



Plagiarism Checker X Originality Report

Similarity Found: 25%

Date: Saturday, August 04, 2018

Statistics: 4726 words Plagiarized / 18640 Total words

Remarks: Medium Plagiarism Detected - Your Document needs Selective Improvement.

PENDAHULUAN Latar Belakang Masalah Semakin ketatnya persaingan bisnis menuntut perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya secara berkala. "Kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang didalam strategic planning organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan yang telah ditetapkan.

Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak mempunyai tolak ukur" (Mahsun, 2006). Kinerja juga diartikan sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan tersebut.

Jika hal ini dikaitkan ke dalam konteks suatu organisasi, kinerja merupakan hasil yang diperoleh berdasarkan visi dan misi serta tujuan yang ditetapkan. Salah satu cara untuk mengetahui efektif atau tidaknya strategi perusahaan adalah mengukur kinerja perusahaan tersebut. Pengukuran kinerja merupakan hal penting bagi perusahaan.

Saat ini, dunia bisnis menjadi semakin kompetitif, mengakibatkan tantangan yang harus dihadapi oleh organisasi baik itu berorientasi laba maupun tidak menjadi semakin kompleks. Tantangan yang dihadapi mencakup dari dalam dan luar perusahaan. Tantangan dari dalam perusahaan meliputi tantangan sumber daya manusia, terbatasnya modal dan penurunan produktivitas.

Sementara itu, tantangan dari luar perusahaan mencakup meningkatnya tuntutan dari

pelanggan, adanya restitusi dan tekanan dari pemerintah serta perkembangan teknologi yang semakin canggih. Dengan adanya tantangan tersebut, perusahaan dituntut untuk lebih profesional dalam mengelola bisnisnya dan terus berupaya untuk merumuskan serta menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam memenangkan persaingan.

Bagi manajemen penting untuk melakukan pengukuran kinerja untuk melakukan evaluasi terhadap tujuan yang telah dicapai perusahaan. Manajemen menggunakan cara ini untuk memenuhi kewajiban perusahaan kepada para penyandang dana. Kinerja perusahaan yang diukur yang prosesnya berasal dari keputusan manajemen merupakan hal yang sangat penting dan kompleks karena berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi penggunaan modal. Pengukuran kinerja suatu perusahaan juga harus diimbangi dengan perencanaan strategi yang matang.

Hal ini berguna untuk mendeteksi sejauh mana perkembangan perusahaan dan apakah hasil yang diinginkan telah dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Maka, pengetahuan mengenai kondisi perusahaan saat ini, menjadi dasar dan pedoman dalam menentukan langkah-langkah perbaikan atau peningkatan kinerja dan perencanaan strategi dimasa mendatang. Saat ini, kinerja diukur secara tradisional yang hanya berdasarkan sisi finansial atau keuangan saja.

Perusahaan dengan konsisi keuangan yang tinggi dianggap sebagai perusahaan yang berhasil. Pergerakan kondisi bisnis cepat, persaingan yang semakin tajam, serta keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan, dan kepuasan pelanggan, menjadikan alat pengukuran kinerja keuangan tidak memadai. Hal ini disebabkan karena alat pengukuran kinerja keuangan memiliki banyak keterbatasan.

Keterbatasan alat pengukuran kinerja keuangan menurut (Yuwono & dkk., 2006) yaitu kinerja keuangan dapat menyebabkan manajemen mengambil tindakan jangka pendek karena tidak diperhitungkannya aspek pengukuran non keuangan baik secara internal dan eksternal yang dapat membuat manajer keliru dalam memahami kondisi perusahaan sekarang dan di masa akan datang, serta alat kerja keuangan kurang mampu menuntun kearah tujuan yang diinginkan karena hanya berorientasi pada masa lalu.

Terlebih lagi, kinerja yang hanya berdasarkan pada sisi finansial tidak dapat memberikan gambaran yang riil atau nyata mengenai kondisi perusahaan. Untuk mengatasi hal tersebut, kinerja perusahaan dapat dilihat melalui dua informasi yaitu keuangan dan non keuangan. Informasi keuangan berasal dari laporan keuangan suatu perusahaan. Sedangkan informasi non keuangan adalah kunci untuk menentukan strategi

perusahaan.

Para ahli telah banyak menerapkan beberapa model baru untuk sistem pengukuran kinerja seperti Performance Prism (Neely, Adams, & Kennerley, 2002), Integrated Performance Measurement System, dan Balance Scorecard (Kaplan & David P. Norton., 1996). Menurut (Neely, Adams, & Kennerley, 2002) Performance Prism adalah model pengukuran kinerja yang membagi kinerja perusahaan sebagai suatu bangunan tiga dimensi yang terbagi dalam lima sisi yaitu kepuasan stakeholder, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi stakeholder.

Metode Performance Prism lebih menekankan kepada tuntutan stakeholder terhadap perusahaan serta kontribusi stakeholder yang diharapkan oleh perusahaan sebagai landasan untuk menentukan proses, kapabilitas, dan strategi perusahaan yang dianggap strategis untuk diukur. Dalam pengaplikasiannya, suatu organisasi dapat memfokuskan pada perspektif kontribusi dan tuntutan stakeholder yang merupakan perspektif utama dan perspektif lain dilakukan jika perspektif utama dinilai tidak memuaskan. Performance Prism tidak memiliki sistem pengukuran yang standar.

Selanjutnya, metode Integrated Performance Measurement System (IPMS) adalah suatu model pengukuran kinerja yang membagi perusahaan dalam empat level. Level tersebut terdiri dari bisnis, unit bisnis, proses bisnis dan aktivitas (Bititci, Carrie, & McDevitt, 1997). Model pengukuran kinerja ini sangat mengutamakan stakeholder.

Balance Scorecard adalah model pengukuran kinerja terpopuler yang telah dikembangkan (Neely, Gregory, & Platts, 1995). Balanced Scorecard menyediakan seperangkat instrumen yang dibutuhkan para manajer organisasi untuk mengelola organisasi menuju kepada keberhasilan persaingan di masa yang akan datang sesuai dengan arah strategi yang ingin dicapai.

