangan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Penilaian Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategi (*Strategic Planning*) suatu organisasi (Junaedi, 2002: 380). Sedangkan pengertian dari Gasperz (2007: 69) bahwa kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja merupakan suatu cara mengukur arah dan kecepatan perubahan, yang dapat diibaratkan seperti meteran pengukur kecepatan dari sebuah mobil.

Lebih lanjut Kaplan dan Norton (2001 : 26) mendefinisikan kinerja sebagai penentuan secara periodik tampilan perusahaan yang berupa kegiatan operasional struktur organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Yuwono (2007 : 23) bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Manajer dituntut untuk menghasilkan kinerja keuangan yang diakibatkan dari kinerja operasional.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tindakan yang dilakukan perusahaan guna mengukur aktivitas berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standart dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001: 49). Penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran dalam sebuah organiasasi.

Kinerja pada awalnya hanya memperhatikan segi keuangan saja, hal tersebut dapat diperhatikan pada awal perkembangan akuntansi manajemen yang berorientasi pada penyediaan informasi akuntansi bagi kepentingan pemilik dan pemimpin perusahaan.

a. Pengukuran Kinerja dalam Manajemen Tradisional

Pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional ditunjukkan masih banyaknya melihat pada biaya yang lebih rendah dan ukuran efisiensi tidak lagi mampu memberikan informasi yang relevan untuk mengambil keputusan (Wardhani : 1999)

b. Pengukuran Kinerja dalam *Sistem* Manajemen Strategik.

Hitt, et al (2001:6) proses manajemen strategis yang dinamis hakekatnya adalah serangkaian penuh komitmen, keputusan dan tindakan yang diperlukan oleh sebuah perusahaan untuk mencapai daya saing strategis dan menghasilkan diatas rata-rata.

c. Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yang menekankan perspektif keuangan dan non keuangan, memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan profitabilitas dan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang melalui pengukuran kinerja dari berbagai aspek.

Sistem penilaian kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan untuk perusahaan agar strategi yang dijalankan dapat berhasil (Anthony dan Govindarajan, 2007: 153). Penilaian kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan dengan biaya standar sesuai dengan biaya dan karakteristik pusat pertanggung jawabannya. Sedangkan penilaian kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai dasarnya. Ukuran kinerja didesain untuk menilai seberapa baik aktivitas dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan (Hansen dan Mowen, 1999: 68).

2.1.2 Rasio Keuangan Sebagai Instrumen Penelitian Kinerja Keuangan Perusahaan

Penilaian prestasi dan kondisi keuangan suatu perusahaan diperlukan ukuran-ukuran tertentu. Ukuran yang seringkali digunakan adalah rasio, yang dapat menentukan hubungan antara dua data keuangan. Analisis dan penafsiran berbagai rasio akan memberikan pemahaman yang lebih baik terhadap prestasi dan kondisi keuangan daripada analisis hanya terhadap laporan keuangan saja.

Analisis laporan keuangan menyangkut dua jenis perbandingan (Husnan, 1994 : 78). Pertama, perbandingan antara rasio saat ini dengan rasio masa lalu dan yang diharapkan di masa yang akan datang untuk perusahaan yang sama. Kedua, perbandingan antara rasio suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis dan kira-kira sama ukurannya, atau dengan rata-rata industri pada saat yang sama.

Pada umumnya ada tiga kelompok yang paling berkepentingan dengan rasio-rasio keuangan, antara lain : (Husnan, 1994 :78)

1. Para pemegang saham dan calon pemegang saham menaruh perhatian utama pada tingkat keuntungan, baik yang sekarang maupun tingkat keuntungan pada masa yang akan datang.
2. Para kreditur pada umumnya merasa berkepentingan terhadap kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban-kewajiban financial baik jangka pendek maupun jangka panjang.
3. Manajemen perusahaan sendiri merasa berkepentingan dengan seluruh keadaan keuangan perusahaan, karena mereka menyadari bahwa hal-hal tersebut yang akan dinilai oleh para pemilik perusahaan untuk selalu meningkatkan rasio-rasio yang dianggap baik oleh kedua kelompok di atas.

Pada umumnya ada tiga kelompok yang paling berkepentingan dengan rasio-rasio keuangan, antara lain : (Husnan, 1994 :78)

1. Para pemegang saham dan calon pemegang saham menaruh perhatian utama pada tingkat keuntungan, baik yang sekarang maupun tingkat keuntungan pada masa yang akan datang.

2. Para kreditur pada umumnya merasa berkepentingan terhadap kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban-kewajiban financial baik jangka pendek maupun jangka panjang.
3. Manajemen perusahaan sendiri merasa berkepentingan dengan seluruh keadaan keuangan perusahaan, karena mereka menyadari bahwa hal-hal tersebut yang akan dinilai oleh para pemilik perusahaan untuk selalu meningkatkan rasio-rasio yang dianggap baik oleh kedua kelompok di atas.

Menurut Husnan (2001:80) rasio keuangan yang biasa digunakan dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu :

a. Rasio *profitabilitas*

Menurut Riyanto (2001:331) bahwa rasio *profitabilitas* merupakan rasio-rasio yang menunjukkan hasil akhir dari sejumlah kebijaksanaan dan keputusan-keputusan (*profit margin on sales, Return on Total assets, Return on Net Worth* dan lain sebagainya). Rasio ini bermanfaat untuk menunjukkan keberhasilan perusahaan di dalam menghasilkan keuntungan. Rasio *profitabilitas* menjelaskan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan operasional usaha atau penjualan atas pemakaian aset-aset perusahaan, diantaranya *Rentabilitas Ekonomi, Return of Equity, Return of Investment*, dan *Profit Margin*. Dalam penelitian ini rasio profitabilitas hanya diwakili pada Gross Profit Margin, Operating Profit Margin, Net Profit Margin, Return on Investment, *Return on Equity*.

1) *Gross Profit Margin*

Gross Profit Margin merupakan kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba bruto dari rupiah penjualan yang dilakukan. Jika rasio ini tinggi dibandingkan dengan rata-rata industri, dapat dikatakan bahwa laba perusahaan meningkat untuk penjualan yang dilakukan perusahaan. *Gross Profit Margin* merupakan perbandingan antara laba kotor atau laba sebelum pajak dengan penjualan. Yang dimaksud laba kotor adalah penjualan dikurangi harga pokok penjualan.