Balanced Scorecard dilengkapi seperangkat indikator kinerja finansial masa lalu dan indikator kinerja masa depan. Berbeda halnya dengan metode Performance Prism dan IPMS (Integrated Performance Measurement System) yang lebih berorientasi pada kepentingan stakeholder untuk memenuhi kepuasan yang diinginkan, Balance scorecard menyediakan kerangka kerja yang mampu menerjemahkan strategi kedalam kerangka kerja operasional.

Balanced scorecard diperkenalkan oleh Robert Kaplan pada tahun 1992, sebagai konsep pengukuran manajemen yang berkembang. Konsep pengukuran kinerja tersebut kemudian dipertajam oleh Robert Kaplan dengan menetapkan pendekatan efektif yang "seimbang" (balanced) untuk mengukur kinerja. Pendekatan tersebut dibagi menjadi 4

(empat) perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Mulyadi (2009), Balance Scorecard adalah metode penilaian kinerja perusahaan dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan yang melibatkan keuangan dan non keuangan. Dalam perspektif keuangan, balance scorecard diterapkan untuk membantu tercapainya tujuan keuangan.

Tujuan keuangan menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan yang menjadi fokus dan ukuran utama. Kinerja keuangan berhubungan dengan keuntungan yang terukur apakah memberikan perbaikan mendasar untuk masa yang akan datang. Pada perspektif pelanggan, pelanggan segmen pasar yang akan dimasuki harus diperhatikan, untuk tujuan operasi yang nantinya kinerja akan diukur sesuai dengan target segmen tersebut. Segmen pasar penting dalam menghasilkan keuntungan perusahaan.

Pada perspektif proses bisnis internal manajemen harus mampu mengidentifikasi kinerja perusahaan secara internal karena proses internal memiliki nilai-nilai yang diinginkan konsumen serta tujuan yang diharapkan seluruh pemegang saham. Untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran peningkatan value oleh karyawan sangat diharapkan. Oleh sebab itu, penerapan konsep Balanced Scorecard sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan karena Balanced Scorecard dapat menghasilkan perbaikan perubahan strategis untuk kinerja yang akan dicapai dalam pengelolaan unit usaha perusahaan.

Performance Prism dan IPMS merupakan dua sistem pengukuran kinerja yang paling komprehensif dalam aspek lingkungan eksternal, yaitu pengukuran kinerja stakeholders, keduanya mementingkan bagaimana perusahaan dapat memberikan kontribusi dan kepuasan bagi stakeholdernya, sehingga keberadaan perusahaan di lingkungan eksternal sangat penting diukur untuk keberlangsungan jangka panjang perusahaan. Sedangkan BSC pengukuran kinerja eksternal hanya terbatas pada pengukuran kinerja Pelanggan saja.

Pengukuran kinerja perusahaan yang paling populer saat ini adalah Balanced Scorecard, sistem ini memiliki karakteristik pengukuran paling lengkap karena memiliki dua dimensi pengukuran, yaitu eksternal dan internal atau biasa dikenal dengan empat perspektif pengukuran, yaitu perspektif pelanggan (dimensi eksternal) dan perspektif keuangan, internal proses, dan pertumbuhan dan pembelajaran (dimensi internal).

Demikian halnya dua sistem pengukuran kinerja lainnya yaitu Performance Prism dan

IPMS, keduanya melibatkan aspek pengukuran kinerja internal dan eksternal. Namun kelebihan utama yang dimiliki oleh BSC adalah adanya pengukuran pada kinerja keuangan di mana uang merupakan darah bagi perusahaan, sehingga menjadi penting untuk mengukur pencapaian suatu perusahaan dalam aspek tersebut.

Sejalan dengan hal tersebut, pencapaian keuntungan yang maksimal merupakan hal penting bagi perusahaan untuk rencana jangka panjang (Simbolon, 2015). Dilihat dari fakta yang terjadi di Indonesia saat ini, sektor real estate merupakan bisnis yang berkembang pesat. Dalam Perkembangannya sektor tersebut bergantung terhadap modal dan investasi dari para investor.

Hal tersebut terus meningkatkan kinerjanya agar para investor menjadi yakin dan percaya untuk berinvestasi. Hal ini akan menarik minat calon investor lainnya. PT Bumi Hijau Puri Persada merupakan perusahaan yang bergerak di bidang developer perumahan. Perusahaan ini berdiri pada tanggal 14 Agustus 2014 yang berlokasi di Jalan Jendral Sudirman, Kelurahan Gajah Sakti, Kecamatan Mandau, Kota Duri, Kabupaten Bengkalis, Riau dengan nama perumahan Griya Bumi Hijau. Perusahaan ini menawarkan tiga tipe perumahan yaitu tipe 36, tipe 45, dan tipe 60.

Pada tahun 2014, perusahaan memulai penjualannya pada tanggal 28 Agustus 2014 sampai 31 Desember 2014 dengan total penjualan sebesar 31 unit perumahan tipe 36. Di tahun 2015, penjualan meningkat sebesar 75,78% dengan total penjualan 128 unit perumahan dengan tipe 36. Di tahun 2016 penjualan meningkat sebesar 22,42% dengan total penjualan 165 unit perumahan tipe 36.

Namun, di tahun 2017 penjualan hanya 90 unit perumahan tipe 36 dengan penurunan penjualan sebesar 45,5%. Penurunan persentase penjualan yang hampir mencapai 50% diyakini perusahaan sebagai kegagalan dalam penilaian kinerjanya. Sedangkan untuk perumahan tipe 45, dan tipe 60 masing-masing hanya dibangun sebanyak 3 unit dengan penjualan hanya terjadi di tahun 2015 sebanyak 1 unit untuk masing-masing tipe.

Dari segi persediaan perumahan, untuk tipe 36, tahun 2015 terdapat 17 unit ready stock diakhir tahun, tahun 2016 terdapat 6 unit ready stock diakhir tahun, dan tahun 2017 terdapat 25 unit ready stock diakhir tahun. Persediaan perumahan setiap tahunnya mengalami peningkatan dan penurunan. Kelebihan persediaan tentu saja mencerminkan rendahnya tingkat pengembalian investasi dan merupakan hal yang kurang produktif (Hanafi & Halim, 2016).