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan}}$$

2) *Operating Profit Margin* (laba bersih operasi)

Operating Profit Margin adalah perbandingan antara laba bersih sebelum bunga dan pajak dengan penjualan. Laba bersih sebelum bunga dan pajak dihitung dari penjualan neto dikurangi harga pokok penjualan dikurangi biaya administrasi, penjualan dan umum. Rasio ini menunjukkan laba operasi sebelum bunga dan pajak yang dihasilkan oleh setiap rupiah penjualan.

$$\text{Operating Profit Margin} = \frac{\text{Laba bersih sebelum bunga dan pajak}}{\text{Penjualan}}$$

Operating Profit Margin diduga dapat memprediksi laba karena laba bersih sebelum bunga dan pajak dibandingkan dengan penjualannya akan mendapatkan hasil yang dapat menggambarkan jumlah penjualan saat ini dan berapa besar labanya. Ini akan berpengaruh terhadap laba yang direncanakan di masa mendatang. Dengan demikian OPM mempunyai pengaruh yang positif terhadap pertumbuhan laba.

3) *Net Profit Margin*

Net Profit Margin merupakan perbandingan antara laba bersih sesudah pajak dengan penjualan.

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba sesudah pajak}}{\text{Penjualan}}$$

Net Profit Margin menggambarkan seberapa besar laba bersih yang didapat perusahaan dari sejumlah penjualan yang didapatkan. Rasio ini diduga dapat memprediksi laba yang akan datang karena laba bersih yang didapat bisa mempengaruhi laba berikutnya dilihat dari jumlah penjualan yang biasanya meningkat untuk tahun berikutnya. Dengan demikian NPM mempunyai pengaruh yang positif terhadap pertumbuhan laba.

4) *Return On Investment (ROI)*

Return On Investment adalah rasio antara keuntungan bersih setelah pajak terhadap jumlah asset secara keseluruhan. *Return On Investment* mengukur seberapa efektif perusahaan memanfaatkan sumber ekonomi yang ada untuk menciptakan laba. Jika pengembalian investasi suatu perusahaan menunjukkan angka yang lebih kecil dibandingkan dengan rata-rata industri, maka ini merupakan indikator kekurangefektifan penggunaan aktiva perusahaan. Atau ukuran untuk menilai seberapa besar tingkat pengembangan dari asset perusahaan (Widayanto, 1993).

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}}$$

b. Rasio likuiditas

Menurut Riyanto (2001:331) bahwa rasio likuiditas adalah rasio-rasio yang dimaksudkan untuk mengukur likuiditas perusahaan. Rasio ini mencoba mengungkapkan seberapa besar kemampuan perusahaan dalam memenuhi tanggung jawab jangka pendeknya pada saat jatuh tempo. Perusahaan yang mempunyai cukup kemampuan untuk membayar hutang jangka pendeknya disebut perusahaan yang likuid (Sartono, 1996). Fungsi dari rasio likuiditas yaitu untuk mengukur kemampuan jangka pendek perusahaan di dalam memenuhi kewajiban yang jatuh tempo. Jadi rasio likuiditas berfungsi untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam jangka pendek (kurang dari 1 tahun) dari sisi likuiditas keuangan. Rasio ini terdiri dari *current ratio* dan *quick acid ratio* Rasio yang digunakan dalam penelitian ini adalah .:

1. *Net Working Capital*

Aktiva Lancar – Hutang Lancar

2. *Current ratio* merupakan angka perbandingan antara aktiva lancar dengan utang lancar, maka setiap transaksi yang mengakibatkan perubahan jumlah aktiva lancar atau utang lancar, ini berarti akan mengakibatkan perubahan tingkat likuiditasnya (Riyanto, 2001:332). Rasio ini bertujuan untuk mengukur kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan aktiva lancarnya (*current asset*). Current Ratio dihitung dengan membagi aktiva lancar dengan kewajiban lancar (*current liabilities*).

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Utang Lancar}}$$

c. Rasio *leverage*

Menurut Riyanto (2001:331) bahwa rasio *leverage* adalah rasio-rasio yang dimaksudkan untuk mengukur sampai berapa jauh aktiva perusahaan dibiayai dengan utang. Rasio ini menjelaskan proporsi besarnya sumber-sumber pendanaan jangka panjang terhadap pemakaian aset perusahaan. selain itu, rasio *leverage* juga mengungkapkan kecenderungan struktur permodalan usaha, lebih banyak menggunakan hutang atau modal sendiri, diantaranya.

1. *Debt Ratio*

$$\text{Debt Ratio} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}}$$

2. *Debt to Equity Ratio*

Menunjukkan seberapa besar aset perusahaan dibiayai dengan utang dan modal sendiri, serta memberikan informasi penting tentang prospek bagi pembiayaan di masa mendatang. Rasio ini merupakan rasio pengungkit yaitu menggunakan uang pinjaman (*debt*) untuk memperoleh keuntungan.

Debt to Equity Ratio dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Ekitas}}$$

Semakin tinggi *Debt to Equity Ratio* ini berdampak buruk karena tingkat hutang yang semakin tinggi berarti beban bunga akan semakin besar yang berarti mengurangi keuntungan. Kreditor jangka panjang umumnya lebih menyukai angka *Debt to Equity Ratio* yang kecil. Makin kecil angka ratio

ini, berarti semakin besar jumlah aktiva yang didanai oleh pemilik perusahaan dan semakin besar penyangga resiko kreditor.

d. Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas digunakan untuk mengukur efektivitas keputusan-keputusan investasi perusahaan dan pemanfaatan sumber dayanya.

1) *Inventory Turnover* (perputaran persediaan)

$$\text{Inventory Turnover} = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Persediaan}}$$

2) *Fixed Asset Turnover* (perputaran aktiva tetap)

$$\text{Fixed Asset Turnover} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Tetap Bersih}}$$

3) *Total Asset Turnover* (perputaran total aktiva)

$$\text{Total Asset Turnover} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$$

3.2 Balance Scorecard

2.2.1 Pengertian Balance Scorecard

Gaspersz (2007: 3) *Balanced Scorecard* adalah suatu alat komunikasi yang digunakan antara manajemen organisasi dan karyawan untuk mengatasi rencana-rencana bisnis strategis kepada karyawan yang akan melaksanakan rencana-rencana tersebut.

Mulyadi dan Setyawan (2001: 344) berpendapat bahwa *Balanced Scorecard* (BSC) adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kata “*balanced*” dalam *balanced scorecard* berarti bahwa

dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan antara ukuran keuangan dan ukuran non keuangan (ukuran operasional). Manajer dituntut untuk menghasilkan kinerja keuangan yang diakibatkan dari kinerja operasional.

Kinerja merupakan salah satu faktor penting organisasi, karena dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu organisasi. Proses kinerja diawali dengan menentukan tujuan spesifik dari penilaian. Rusdi (2002: 67), kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasi suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya. Berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan. Kemudian dilanjutkan dengan analisis pekerjaan untuk mengetahui apa yang sebenarnya diharapkan oleh manajemen dalam melaksanakan tugas mereka. Pada akhir periode penilaian, penilai mengukur kinerja dan mengevaluasinya, selanjutnya dibandingkan dengan kinerja standar. Salah satu pengukuran kinerja organisasi sektor publik dilakukan melalui pendekatan *balanced scorecard*.