Selain itu, dalam menjalankan aktivitas operasinya, perusahaan belum pernah

melakukan pengukuran kinerja menggunakan Balance Scorecard, tetapi perusahaan hanya menggunakan analisis laporan keuangan (rasio keuangan) seperti Return on Investment (ROI) dan Net Profit Margin. Penilaian kinerja yang hanya berdasarkan hal tersebut tentu saja belum mampu mewakili untuk menarik kesimpulan terhadap hasil yang telah dicapai.

ROI dan Profit Margin dalam penggunaannya hanya mampu memperlihatkan penggunaan aktiva serta laba yang efektif selama periode yang dimaksudkan. Berdasarkan hal diatas untuk dapat menentukan kinerja, perusahaan dapat menerapkan Balance Scorecard sebagai alat ukur strategis yang menilai kinerja dengan perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Kelebihan penerapan Balance Scorecard adalah dapat memberikan patokan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan perencanaan strategis perusahaan dalam menetapkan strategi dan pengalokasian sumber daya yang ada baik modal maupun manusia. Dari penjelasan tersebut, Peneliti tertarik untuk mengimplementasikan balanced scorecard untuk mengukur kinerja perusahaan ke dalam sebuah penelitian yang berjudul "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard pada PT Bumi Hijau".

Rumusan Masalah Didasarkan pada latar belakang permasalahan penulis merumuskan masalah penelitian dengan konsep Balance Scorecard sebagai berikut: Bagaimana kinerja perusahaan berdasarkan aspek pada perspektif keuangan pada PT Bumi Hijau ? Bagaimana kinerja perusahaan berdasarkan aspek pada perspektif pelanggan pada PT Bumi Hijau ? Bagaimana kinerja perusahaan berdasarkan aspek pada perspektif pada PT Bumi Hijau ? Bagaimana kinerja perusahaan berdasarkan aspek pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT Bumi Hijau ? Tujuan Penelitian Adapun tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk menganalisis : Kinerja perusahaan berdasarkan aspek pada perspektif keuangan pada PT Bumi Hijau. Kinerja perusahaan berdasarkan aspek pada perspektif pelanggan pada PT Bumi Hijau.

Kinerja perusahaan berdasarkan aspek pada perspektif proses bisnis internal pada PT Bumi Hijau. Kinerja perusahaan berdasarkan aspek pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT Bumi Hijau. Batasan Masalah Agar pembahasan penelitian terfokus pada lingkupnya, maka batasan permasalahan dalam penelitian ini ditetapkan sebagai berikut: Data perusahaan yang digunakan dalam pengukuran kinerja diambil dari data tahun 2015, tahun 2016, dan tahun 2017.

Pengukuran pada perpektif pelanggan, perpektif pembelajaran dan pertumbuhan, serta

perspektif proses bisnis internal menggunakan skala likert. Manfaat Penelitian Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini diantaranya adalah: Kontribusi Teoritis Bagi Mahasiswa Jurusan Akuntansi, penelitian ini bermanfaat sebagai **bahan referensi penelitian selanjutnya dan pembanding untuk menambah ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan Balance Scorecard.**

Bagi peneliti selanjutnya, **sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang akan melaksanakan penelitian lebih lanjut mengenai pengukuran kinerja metode Balance Scorecard .** Bagi Penulis, **sebagai sarana untuk memperluas wawasan serta menambah referensi mengenai pengukuran kinerja dengan metode Balance Scorecard.** Kontribusi Praktis Mengetahui langkah-langkah yang ditempuh atas hasil sebuah **analisis pengukuran kinerja perusahaan** agar visi, misi, dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Membantu perusahaan untuk memperoleh manfaat agar dapat meningkatkan kualitas manajemen yang ada sehingga fokus utama atas target dan tujuan perusahaan dapat terlaksana. Sistematika Penulisan Secara garis besar, pembahasan dalam penelitian ini terdiri dari 5 (lima) bab, yang dibagi kedalam sub bab dengan sistematika sebagai berikut: BAB I : PENDAHULUAN Bab ini menguraikan **latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian,** batasan masalah, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : **TINJAUAN PUSTAKA Bab ini** meliputi landasan teori yang memuat tentang review peneliti terdahulu, kajian teori tentang kinerja, pengukuran dan manfaat pengukuran kinerja, pengertian balance scorecard, dan perspektif- perspektif dalam balance scorecard. BAB III : METODOLOGI PENELITIAN Meliputi jenis dan sumber data, serta analisis data.

BAB IV : **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN** Bab ini menjelaskan tentang hasil penelitian, yaitu hasil yang diperoleh dari perhitungan analisis. BAB V : PENUTUP **Bab ini merupakan penutup dari** seluruh rangkaian penulisan.

TINJAUAN PUSTAKA Penelitian Terdahulu Terdapat beberapa penelitian tentang Balance Scorecard sebagai pengukuran kinerja perusahaan telah dilakukan.

Penelitian tersebut menunjukan bahwa Balance Scorecard memberikan ukuran yang akurat karena mengukur dari **sisi keuangan dan non keuangan.** Adapun penelitian oleh Rusdiyanto (2010) dengan judul penelitian **"Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Semarang"** memberikan hasil yaitu untuk pengukuran dari **"perspektif keuangan, yaitu Current Ratio,** Profit Margin, Operating Ratio, dengan menggunakan data tahun 2006-2008, diperoleh hasil bahwa kinerja

perusahaan bisa dikatakan baik, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Hasil pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan terhadap tingkat perolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan, menunjukkan tingkat kinerja yang baik, dan hanya retensi pelanggan yang mengalami penurunan. Hasil pengukuran dari perspektif internal bisnis, yaitu inovasi perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik.

Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai produktivitas karyawan dan retensi karyawan dapat dikatakan cukup. Sementara tingkat kepuasan karyawan juga menunjukkan hasil yang cukup baik, meskipun ada beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki" (Rusdiyanto, 2010). Selain itu, (Nugroho, 2013) juga melakukan penelitian kinerja perusahaan dengan judul penelitian "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus PT. Wijaya Karya)". Secara keseluruhan hasil pengukuran kinerja dapat dikatakan baik.

Hasil penelitian dengan menggunakan konsep balance scorecard yang menggunakan data tahun 2011-2012 menunjukkan bahwa kinerja keuangan WIKA lebih baik dibanding tahun sebelumnya. Kinerja kepuasan customer WIKA, menunjukkan nilai kepuasan yang baik untuk atribut jasa, produk, citra perusahaan, dan hubungan. Sedangkan pada aspek bisnis internal memberikan hasil yang baik pada inovasi, operasi maupun layanan purna jual.