Dengan *balanced scorecard*, kinerja organisasi diukur tidak hanya berdasarkan aspek finansialnya saja, akan tetapi juga melibatkan aspek nonfinansial. Pengukuran dengan *balanced scorecard* melibatkan empat aspek, yaitu :

1. Perspektif Keuangan (*financial perspective*)
2. Perspektif Kepuasan pelanggan (*customer perspective*)
3. Perspektif Efisiensi Proses Internal (*internal process efficiency*), dan
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Dari keempat perspektif diatas terlihat bahwa elemen-elemen *Balanced Scorecard* terdiri dari keuangan (perspektif keuangan) dan non keuangan (perspektif pelanggan, proses bisnis intern serta proses pembelajaran dan pertumbuhan). Dengan demikian maka *balanced scorecard* berarti dalam pengukuran kinerja ada keseimbangan (*balance*) antara ukuran finansial dan ukuran non finansial. *Balanced Scorecard* memberi manajemen organisasi suatu pengetahuan, ketrampilan dan system yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang terus menerus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategis yang tepat serta efisiensi (perspektif proses bisnis internal) agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan) dan selanjutnya akan mengarah pada nilai saham yang terus menerus meningkat (perspektif finansial).

Pendapat lainnya juga dikemukakan oleh Mulyadi dan Setyawan (2001: 344) bahwa *Balanced Scorecard* (BSC) adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kata "*balanced*" dalam *balanced scorecard* berarti bahwa dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan antara ukuran keuangan dan ukuran non keuangan (ukuran operasional). Manajer dituntut untuk menghasilkan kinerja keuangan yang diakibatkan dari kinerja operasional.

Balanced scorecard menunjukkan bahwa kinerja organisasi diukur tidak hanya berdasarkan aspek finansialnya saja, akan tetapi juga melibatkan aspek nonfinansial. Pengukuran dengan *balanced scorecard* melibatkan empat aspek, yaitu (Kaplan dan Norton, 2000: 117)

a. Perspektif Keuangan (*financial perspective*)

Perspektif Keuangan ini dapat dilihat dan diukur melalui laporan keuangan perusahaan yang meliputi laporan neraca dan laporan laba rugi. Tujuan dari laporan keuangan itu sendiri adalah untuk menyediakan informasi yang menyangkut posisi keuangan, kinerja serta perubahan posisi keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah besar pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi. Ukuran keuangan biasanya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan dan stakeholder value. Alat ukur yang dapat digunakan adalah rasio keuangan yang meliputi rasio likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas.

b. Perspektif Pelanggan (*customer perspective*)

Dalam perspektif ini kinerja diukur dari bagaimana perusahaan dapat memuaskan pelanggan. Sebelum tolak ukur kinerja pelanggan ditetapkan, Kaplan dan Norton (2000: 118) menyarankan agar perusahaan menetapkan terlebih dahulu menentukan segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para calon pelanggan yang berada dalam segmen tersebut, sehingga tolok ukurnya dapat lebih terfokus.

Langkah selanjutnya adalah menentukan kepuasan pelanggan, dalam kaitan ini diperlukan kegiatan penelitian terhadap kepuasan konsumen. Perusahaan yang ingin berkembang atau paling tidak bertahan hidup harus dapat memberikan pelanggan produk yang bermutu lebih baik, harga lebih murah, penyerahan lebih cepat dan pelayanan yang lebih baik dibandingkan

para pesaingnya. Pelanggan memang harus dipuaskan agar tidak akan meninggalkan perusahaan dan menjadi pelanggan perusahaan lainnya yang dapat memberikan kepuasan. Makin banyak pelanggan yang beralih menjadi pelanggan pesaing, dapat diramalkan bahwa hasil penjualan akan menurun dan pada gilirannya laba juga akan turun.

c. Perspektif Efisiensi Proses Internal (*internal process efficiency*)

Setiap organisasi memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik untuk konsumen. Berbagai ukuran kinerja dalam perspektif pelanggan harus diterjemahkan ke dalam ukuran-ukuran tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk memenuhi harapan pelanggan. Manajer terus memfokuskan perhatiannya kepada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada dua proses bisnis utama, yaitu (Gasperz, 2007:59)

1) Proses Inovasi

Proses inovasi mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan itu. Misalnya, solusi yang dilakukan adalah meluncurkan produk (barang dan/atau jasa) baru, menambah features baru pada produk yang telah ada, memberikan solusi yang unik, mempercepat penyerahan produk ke pasar, dan lain-lain. Proses inovasi dapat dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi ukuran pasar dan preferensi atau kebutuhan pelanggan secara spesifik, sehingga perusahaan mampu menciptakan dan menawarkan produk sesuai kebutuhan pelanggan dan pasar.

2) Proses Operasi

Proses operasi mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek waktu siklus sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu dan lain-lain.

3) Proses Pelayanan

Proses pelayanan berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan, seperti pelayanan purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu, memberikan sentuhan pribadi dan lain-lain.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Ukuran kinerja dari perspektif customer atau masyarakat, personel organisasi dimotivasi untuk menghasilkan *value* terbaik bagi customer atau masyarakat. Dengan kinerja perspektif proses bisnis internal, personel organisasi untuk senantiasa melakukan *improvement* terhadap proses yang digunakan untuk menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* atau masyarakat.

Kaplan dan Norton (2000: 11 – 113), sebagian besar organisasi menetapkan tujuan pekerja yang ditarik dari tiga pengukuran utama yang berlaku umum. Tiga pengukuran utama tersebut adalah:

- 1) Kepuasan pekerja : merupakan prakondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan pelanggan.

- 2) Retensi pekerja: adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang dibutuhkan oleh organisasi.

Produktivitas pekerja: adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal dan kepuasan pelanggan, dengan tujuan untuk membandingkan keluaran (*output*) yang dihasilkan para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan *output* tersebut.

2.2.2 Keunggulan Balanced Scorecard

Menurut Gunawan (2000: 39) bahwa dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan, maka *balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan, yaitu :

1. Komprehensif

Balance Scorecard menekankan pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif. Aspek finansial dilengkapi dengan aspek konsumen dengan inovasi dan *market development* merupakan fokus pengukuran integral. Keempat perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba, dengan ukuran internal seperti pengembangan produk baru. Keseimbangan ini menunjukkan *trade off* yang dilakukan oleh manager terhadap ukuran-ukuran tersebut dan mendorong manager untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Melalui empat perspektif *Balance Scorecard* mampu memandang berbagai faktor lingkungan secara menyeluruh.