Kinerja kepuasan karyawan juga menunjukkan hasil yang baik untuk kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Kajian Teori Pengertian Kinerja "Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan" (Mulyadi, 2001). "Job performance (kinerja) merupakan hasil yang telah dicapai oleh seseorang karyawan baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika" (Moeheriono, 2012). "Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang sering diartikan oleh para cendekiawan sebagai penampilan, unjuk kerja, atau prestasi.

Kinerja ialah hanya mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh seorang pegawai selama periode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai" (Keban, 2004). Sementara itu, Mahsun menjelaskan bahwa "Kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi.

Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya" (Mahsun, 2006).

Selain itu, menurut pendapat Ilyas pengertian "kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kerja kelompok personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi" (Ilyas, 2001).

Menurut Rivai "kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan" (Rivai, 2009). Dari uraian pendapat diatas kinerja merupakan hasil kerja personel, tim atau suatu unit organisasi dalam upaya mewujudkan misi dan visi yang telah disepakati sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Pengertian Pengukuran Kinerja Penetapan strategi ditujukan untuk mampu menghasilkan perencanaan yang matang dan optimal.

Pengukuran kinerja penting dan sangat dibutuhkan untuk mengetahui efektif atau tidaknya suatu strategi. Pengukuran kinerja merupakan "suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi" (Moeheriono, 2012).

Mulyadi berpendapat bahwa "pengukuran kinerja adalah sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya" (Mulyadi, 2007). Dari beberapa penjelasan tersebut maka pengukuran kinerja dapat disimpulkan sebagai suatu penilaian secara periodik yang dapat dijadikan sebagai ukuran

keberhasilan tujuan dan sasaran suatu organisasi yang dilakukan secara efektif dan efisien.

Manfaat Pengukuran Kinerja Menurut (Mulyadi, 2001) manfaat pengukuran kinerja: Termotivasinya personel secara maksimum sehingga operasi berjalan efektif. Pengambilan keputusan dapat dilakukan secara akurat. Dapat menentukan apa yang dibutuhkan personel sehingga pemberian pelatihan akan tepat sasaran. Pendistribusian penghargaan kepada setiap personel dapat dilakukan dengan maksimal.

Pengukuran Kinerja dengan Balance Scorecard Definisi Balance Scorecard David P Norton dan Robert Kaplan memperkenalkan Balance Scorecard pada awal tahun 1990 di USA melalui riset tentang "pengukuran kinerja pada organisasi dimasa yang akan datang. "Istilah Balance Scorecard terdiri dari 2 kata yaitu balanced (berimbang) dan scorecard (kartu skor).

Kata berimbang (balanced) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur yang diukur secara berimbang dari dua sisi yaitu sisi keuangan dan sisi non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan kata kartu skor (scorecard) merupakan suatu kartu yang digunakan untuk mencatat perencanaan dimasa yang akan datang" (Rangkuti, 2011). Balanced Scorecard berguna bagi manajer untuk mengkomunikasikan strategi yang diharapkan.

Balanced Scorecard mengutamakan pengukuran baik dari segi keuangan dan non keuangan. Secara sederhana Balanced Scorecard adalah kartu skor yang berguna dalam pengukuran kinerja secara seimbang. "Balanced Scorecard merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran" (Kaplan & Norton, 1996).

Selain itu, Gaspersz berpendapat bahwa "Balance Scorecard memberikan manajemen tentang keterampilan, pengetahuan, dan sistem yang mampu mengarahkan karyawan dan manajemen untuk belajar dan berkembang terus menerus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategi yang tepat serta efisiensi (perspektif proses bisnis internal) sehingga dapat menyerahkan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan) dan yang kemudian akan meningkatkan nilai saham (perspektif finansial)" (Gaspersz, 2002).

"Balance Scorecard adalah metode penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan aspek keuangan dan non keuangan yang dituangkan dalam empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta) proses pembelajaran dan

pertumbuhan" (Mulyadi, 2009) . Ahli lain berpendapat "Balance Scorecard adalah sistem manajemen strategi yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi" (Hansen, 2006).

Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa Balanced Scorecard adalah pengukuran kinerja yang mampu mengukur secara keseluruhan dari sisi keuangan dan non keuangan yang menggunakan perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Keunggulan Balance Scorecard "Keunggulan pendekatan Balanced Scorecard dalam system perencanaan strategi adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik" (Mulyadi, 2001), yaitu: Komprehensif Perspektif pada Balanced Scorecard diperluas menjadi 4 perspektif.

Perluasan perpektif memberikan banyak manfaat tambahan yaitu: Kinerja keuangan yang diharapkan dapat menjadi berlipat ganda selama jangka waktu yang lama. Perusahaan dapat memasuki lingkup bisnis yang luas dan kompleks. Koheren Terdapat hubungan sebab akibat dari setiap personel. "Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipat gandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Kekoherenan sasaran strategik yang menjanjikan pelipat gandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif" (Mulyadi, 2001). Seimbang "Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

Jadi perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik di keempat perspektif" (Mulyadi, 2001). Terukur "Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif nonkeuangan.

Dengan Balanced Scorecard, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang" (Mulyadi, 2001).

Perspektif Balance Scorecard Perspektif Keuangan "Ada beberapa tahapan dalam perspektif keuangan yaitu: growth, sustain, dan harvest. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula" (Kaplan & Norton, 2001). "Growth (berkembang) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik.

Di sini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan system, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan" (Kaplan & Norton, 2001).

"Sustain (bertahan) adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan bottleneck, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten.

Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, profit margin, dan operating ratio" (Kaplan & Norton, 2001). "Harvest (panen) adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya.

Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah hal yang utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, yaitu memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja" (Kaplan & Norton, 2001).

"Tujuan dari perspektif keuangan biasanya berhubungan dengan profitabilitas melalui pengukuran laba operasi, Return on Investment, serta pertumbuhan pendapatan yang cepat atau terciptanya arus kas yang positif" (Rangkuti, 2011). Pada aspek keuangan memakai tolak ukur kinerja keuangan yaitu menggunakan analisis rasio keuangan: Rasio Likuiditas Rasio Likuiditas merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban (utang) jangka pendek.

Rasio Likuiditas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Rasio Lancar (Current Ratio), rasio kas (cash ratio), dan rasio cepat (quick ratio)" (Kasmir, 2016) Current Ratio "Current Ratio merupakan rasio untuk mengukur kewajiban perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek atau utang yang segera jatuh tempo pada saat ditagih secara keseluruhan.

Tingkat likuiditas suatu perusahaan dihitung melalui sumber informasi modal kerja yaitu pos-pos aktiva lancar dan kewajiban lancar yang digambarkan langsung dalam Current Ratio. Dengan kata lain, Current Ratio dijadikan kebiasaan yang umum yang lebih baik sebagai titik tolak untuk mengukur semua modal kerja yang digunakan perusahaan dengan membandingkan jumlah aset lancar dan kewajiban lancarnya" (Kasmir, 2016). Selama bertahun-tahun, pedoman untuk rasio lancar minimum telah mencapai 2.

Namun sejak pertengahan tahun 1960-an, rasio lancar dari banyak perusahaan telah menurun menjadi poin di bawah 2 yang dijadikan sebagai pedoman. Oleh sebab itu, besar current ratio yang ideal belum ada suatu patokan yang pasti, namun standar umum yang digunakan 200% atau 2:1 yang berarti nilai aktiva lancar adalah dua kali dari hutang lancar atau setiap satu rupiah hutang lancar harus dijamin sedikitnya dengan dua rupiah aktiva lancar" (Gibson, 2008).

Rasio ini dapat dihitung dengan rumus: Rasio Current atau Lancar = $\frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Utang Lancar}}$ Cash ratio "Cash Ratio atau rasio kas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur seberapa besar uang kas yang tersedia untuk membayar utang. Ketersediaan uang kas dapat ditunjukkan dari tersedianya dana kas atau yang setara dengan kas seperti rekening giro atau tabungan di bank (yang dapat ditarik setiap saat), dimana semakin besar rasio ini maka semakin baik. Jika rata-rata industri adalah 50% maka keadaan perusahaan lebih baik dari perusahaan lain.

Namun, kondisi kas yang terlalu tinggi juga kurang baik karena ada dana yang menganggur atau belum digunakan secara optimal. Sebaliknya apabila rasio kas dibawah rata-rata industri, kondisi kurang baik ditinjau dari rasio kas karena untuk membayar kewajiban masih memerlukan waktu untuk menjual sebagian dari aktiva lancar lainnya" (Kasmir, 2016).

Rasio ini dirumuskan: $\text{Rasio Cash} = \frac{\text{Kas dan Setara Kas}}{\text{Kewajiban Lancar}}$ Quick Ratio "Quick Ratio (rasio cepat) merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi atau membayar kewajiban atau hutang jangka pendek dengan aktiva lancar tanpa memperhitungkan nilai persediaan atau inventory. Artinya nilai persediaan diabaikan, dengan mengurangi total aktiva lancar.

Hal ini dilakukan karena persediaan dianggap memerlukan waktu relatif lebih lama untuk diuangkan. Apabila perusahaan membutuhkan dana cepat, untuk membayar kewajibannya dibandingkan dengan aktiva lancar lainnya. Quick ratio yang rendah menunjukkan adanya investasi yang sangat besar dalam persediaan atau disebabkan perputaran persediaan yang lambat.

Jika rasio perusahaan dibawah rata-rata industri, keadaan perusahaan lebih buruk dari perusahaan lain. Rasio ini dapat dihitung" (Kasmir, 2016) dengan : $\text{Rasio Cepat} = \frac{\text{Aset Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Kewajiban Lancar}}$ Rasio Solvabilitas atau Leverage "Rasio solvabilitas atau leverage ratio merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur sejauh mana aktiva perusahaan dibiaya dengan hutang.

Artinya berapa besar beban utang yang ditanggung perusahaan dibandingkan dengan aktivanya. Dalam arti luas dikatakan bahwa rasio solvabilitas digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk membayar seluruh kewajibannya, baik jangka pendek maupun jangka panjang apabila perusahaan dibubarkan (dilikuidasi)" (Kasmir, 2016).

Pada penelitian ini, rasio solvabilitas yang dipakai yaitu perhitungan dengan debt to asset ratio dan debt to equity ratio. Debt to Asset Ratio "Debt ratio to Asset merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur seberapa besar aktiva perusahaan dibiayai oleh utang atau seberapa besar utang perusahaan berpengaruh terhadap pengelolaan aktiva.

Rasio hutang menunjukkan persentase aset yang dibiayai oleh kreditur, dan ini membantu menentukan seberapa baik kreditur dilindungi jika terjadi kebangkrutan. Jika kreditur tidak terlindungi dengan baik, perusahaan tersebut tidak dalam posisi untuk mengeluarkan tambahan hutang jangka panjang. Dari perspektif kemampuan membayar utang jangka panjang, semakin rendah rasio ini, semakin baik posisi perusahaan" (Gibson, 2008).

"Apabila rasio debt to asset tinggi artinya pendaan dengan utang semakin banyak, maka semakin sulit bagi perusahaan untuk memperoleh tambahan pinjaman karena dikhawatirkan perusahaan tidak mampu menutupi utang-utangnya dengan aktiva yang dimilikinya. Demikian puloa apabila rasionya rendah, semakin kecil perusahaan dibiaya

dengan utang. Standar pengukuran untuk menilai baik tidaknya rasio ini digunakan rasio rata-rata industri sejenis" (Kasmir, 2016).

Rasio ini dirumuskan: $\text{Debt to Asset ratio} = \frac{\text{Total Liabilities}}{\text{Total Asset}}$ $\text{Debt to Equity Ratio}$ "Debt to Equity Ratio merupakan rasio yang digunakan untuk menilai utang dengan ekuitas. Rasio ini dicari dengan cara membandingkan antara seluruh utang, termasuk utang lancar dengan seluruh ekuitas. Rasio ini berguna untuk mengetahui jumlah dana yang disediakan kreditor dengan pemilik perusahaan.

Dengan kata lain, rasio ini berfungsi untuk mengetahui setiap rupiah modal sendiri yang dijadikan untuk jaminan utang. Bagi perusahaan, semakin besar rasio akan semakin baik" (Kasmir, 2016). Rasio ini dirumuskan dengan: $\text{Debt to Equity ratio} = \frac{\text{Total Liabilities}}{\text{Equity}}$ Rasio Profitabilitas "Rasio profitabilitas merupakan rasio untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan" (Kasmir, 2013).

Pengukurannya menggunakan: Net Profit Margin "Net Profit Margin merupakan Rasio yang digunakan untuk mengukur margin laba atas penjualan, rasio ini akan menggambarkan penghasilan bersih perusahaan berdasarkan total penjualan. Semakin tinggi rasio ini semakin menguntungkan karena laba bersih perusahaan semakin besar" (Gibson, 2008). Rasio ini dapat dihitung dengan rumus: $\text{Margin Laba Bersih} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$ Return On Investment "Hasil pengembalian investasi atau lebih dikenal dengan nama return on investment (ROI) atau return on assets (ROA) merupakan rasio yang menunjukkan hasil (return) atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan.

Pendapat yang dikemukakan" (Kasmir, 2016), "Return on Investment (ROI) atau yang sering juga disebut dengan "Return on Total Assets" merupakan pengukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan aktiva yang tersedia di dalam perusahaan. Semakin tinggi rasio ini, semakin baik keadaan suatu perusahaan" (Kasmir, 2016). Rasio ini dirumuskan: $\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$ Rasio Aktivitas "Rasio aktivitas (activity ratio) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur efektivitas perusahaan dalam menggunakan aktiva yang dimilikinya. Dalam penelitian ini menggunakan Total Asset Turn Over dan Inventory TurnOver" (Kasmir, 2008).

Total Asset Turn Over "Total Asset Turn Over merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perputaran semua aset yang dimiliki perusahaan dan mengukur berapa jumlah penjualan yang diperoleh dari tiap rupiah aset. Rasio ini juga memberikan petunjuk umum tentang kelayakan dan resiko keuangan perusahaan" (Kasmir, 2008). "Rasio yang tinggi biasanya menunjukkan manajemen yang baik, sebaliknya rasio yang rendah harus membuat manajemen mengevaluasi strategi pemasarannya, dan

pengeluaran modalnya (investasi).

Semakin tinggi rasio sales to total assets menunjukkan semakin efektif perusahaan dalam penggunaan aktivitya untuk menghasilkan total penjualan bersih" (Hanafi & Halim, 2016). Rasio ini dirumuskan: $TATO = \frac{\text{Penjualan Total Aset Tetap}}{\text{Inventory Turn Over}}$ "Perputaran persediaan merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur berapa kali dana yang ditanam dalam persediaan berputar dalam suatu persediaan. Semakin kecil rasio ini, semakin jelek demikian pula sebaliknya" (Kasmir, 2016).

Rasio ini dirumuskan: $\text{Inventory Turn Over} = \frac{\text{Penjualan persediaan}}{\text{Rasio Rata-Rata Industri}}$ Rasio rata-rata industri adalah gabungan dari beberapa rasio tertentu suatu perusahaan dalam bidang yang sama. Analisis cross section (perbandingan dengan perusahaan atau industri yang sejenis) akan bermanfaat untuk melihat prestasi perusahaan relatif terhadap industri.

Industri yang bisa diperbandingkan pada dasarnya mempunyai satu atau beberapa elemen yang sama dengan perusahaan seperti kesamaan dalam jenis bahan baku atau supplier, kesamaan dari sisi permintaan, dan kesamaan dalam atribut keuangan. Salah satu cara menghitung rasio rata-rata industri adalah dengan menghitung nilai tunggal sebagai perbandingannya dengan menghitung rata-rata aritmatika rasio tertentu.

Rata-rata aritmatika dihitung dengan menjumlahkan rasio-rasio dari perusahaan yang sejenis kemudian dibagi dengan banyaknya perusahaan. Perhitungan rata-rata sangat sensitif terhadap nilai-nilai ekstrem. Oleh sebab itu, analisis harus menghilangkan angka-angka ekstrem tersebut sehingga tidak merusak analisis (Hanafi & Halim, 2016).

Perspektif Pelanggan Saat ini manajemen memfokuskan pada konsumen dan kepuasan konsumen. Perspektif ini merupakan indikator utama. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan sangat penting karena pelanggan yang tidak puas dengan pelayanan maka mereka dapat mencari produsen lain. Meskipun kinerja keuangan baik, jika pelanggan tidak puas, maka dapat menyebabkan penurunan pelanggan dimasa yang akan datang.

"Perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu: customer core measurement dan customer value propositions. Customer Core Measurement memiliki beberapa komponen pengukuran" (Kaplan & Norton, 2001), adalah: "Market Share (pangsa pasar): Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan" (Kaplan & Norton, 2001).

"Customer Retention (retensi pelanggan): Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat

mempertahankan hubungan dengan konsumen” (Kaplan & Norton, 2001). “Customer Acquisition (akuisisi pelanggan): mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru” (Kaplan & Norton, 2001).

“Customer Satisfaction (kepuasan pelanggan): Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition” (Kaplan & Norton, 2001). “Customer Profitability (profitabilitas pelanggan): mengukur keuntungan yang diperoleh dari penjualan produk/jasa kepada konsumen” (Kaplan & Norton, 2001).

“Sedangkan Customer Value Proposition merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada core value proposition yang didasarkan pada atribut sebagai berikut” (Kaplan & Norton, 2001): Product/service attributes Terdiri dari produk atau jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada konsumen, termasuk harga dan kualitasnya.

Customer relationship Meliputi apa yang dirasakan oleh pelanggan selama bertransaksi dengan perusahaan, baik pada saat penawaran produk maupun saat pembelian. Image and reputation Dalam bagian ini akan tergambar citra perusahaan yang selalu menepati janji sesuai dengan yang disepakati. Dalam aspek ini, pelanggan menjadi objek pengukurannya.

Aspek ini bertujuan untuk mengukur meningkatnya kepercayaan klien atas produk dan jasa yang dipromosikan perusahaan, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan perusahaan dengan kliennya. Informasi yang diketahui tentang seberapa baik hubungan yang dimiliki perusahaan dengan kliennya dapat memberikan gambaran bagaimana suatu kinerja manajemennya berjalan dengan baik atau tidak. Pengukuran dilakukan dengan kuesioner.