2. Adaptif dan Responsive terhadap Perubahan Lingkungan Bisnis

Pengukuran aspek keuangan tradisional melaporkan kejadian masa lalu tanpa menunjukkan cara meningkatkan kinerja dimasa depan. Aspek konsumen, inovasi dan pengembangan, *learning* memberikan pedoman terhadap konsumen yang selalu berubah referansinya.

3. Fokus terhadap goal (tujuan) menyeluruh perusahaan

2.2.3 Tujuan dan Sasaran Masing-Masing Perspektif dalam Balanced Scorecard

Menurut Barbara (2000:37) bahwa untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan menjadi tujuan dan sasaran

1. Perspektif Keuangan

Terwujudnya tanggung jawab ekonomi melalui penerapan pengetahuan manajemen dalam pengelolaan bisnis dan peningkatan produktivitas pengetahuan yang dikuasai personil. Perspektif Keuangan ini dapat dilihat dan diukur melalui laporan keuangan perusahaan yang meliputi laporan neraca dan laporan laba rugi. Tujuan dari laporan keuangan itu sendiri adalah untuk menyediakan informasi yang menyangkut posisi keuangan, kinerja serta perubahan posisi keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah besar pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi. Ukuran keuangan biasanya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan dan stakeholder value. Alat ukur yang dapat digunakan adalah rasio keuangan yang meliputi rasio likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas.

2. Perspektif Pelanggan

Terwujudnya tanggung jawab sosial sehingga perusahaan dikenal secara luas sebagai perusahaan yang akrab dengan lingkungan. Dalam perspektif ini kinerja diukur dari bagaimana perusahaan dapat memuaskan pelanggan. Sebelum tolak ukur kinerja pelanggan ditetapkan, Kaplan dan Norton (2000: 118) menyarankan agar perusahaan menetapkan terlebih dahulu menentukan segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para calon pelanggan yang berada dalam segmen tersebut, sehingga tolak ukurnya dapat lebih terfokus.

3. Perspektif Proses Bisnis Intern

Terwujudnya kemampuan perusahaan dalam menciptakan produk-produk baru (inovasi) dan kualitas proses internal yang tinggi (proses operasi). Setiap organisasi memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik untuk konsumen. Berbagai ukuran kinerja dalam perspektif pelanggan harus diterjemahkan ke dalam ukuran-ukuran tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk memenuhi harapan pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Terwujudnya keunggulan jangka panjang perusahaan di lingkungan bisnis global melalui pengembangan dan pemfokusan potensi sumber daya manusia. Menurut Kaplan dan Norton (2000: 11 – 113), sebagian besar organisasi menetapkan tujuan pekerja yang ditarik dari tiga pengukuran utama yang berlaku umum. Tiga pengukuran utama tersebut adalah:

- 1) Kepuasan pekerja : merupakan prakondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan pelanggan.

- 2) Retensi pekerja: adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang dibutuhkan oleh organisasi.

3.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Ringkasan Hasil Riset Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil	Alat Analisis
1.	Junaedi (2002)	Balanced Scorecard	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa <i>Balanced scorecard</i> akan membantu manajemen tingkat atas dalam mengevaluasi manajemen tingkat bawah. Dalam organisasi pemerintah <i>balanced scorecard</i> akan membantu pemerintah pusat untuk mengevaluasi kinerja pemerintah daerah selaku <i>responsibility</i> manajemen. Dalam pengukuran kinerja ini menggunakan ukuran financial dan ukuran nonfinansial. Sehingga untuk menghadapi perubahan lingkungan global maka organisasi pemerintah harus mengkombinasikan pengukuran kinerjanya antara ukuran finansial dan nonfinansial (<i>balanced scorecard</i>).	BSC
2.	Lubis dan Sutapa (2003)	Implementasi Konsep <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Balanced scorecard</i> dapat digunakan sebagai alternatif pengukuran kinerja dalam penentuan secara periodik efektivitas operasi suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan.	BSC
3.	Srimindarti (2004)	<i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja	Hasil penelitian memberikan kesimpulan bahwa <i>Balanced scorecard</i> dapat digunakan sebagai alternatif pengukuran kinerja perusahaan yang lebih komprehensif dan tidak hanya bertumpu pada pengukuran atas dasar perspektif keuangan saja. Hal ini terbukti dengan adanya manfaat-manfaat yang dirasakan oleh perusahaan-perusahaan yang menerapkannya..	BSC

Sumber : Hasil kajian dari peneliti terdahulu

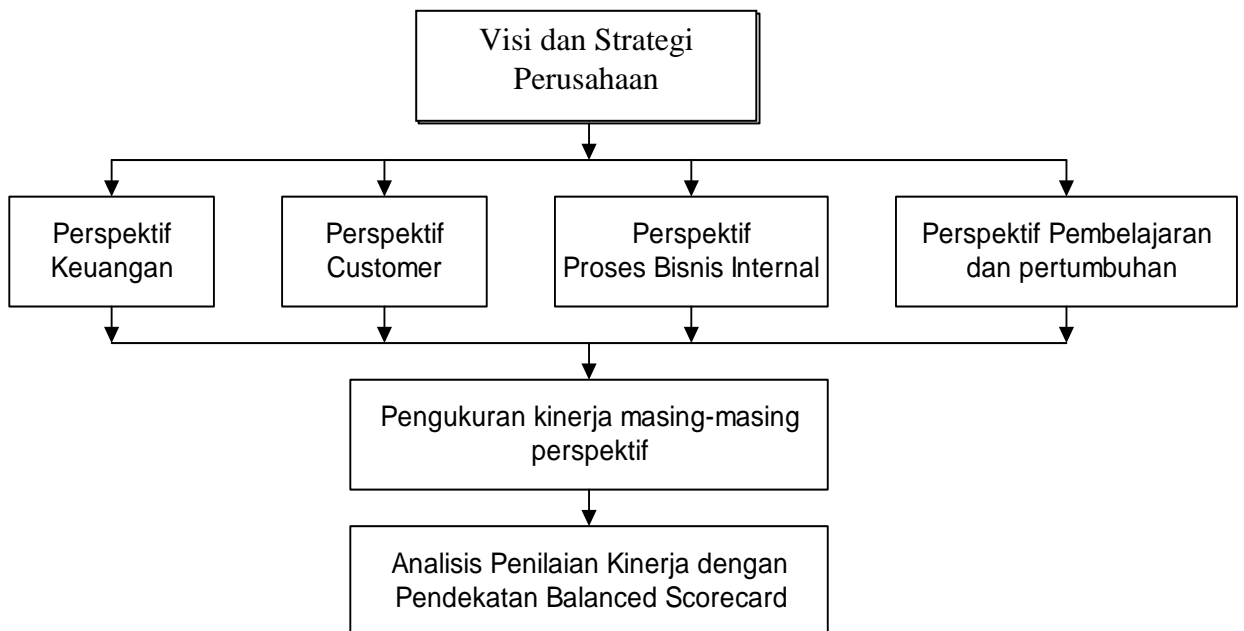
Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada aspek financial yang berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang,

sehingga dikembangkanlah konsep *Balanced Scorecard* sebagai alternatif dalam pengukuran kinerja.

Balanced Scorecard merupakan solusi terbaik dalam pengukuran kinerja bisnis karena *Balanced Scorecard* selain memperhatikan aspek finansial juga memperhatikan aspek non finansial. Ada empat perspektif pada konsep ini, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam *Balanced Scorecard*, keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan memiliki hubungan sebab akibat.

Keempat perspektif yang disebutkan diatas mempunyai suatu hubungan antara satu dengan yang lain yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Sebagai gambaran adanya hubungan sebab akibat dalam pendekatan Ukuran ini merupakan hasil penjualan yang terus menerus daripada pelanggan yang ada, survey perusahaan dan hasil analisis preferensi pelanggan mengungkapkan bahwa ketepatan waktu penyampaian (*on time delivery*) pesanan merupakan salah satu faktor yang mempertinggi konsumen value. Proses internal bisnis harus mempunyai siklus waktu yang pendek dan berkualitas tinggi tanpa mengurangi mutu produk yang dihasilkan. Pada kenyataan kondisi proses internal bisnis yang cukup baik hanya dapat diciptakan oleh karyawan yang berkualitas baik pula sedangkan terciptanya karyawan yang unggul dan baik dipengaruhi oleh mekanisme pelatihan dan perbaikan berkelanjutan yang diterima karyawan perusahaan. Hubungan empat perspektif dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber : Hasil kajian dari teori, 2011

Pada gambar tersebut di atas menunjukkan bahwa keempat perspektif yang disebutkan di atas mempunyai suatu hubungan antara satu dengan yang lain yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. *Balanced Scorecard* memberikan suatu *frame work*, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi kemudian menginformasikan pada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi

penentu sukses saat ini dan masa mendatang. Banyak orang berfikir bahwa suatu pengukuran merupakan suatu alat untuk mengendalikan perilaku. *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengkomunikasikan strategi bisnis, membantu menyatukan individu dan antar departemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan bersama.

2.4 Hipotesis

Hipotesis disusun sebagai jawaban sementara yang perlu diuji kebenarannya. Berdasarkan teori dan hasil riset terdahulu maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

1. Diduga kinerja PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara ditinjau dari perspektif keuangan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* lebih efektif dan efisien bila dibandingkan metode tradisional
2. Diduga kinerja PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara ditinjau dari perspektif pelanggan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* lebih efektif dan efisien bila dibandingkan metode tradisional
3. Diduga kinerja PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara ditinjau dari perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan *Balanced Scorecard* lebih efektif dan efisien bila dibandingkan metode tradisional
4. Diduga kinerja PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* lebih efektif dan efisien bila dibandingkan metode tradisional.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif analisis. Menurut Umar (2001:37) desain deskriptif adalah suatu analisis yang bertujuan untuk menguraikan sifat atau karakteristik dari suatu fenomena tertentu. Jadi dalam riset dengan desain ini tidak melakukan kesimpulan yang terlalu jauh atas data yang ada karena tujuan dari desain ini hanya mengumpulkan fakta dan menguraikannya secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan persoalan yang akan dipecahkan. Dalam hal ini adalah menguraikan kinerja PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

3.2 Populasi dan Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah semua orang, kejadian atau jumlah keseluruhan dari unit analisis yang diduga (Mas'ud 2004:70). Adapun yang menjadi populasi pada penelitian ini karyawan PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara yang berjumlah 54 orang dan konsumen PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara yang

masih aktif. Sedangkan populasi laporan keuangan populasinya adalah laporan keuangan perusahaan yang terdiri dari neraca dan laporan rugi laba.

Sedangkan sampel adalah sebagian dari jumlah populasi yang diambil untuk diteliti dan karakteristiknya hendak diduga. Untuk memberikan hasil yang akurat, maka jumlah sampel yang diambil dicari dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2001):

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad 30$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

Ne^2 = Persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir (10 %).

Besarnya populasi diketahui sebesar 225 konsumen. Jadi besarnya sampel yang digunakan adalah :

$$\frac{225}{1 + 225 (0,1)^2} = \frac{225}{1 + (225) \times (0,01)}$$

$$\frac{225}{3,25} = 69,2 \longrightarrow = 69$$

Jadi berdasarkan hasil perhitungan tersebut di atas, maka jumlah sampel minimal yang perlu diambil untuk jumlah pelanggan sebesar 69 responden. Sedangkan untuk responden karyawan digunakan semuanya untuk dijadikan sampel yaitu sebesar 54 responden.

Pengambilan sampel pada PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Metode pengambilan yang digunakan adalah sensus sampling, hal itu karena ditinjau dari wilayahnya penelitian ini hanya meliputi daerah atau subyek yang sangat sempit. Sehingga peneliti merasa perlu untuk meneliti secara keseluruhan tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu. (Arikunto, 2007:115). Dalam hal ini penelitiannya adalah penelitian populasi, dengan pertimbangan bahwa semua layak untuk dijadikan sampel.
2. Sampling Aksidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data. Dalam penelitian ini, sampel diambil oleh peneliti berdasarkan kebetulan saat peneliti melakukan penyebaran kuesioner kepada para pelanggan PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara.

Untuk lebih jelasnya penentuan populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel keterkaitannya dengan keempat perspektif (perspektif keuangan, pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dapat dijelaskan dalam tabel berikut ini :

Tabel 3.1
Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

No	Perspektif	Populasi	Sampel	Teknik Pengambilan Sampel
1	Perspektif Keuangan yang terdiri dari: Rasio Likuiditas	Semua rasio keuangan populasinya adalah Laporan	Tahun 2007 – 2010	

No	Perspektif	Populasi	Sampel	Teknik Pengambilan Sampel
	Rasio Leverage Rasio Pasar modal Rasio Profitabilitas	Keuangan perusahaan mulai berdiri hingga tahun 2010	Tahun 2007 – 2010 Tahun 2007 – 2010 Tahun 2007 – 2010	Purposive sampling Purposive sampling Purposive sampling Purposive sampling
2	Perspektif Pelanggan	225 konsumen	69 konsumen	Aksidental sampling
3	Perspektif Proses Bisnis Internal yang terdiri dari : a. Inovasi b. Proses operasi c. Pelayanan purna jual	Bulan Juli – November 2010 Bulan Juli – November 2010 Bulan Juli – November	Sampel yang digunakan Tahun 2007 – 2010 Sampel yang digunakan Tahun 2007 – 2010 Sampel yang digunakan Tahun 2007 – 2010	Sensus sampling Sensus sampling Sensus sampling