Skala likert akan digunakan pada penelitian ini “Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial” (Sugiyono, 2017). Pilihan untuk masing-masing jawaban terhadap tanggapan responden atas kepuasan yaitu bobot nilai 5 berarti sangat puas, bobot nilai 4 berarti puas, bobot nilai 3 berarti kurang puas, bobot nilai 2 berarti tidak puas, dan bobot nilai 1 berarti sangat tidak puas.

Perspektif Bisnis Internal “Dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi” (Kaplan & Norton, 1996): Inovasi Pada proses inovasi pengukuran dilakukan dengan melihat data perusahaan atau dapat juga dengan melihat inovasi apa saja yang telah ada selama

jangka waktu tertentu.

Proses inovasi yang dapat dilakukan yaitu terhadap pengembangan produk yang ada. Proses Operasi Perusahaan harus mampu memberikan solusi kepada pelanggan. Adapun tolak ukurnya yaitu frekuensi pengerjaan ulang proyek, produk yang rusak atau terbuang, biaya yang diperlukan dalam setiap tahap penyelesaian proyek. Layanan Purna Jual Layanan purna jual meliputi transaksi setelah terjadinya pembelian baik penanganan kerusakan atau kekurangan produk berupa garansi atau aktivitas reparasi lainnya. Dalam aspek ini diukur dengan melalui kuesioner terhadap seluruh proses.

Dalam inovasi meliputi produk apa saja yang telah dikembangkan, proses operasi meliputi waktu pengerjaan hingga sampai pada proses penyampaian produk ke konsumen. Selain itu, pada purna jual meliputi transaksi setelah pembelian baik garansi maupun reparasi. Pengukuran dilakukan dengan kuesioner. Skala likert akan digunakan pada penelitian ini "Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial" (Sugiyono, 2017).

Pilihan untuk masing-masing jawaban terhadap tanggapan responden atas kepuasan yaitu bobot nilai 5 berarti sangat setuju, bobot nilai 4 berarti setuju, bobot nilai 3 berarti kurang setuju, bobot nilai 2 berarti tidak setuju, dan bobot nilai 1 berarti sangat tidak setuju. Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran "Perspektif keempat dalam balanced scorecard mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya.

Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling employees dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan balance scorecard" (Kaplan & Norton, 2001) yaitu: Kapabilitas Karyawan Kapabilitas karyawan menyangkut apa saja yang diberikan karyawan kepada perusahaan.

Hal yang harus diperhatikan dalam aspek ini yaitu kepuasan karyawan dimana hal ini sangat penting bagi perusahaan dalam menjalankan aktivitas operasinya. Kapabilitas Sistem Informasi Berhubungan dengan perusahaan yang menyediakan segala informasi dan sistem yang dapat mempermudah karyawan dalam menjalankan tugasnya. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan "Motivasi mewakili proses-proses tertentu yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya kegiatan tertentu untuk

diarahkan ke tujuan tertentu. Untuk meningkatkan kinerja diperlukan suatu pengembangan keahlian yang dapat memompa potensi diri yang dimiliki oleh pekerja/karyawan.

Sehingga pemberdayaan tadi dapat menyelaraskan tiap-tiap kegiatan perusahaan pada tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Jika ingin agar para pekerja lebih efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis, perlu didapat informasi-informasi pelanggan, proses internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan” (Kaplan & Norton, 2001). Dalam perspektif ini akan dilakukan pengukuran terhadap kepuasan karyawan yang akan dilakukan melalui kuesioner.

Dalam mengukur jawaban yang terdapat pada kuisisioner, digunakan skala likert. Skala likert akan digunakan pada penelitian ini “Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial” (Sugiyono, 2017).

Pilihan untuk masing-masing jawaban terhadap tanggapan responden atas kepuasan yaitu bobot nilai 5 berarti sangat puas, bobot nilai 4 berarti puas, bobot nilai 3 berarti kurang puas, bobot nilai 2 berarti tidak puas, dan bobot nilai 1 berarti sangat tidak puas.

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN DAN METODELOGI PENELITIAN Gambaran Umum Perusahaan Sejarah Singkat Perusahaan PT Bumi Hijau Puri Persada berdiri pada tanggal 14 Agustus 2014 dengan akta pendirian nomor 28. PT Bumi Hijau Puri Persada bergerak dalam bidang developer perumahan yang dirintis oleh Aguswanto.

Kantor pemasaran PT Bumi Hijau Puri Persada berlokasi di Jalan Jendral Sudirman No. 24, simpang Jalan Jawa-Duri. Di awal berdirinya perusahaan ini, PT Bumi Hijau Puri Persada membangun perumahannya yaitu Griya Bumi Hijau yang berlokasi di Jalan Bumi Hijau-Stadion, Duri-Riau yang berkelurahan di Air Jamban, Kecamatan Mandau dan Kabupaten Bengkalis dengan kawasan pengembangan seluas 35 hektar.

PT Bumi Hijau Puri Persada menawarkan rumah dengan tipe, sebagai berikut: Tipe 36 (9m x10,5 m) Rumah dengan tipe 36 ini memiliki dua kamar, satu kamar mandi, ruang tamu dan dapur. Tipe 45 (9m x 11m) Rumah dengan tipe 45 ini memiliki dua kamar, satu kamar mandi, teras, ruang tamu dan dapur. Tipe 60 (9m x 18 m) Rumah dengan tipe 60 ini memiliki dua kamar tidur, satu kamar mandi, ruangan tamu garasi, , dapur, dan ruang makan.

PT Bumi hijau Puri Persada mulai beroperasi pada tanggal 28 Agustus 2014 dengan membangun 31 unit perumahan tipe 36 selama tahun 2014 dan hingga tahun 2017 telah membangun 439 unit tipe 36 dengan jumlah unit terjual sebanyak 414 unit dan 25

unit ready stock diakhir tahun 2017. Sedangkan untuk perumahan dengan tipe 45 dan tipe 60 terdiri dari 3 unit dengan jumlah penjualan 1 unit untuk masing-masing tipe.