No	Perspektif	Populasi	Sampel	Teknik Pengambilan Sampel
		2010		
4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang terdiri dari: <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat perputaran karyawan • Kepuasan karyawan • Kemampuan sistem informasi 	Dari tahun berdiri sampai sekarang Dari tahun berdiri sampai sekarang Dari tahun berdiri sampai sekarang	Tahun 2007 - 2010 Tahun 2007 - 2010 Tahun 2007 - 2010	Purposive sampling Purposive sampling Purposive sampling

Sumber : Hasil kajian dari teori, 2011

3.3 Definisi Operasional

Definisi operasional yaitu mengubah konsep-konsep yang masih berupa abstrak dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diuji dan ditentukan kebenarannya oleh orang lain berdasarkan variabel-variabel yang digunakan (Indriantoro, 2002: 48).

a. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Balanced Scorecard*, yang diukur melalui :

1. Perspektif keuangan : penilaian kinerja PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara yang dilihat dari sudut pandang keuangannya, dalam hal ini tolok ukur yang digunakan adalah rasio keuangan. Adapun untuk mengukur rasio keuangan mengacu pada indikator yang dikembangkan Gitman (1997) dalam Wangsi (2007) adalah :

a. Rasio Likuiditas (*liquidity ratio*)

Rasio likuiditas digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajibannya yang jatuh tempo.

1. Rasio *gearing*

= Hutang jangka panjang – Total assets .

2. *Current Ratio* (rasio lancar), yaitu dengan pengamatan

$$= \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

b. Rasio Leverage

Rasio *leverage* digunakan untuk mengukur tingkat sejauh mana aktiva perusahaan telah dibiayai oleh penggunaan hutang. Dalam penelitian ini rasio leverage di ukur melalui Debt to Equity Ratio yang dinyatakan dengan rumus :

$$= \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total ekuitas}}$$

c. Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas digunakan untuk mengukur efektivitas keputusan-keputusan investasi perusahaan dan pemanfaatan sumber dayanya.

1. *Inventory Turnover* (perputaran persediaan), yaitu dinyatakan dengan rumus

$$= \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Persediaan}}$$

2. *Fixed Asset Turnover* (perputaran aktiva tetap), dinyatakan dengan rumus

$$= \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Tetap Bersih}}$$

d. Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas (*profitability ratio*) digunakan untuk mengukur efektivitas manajemen berdasarkan hasil pengembalian yang dihasilkan dari penjualan dan investasi.

1. *Gross Profit Margin* (marjin laba kotor), yaitu dinyatakan dengan rumus

$$= \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan}}$$

2. *Net Profit Margin*, yaitu dinyatakan dengan rumus

$$= \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penjualan}}$$

3. *Return On Investment (ROI)*, yaitu dinyatakan dengan rumus

$$= \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}}$$

2. Perspektif pelanggan merupakan penilaian kinerja PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara yang dilihat dari sudut pandang pelanggan (eksternal), tolok ukur atau indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (indikator yang dikembangkan oleh Mas'ud, 2004)):

a. Tangible

4. Karyawan berpenampilan rapi dan profesional
5. Tersedianya sarana mobil
6. Peralatan modern
7. Area parkir yang luas

b. Reliability

1. Dapat diandalkan dalam menangani masalah jasa pelanggan
2. Mengirimkan barang sesuai dengan waktu yang dijanjikan
3. Kecepatan pelayanan
4. Kecepatan dan kemudahan dalam pengurusan administrasi

c. Responsiveness

1. Menginformasikan pelanggan tentang kepastian waktu
2. Layanan yang segera/cepat bagi pelanggan
3. Kesiapan untuk membantu pelanggan
4. Kesiapan untuk merespon permintaan pelanggan

d. Assurance

1. Mampu menumbuhkan kepercayaan
2. Pengetahuan karyawan
3. Kemampuan karyawan

4. Informasi yang akurat
5. Ketrampilan karyawan
6. Kesopanan karyawan
7. Keramahan karyawan

e. *Emphaty*

1. Memberikan perhatian khusus kepada pelanggan
2. Perhatian terhadap keluhan pelanggan
3. Tanpa memandang status social
4. Komunikasi yang efektif
5. Kemudahan dalam melakukan hubungan

3) Perspektif proses bisnis intern merupakan penilaian kinerja PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara yang dilihat dari kondisi internal yang ada didalam perusahaan, tolok ukur yang digunakan antara lain (Gaspersz, 2007: 74) :

a. Inovasi

Inovasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah inovasi yang dilakukan PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara. Adapun indikator inovasi di ukur dengan (Kotler, 2002) :

1. Diferensiasi produk
 - a. Keistimewaan
 - b. Mutu kinerja
 - c. Mutu kesesuaian
 - d. Keandalan

2. Diferensiasi pelayanan

a. Kemudahan dalam pelayanan

b. Kemudahan birokrasi

b. Proses Operasi

Proses adalah gabungan semua aktivitas, umumnya terdiri dari prosedur, jadwal, pekerjaan, mekanisme, aktivitas, dan hal-hal rutin, dimana jasa dihasilkan dan disampaikan kepada konsumen, diantaranya adalah. Adapun proses operasi diukur melalui (Mulyadi, 2003):

1. Kemudahan bertansaksi

2. Pengurusan administrasi cepat

3. Prosedur pelayanan

c. Pelayanan Purna Jual

Pelayanan purna jual merupakan pelayanan yang diberikan PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara dalam usaha untuk menjual suatu produk.

Adapun pelayanan purna jual diukur melalui (Tjiptono, 2009) :

1. Kontak dengan pelanggan sangat tinggi

2. Komitmen terhadap pelanggan sangat tinggi

3. Perhatian terhadap layanan pelanggan

4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu penilaian kinerja PT.

Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara yang dilihat dari keadaan karyawan yang ada didalam perusahaan, tolok ukur yang digunakan yaitu :

a. Tingkat perputaran karyawan, yang dimaksud dengan tingkat perputaran karyawan adalah tingkat loyalitas karyawan selama bekerja

di PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara. Alat yang diukur dalam tingkat perputaran karyawan adalah jumlah karyawan yang keluar atau masuk.

b. Tingkat kepuasan karyawan, merupakan ukuran yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar kepuasan diri karyawan selama bekerja di PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara. Adapun tingkat kepuasan karyawan diukur melalui (Instrumen dikembangkan Andre dan Thomas Bissel, 1999 dalam Mas'ud, 2004) :

- 1) Keadilan perusahaan terhadap karyawan
- 2) Hubungan para pimpinan dan karyawan
- 3) Hubungan antar karyawan
- 4) Kesempatan promosi jabatan
- 5) Banyaknya perhatian/penghargaan yang diberikan oleh pimpinan
- 6) Besarnya keinginan untuk pindah ke bagian lain
- 7) Besarnya peluang untuk menuju posisi yang diinginkan.
- 8) Kesiapan untuk bekerja di perusahaan yang sama secara terus menerus

c. Kemampuan sistem informasi, yang dimaksud adalah kemampuan perusahaan untuk menyediakan informasi keuangan atau informasi lainnya yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan. Pengukuran yang dilakukan adalah

- 1) Tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan
- 2) Tingkat ketepatan informasi yang tersedia

3) Jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek dan data dokumenter. Data subyek yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden) Pada penelitian ini jenis data subyek berasal dari responden karyawan dan konsumen PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara. Sedangkan jenis data data dokumenter yaitu jenis data penelitian yang memuat apa dan kapan suatu kejadian atau transaksi, serta siapa saja yang terlibat dalam suatu kejadian. Data yang digunakan adalah laporan keuangan.

Menurut Setiawan (2007:163) sumber data ada dua yaitu data primer (*Primary Data*) dan data sekunder (*Secondary Data*). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

- a. Data primer merupakan data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data ini merupakan data yang dikumpulkan dari obyek penelitian melalui penyebaran kuesioner-kuesioner kepada karyawan dan konsumen PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara. Data primer yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

Kuesioner penilaian rata-rata tingkat kepuasan konsumen yang dilihat dari sisi eksternal perusahaan.

Kuesioner penilaian rata-rata tingkat kepuasan karyawan dalam perusahaan

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Dalam hal ini data ini merupakan data laporan keuangan PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara. Selain itu peneliti juga mengumpulkan data dari buku-buku literatur yang ada.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya (Suharsimi, 2002). Dalam penelitian ini dokumentasinya berupa bagan struktur organisasi, neraca, laporan laba rugi, laporan proses operasi perusahaan, laporan produktivitas karyawan serta daftar harga produk.

2. Wawancara

Wawancara adalah alat pengumpul data untuk memperoleh informasi langsung dengan pihak-pihak tertentu secara sistematis berdasarkan tujuan penelitian. Data yang diperoleh dari wawancara ini berupa keterangan seputar kondisi keuangan, konsumen, inovasi, proses operasi dan karyawan PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara.

3. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2002: 63). Dalam hal ini peneliti membagikan kuesioner secara langsung pada karyawan PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara untuk mengetahui rata-rata tingkat kepuasan karyawan serta membagikan kuesioner kepada pelanggan PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara untuk mengetahui rata-rata tingkat kepuasan pelanggan dan untuk mengetahui keberhasilan suatu produk baru PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara.

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini ada dua macam yaitu analisis kuantitatif dan analisis kualitatif.

a. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif merupakan analisis yang berbentuk angka, dalam penelitian ini *Balance Scorecard* diukur dengan 4 perspektif berikut ini :

1. Perspektif keuangan

Sasaran : agar perusahaan dapat memiliki rencana keuangan yang baik sehingga dapat memperoleh tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan di samping agar dapat meningkatkan laba yang diperoleh. Untuk itu kekuatan perusahaan harus dipahami jika hendak dimanfaatkan dengan tepat dan kelemahan perusahaan harus dikenali jika hendak dilakukan perbaikan. Berikut perspektif keuangan yang diukur melalui rasio keuangan :

a) Rasio Likuiditas (*liquidity ratio*)

Rasio likuiditas diukur untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban yang jatuh tempo.

b) Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas digunakan untuk mengukur efektivitas keputusan – keputusan investasi perusahaan dan pemanfaatan sumber dayanya.

c) Rasio *Leverage*

Rasio *leverage* digunakan untuk mengukur tingkat sejauh mana aktiva perusahaan telah dibiayai oleh penggunaan hutang

d) Rasio Profitabilitas

Rasio *profitabilitas* (*profitability ratio*) digunakan untuk mengukur efektivitas manajemen berdasarkan hasil pengembalian dari penjualan dan investasi.

b. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif merupakan analisis yang tidak berbentuk angka. Namun melalui suatu pengolahan tertentu, analisis kualitatif bisa dikuantitatifkan. Dalam penelitian ini analisis kualitatifnya berupa :

1. Uji Kualitas Data

a) Uji Validitas

Uji validitas (uji kesahihan) adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur sah / valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner (Ghozali, 2007). Kesahihan / kevalidan itu perlu sebab prosesing

data yang tidak sah / valid atau bias akan menghasilkan kesimpulan bukan dari obyek pengukuran (Indriantoro dan Supomo, 2002). Suatu instrumen dapat dinyatakan valid, jika instrumen tersebut mampu mengukur apa yang hendak diungkapkannya dalam penelitian. Dengan demikian, uji validitas ini diharapkan dapat menggambarkan konsistensi internal, Dalam penelitian ini, validitas diuji menggunakan *analisis factor*, suatu item dinyatakan valid jika mempunyai loading faktor lebih besar dari 0,4, dan juga mempunyai kecukupan sample (KMO) lebih besar dari 0,5 (Ghozali, 2007). Untuk mengolah data penelitian tersebut digunakan alat Bantu yaitu program *SPSS for Windows*.

b) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat uji untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel (Ghozali, 2007). Apabila suatu alat ukur memberikan hasil yang stabil, maka disebut alat ukur itu handal. Hasil ukur itu diterjemahkan dengan koefisien keandalan yaitu derajat kemampuan alat ukur mengukur perbedaan-perbedaan individu yang ada. Keandalan itu perlu, sebab data yang tidak andal atau bias tidak dapat diolah lebih lanjut karena akan menghasilkan kesimpulan yang bias. Pengukuran dilakukan sekali dan reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α).Kaidah pengambilan keputusan (Nunnaly (1967) dalam Ghozali (2007) yaitu jika reliabilitas alpha melebihi angka 0,6 maka item pertanyaan variabel tersebut berstatus reliabel.

2. Perspektif Pelanggan

Tolok ukur yang digunakan adalah kuesioner penilaian rata-rata tingkat kepuasan pelanggan yang dibagikan kepada konsumen PT. Linggar Jati Mulia

Abadi - Jepara. Mengukur kuesioner penilaian rata-rata tingkat kepuasan pelanggan yang disusun dalam bentuk kuesioner akan mendapatkan data yang bersifat kualitatif, kemudian data yang diperoleh dikuantitatifkan dengan menggunakan skala likert. Skala likert merupakan salah satu cara untuk menentukan skor dimana cara pengukurannya dengan menghadapkan seorang responden dengan sebuah pertanyaan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban. Langkah :

- a. Kuesioner dibagikan kepada beberapa pelanggan dalam sampel, kemudian pelanggan dalam sampel tersebut diminta untuk memberikan penilaian.
- b. Menghitung rata-rata tingkat kepuasan pelanggan (Kaplan & Norton, 1996)

Cara menghitung :

Nilai setiap kriteria (item) dalam kuesioner dari sejumlah pelanggan (sampel) dijumlahkan, kemudian dibagi dengan jumlah pelanggan (sampel) tersebut.