PT Bumi Hijau Puri Persada menawarkan fasilitas-fasilitas yang memadai di dalam kompleks perumahannya. Fasilitas-fasilitas utama adalah pemasangan air yaitu sumur bor, listrik PLN, dan jalan kompleks yang terbuat dari paving block. Struktur Organisasi Organisasi merupakan sekumpulan orang-orang yang bekerja sama yang terikat dalam hubungan formal pada suatu hierarki dalam mencapai tujuan yang diinginkan. "Organisasi adalah sekelompok masyarakat yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Semakin majunya peradaban manusia maka tujuan organisasi semakin kompleks, sesuai dengan kebutuhan manusia di zaman modern ini. Maka di dalam hal ini harus ada kerjasama yang baik dan terorganisir antar kelompok dalam organisasi. Tujuan utama dari organisasi untuk mempermudah pelaksanaan tugas atau pencapaian tujuan disamping menghasilkan spesialisasi di setiap tugas maupun pekerjaan" (Purwanto, 2006).

Dengan adanya hubungan kerja sama yang baik antara atasan dan bawahan dan antara sesama pekerja maupun pegawai maka terbentuklah suatu mata rantai tugas dan kerja yang harmonis mulai dari top manager, middle manager sampai dengan lower manager. Keadaan ini sering disebut dengan hubungan secara vertikal, sedangkan hubungan antara bagian-bagian departemen didalam perusahaan yang sejajar disebut hubungan secara horizontal. Pada perusahaan terdapat sekelompok orang yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang telah disepakati.

Untuk mencapai tujuan, kegiatan yang terencana, terarah dengan sistem yang baik serta adanya pengendalian dan pengawasan guna untuk pencapaian kegiatan yang efektif. Pengawasan dapat dilakukan dengan baik apabila terdapat peran dan fungsi dari setiap bagian dalam pemisahan tugas dan tanggungjawab sehingga struktur organisasi sangat diperlukan. Struktur organisasi yang sesuai dengan kondisi perusahaan akan mampu membantu perusahaan dalam melaksanakan tuganya dengan baik.

Adapun struktur organisasi PT Bumi Hijau Puri Persada: Struktur organisasi menunjukkan tingkatan fungsi dan kedudukan dari masing masing pegawai dengan tanggung jawab yang berbeda pula Pembagian tugas dan tanggung jawab pada PT Bumi Hijau Puri Persada sebagai suatu badan usaha yang bergerak di bidang pengembangan perumahan (developer properti) adalah sebagai berikut : Komisaris Menetapkan tujuan dan kebijakan pada perusahaan Memeriksa sumber keuangan perusahaan Memeriksa dan menyetujui anggaran tahunan Bertanggung jawab kepada para pemegang saham

lainnya Berhak dalam penentuan gaji para pegawai Direktur Menetapkan anggaran dan rencana keuangan perusahaan Memimpin, mengurus, menjalankan perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku Menyusun dan menetapkan rencana kerja jangka panjang perusahaan Marketing Mengontrol dan mengkoordinir proses penjualan dan pemasaran untuk mencapai target penjualan. Membuat langkah-langkah strategis berupa perencanaan dan pelaksanaan penjualan.

Memonitor perolehan order serta merangkum forecast. Apabila pembelian rumah melalui KPR, bersama dengan Legal, marketing bertanggung jawab pada proses KPR. Bertanggung jawab terhadap kelengkapan administrasi user (pembeli). Keuangan Menyusun anggaran dan program kerja di bidang keuangan dan akuntansi. Membuat laporan keuangan secara berkala. Mengkoordinasikan kegiatan keuangan dan akuntansi dengan departemen lain yang terkait.

Memeriksa dan mengevaluasi kegiatan di bidang keuangan dan akuntansi. Administrasi Mengurus segala dokumen untuk kepentingan transaksi bisnis. Memeriksa kelengkapan dokumen. Lapangan Melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang ada dilapangan. Menanggapi segala masalah pekerjaan dari customer/ kontraktor apabila ada pertanyaan atas proses pekerjaan. Mengecek hasil pekerjaan dilapangan.

Sarana dan Prasarana Melakukan perencanaan kebutuhan barang. Melakukan proses pengadaan, pengecekan, dan pemeliharaan. Membuat laporan atas kebutuhan, pemakaian, dan penggantian. Kegiatan Usaha Perusahaan developer properti adalah pembangunan sektor bisnis yang fundamental untuk membangun sebuah negara.

Developer properti adalah salah satu sektor riil yang menyerap cukup banyak tenaga kerja sehingga bisa meningkatkan pembangunan suatu negara. PT Bumi Hijau Puri Persada adalah suatu perusahaan yang kegiatan usahanya adalah jual beli rumah secara tunai ataupun kredit. Perusahaan ini bekerja sama dengan bank-bank perkreditan rumah dalam mendistribusikan perumahannya.

Hal ini dimaksudkan agar tujuan perusahaan dapat dengan mudah tercapai. Di dalam menjalankan usahanya PT Bumi Hijau Puri Persada sangat mengutamakan kenyamanan pelanggannya. Metodologi Penelitian Lokasi Penelitian Lokasi penelitian dalam kasus PT Bumi Hijau Puri Persada Duri beralamat di Jalan Bumi Hijau-Stadion, yang berkelurahan di Air Jamban, dengan Kecamatan Mandau, di Kota Duri, Kab. Bengkalis.

Jenis dan Sumber Data Adapun Data yang dalam penelitian ini yaitu : Data primer menurut (Sugiyono, 2012) adalah jenis data yang memberikan informasi secara langsung. Data primer yang digunakan berupa penyebaran kuisioner dan wawancara

kepada karyawan yang bekerja di PT Bumi Hijau Puri Persada dan juga pelanggan. Data sekunder menurut (Sugiyono, 2012) adalah data yang informasinya diberikan secara tidak langsung.

Data sekunder diperoleh dari lanjutan proses data primer yang telah diolah. Dalam hal ini, yang digunakan adalah data keuangan perusahaan, struktur organisasi, dan sejarah singkat perusahaan. Teknik Pengumpulan Data Kuesioner "Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Metode ini berisi sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi tentang dimensi-dimensi kepuasan pelayanan" (Sugiyono, 2017). Wawancara Wawancara merupakan teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil" (Sugiyono, 2017).

Hal ini akan dilakukan