- c. Menghitung indeks kepuasan pelanggan (Kaplan & Norton, 1996)

Cara menghitung :

Nilai seluruh kriteria (item) dalam kuesioner dari setiap pelanggan (sampel) dijumlahkan, kemudian dibagi dengan jumlah seluruh kriteria (item) dalam kuesioner. Hasil dari perhitungan tersebut dibagi seluruh pelanggan (sampel) yang ada.

- d. Mengadakan penilaian dengan menggunakan standar deviasi (Dajan, 1985 dalam Wangsi, 2007) langkah :

- Menentukan \bar{X} (rata-rata hitung sampel)
- Mengukur varians, rumusnya adalah :

$$S^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$

Dimana :

S^2 = Varians Sampel

n = Jumlah Obsrvasi Sampel

x_i = Ni data

\bar{X} = rata – rata hitung sampel

- Perumusan deviasi standar

$$S = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

Dimana :

S = Deviasi standar sampel

n = Jumlah Observasi Sampel

X_i = Ni data

\bar{X} = Rata – rata hitung sample

- Mengadakan penilaian akhir dari setiap kriteria dengan perincian sebagai berikut

Nilai (kurang dari $X - 1\frac{1}{2} S$) = Sangat Kurang

Nilai ($X - 1\frac{1}{2} S$ s/d $X - \frac{1}{2} S$) = Kurang

Nilai ($X - \frac{1}{2} S$ s/d $X + \frac{1}{2} S$) = Cukup

Nilai ($X + \frac{1}{2} S$ s/d $X + 1\frac{1}{2} S$) = Baik

Nilai (lebih dari $x + 1\frac{1}{2} S$) = Sangat Baik

- Setelah mengetahui hasil akhir penilaian kepuasan pelanggan maka diadakan perincian kekurangan dan kelebihan dari hasil penilaian yang didapat sehingga dapat diketahui hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki, dipertahankan maupun dipersiapkan oleh perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran : terwujudnya kemampuan PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara dalam menciptakan produk-produk baru (inovasi) yang berhasil dan kualitas proses internal yang tinggi (proses operasi).

Tolok ukur yang digunakan :

a) Inovasi

Tolok ukur yang digunakan melalui besarnya keuntungan penjualan yang diperkirakan timbul dari R & D serta hasil kuesioner penilaian keberhasilan produk baru yang dibagikan kepada *customer* PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara.

b) Proses Operasi

Tolok ukur yang digunakan didalam proses operasi yaitu kualitas bahan baku yang digunakan oleh perusahaan, mutu peralatan produksi serta mesin yang digunakan, pemeliharaan produk oleh perusahaan, layanan terhadap penggantian produk yang rusak dan jangka waktu penyelesaian masalah dengan pelanggan.

c) Pelayanan Purna Jual

Tolok ukur yang digunakan adalah penjualan kredit dan penjualan tunai yang dilakukan perusahaan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran : terwujudnya kepuasan kerja karyawan PT. Linggar Jati Mulia Abadi - Jepara yang tinggi selama bekerja di perusahaan, meningkatnya produktivitas karyawan serta adanya peningkatan kualitas sistem informasi manajemen di lingkungan perusahaan.

Tolok ukur penilaian

a. Tingkat perputaran karyawan

Tingkat perputaran karyawan tolok ukur yang digunakan adalah perputaran karyawan selama masuk dan keluar selama Tahun 2007 – 2010.

b. Tingkat kepuasan karyawan

Tingkat kepuasan kerja para karyawan, tolok ukur yang digunakan melalui kuesioner penilaian rata-rata tingkat kepuasan karyawan.

Mengukur kuesioner penilaian rata-rata tingkat kepuasan karyawan yang disusun dalam bentuk kuesioner akan mendapatkan data yang bersifat kualitatif, kemudian data yang diperoleh dikuantitatifkan dengan menggunakan skala *likert*. Skala *likert* merupakan salah satu cara untuk menentukan skor dimana cara pengukurannya dengan menghadapkan seseorang responden dengan sebuah pertanyaan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban.

Langkah-langkah :

- 1) Kuesioner dibagikan kepada beberapa karyawan dalam sampel, kemudian karyawan dalam sampel tersebut diminta untuk memberikan penilaian :
- 2) Menghitung rata-rata tingkat kepuasan pelanggan (Kaplan & Norton, 1996)

Cara menghitung :

Nilai setiap kriteria (item) dalam kuesioner dari sejumlah pelanggan (sampel) dijumlahkan, kemudian dibagi dengan jumlah pelanggan (sampel) tersebut.

- 3) Menghitung indeks kepuasan pelanggan (Kaplan & Norton, 1996)

Cara menghitung :

Nilai seluruh kriteria (item) dalam kuesioner dari setiap pelanggan (sampel) dijumlahkan, kemudian dibagi dengan jumlah seluruh kriteria (item) dalam kuesioner. Hasil dari perhitungan tersebut dibagi seluruh pelanggan (sampel) yang ada.

- 4) Mengadakan penilaian dengan menggunakan standar deviasi (Dajan, 1985 dalam Wangsi, 2007) langkah :

- Menentukan \bar{X} (rata-rata hitung sampel)
- Mengukur varians, rumusnya adalah :

$$S^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$

Dimana :

S^2 = Varians Sampel

n = Jumlah Observasi Sampel

x_i = N_i data

\bar{X} = rata – rata hitung sample

- Perumusan deviasi standar

$$S^2 = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

Dimana :

S = Deviasi standar sampel

n = Jumlah Observasi Sampel

X_i = N_i data

\bar{X} = Rata – rata hitung sampel

- Mengadakan penilaian akhir dari setiap kriteria dengan perincian sebagai berikut :

Nilai (kurang dari $X - 1\frac{1}{2} S$) = Sangat Kurang

Nilai ($X - 1\frac{1}{2} S$ s/d $X - \frac{1}{2} S$) = Kurang

Nilai ($X - \frac{1}{2} S$ s/d $X + \frac{1}{2} S$) = Cukup

Nilai ($X + \frac{1}{2} S$ s/d $X + 1\frac{1}{2} S$) = Baik

Nilai (lebih dari $x + 1\frac{1}{2} S$) = Sangat Baik

- Setelah mengetahui hasil akhir penilaian kepuasan pelanggan maka diadakan perincian kekurangan dan kelebihan dari hasil penilaian yang didapat sehingga dapat diketahui hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki, dipertahankan maupun dipersiapkan oleh perusahaan.

c. Kemampuan sitem informasi

Diukur dari kemampuan perusahaan di dalam memantau hasil kerja para karyawannya, dimana indikatornya adalah

- 1) Tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan.
- 2) Tingkat ketepatan informasi yang tersedia
- 3) Jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan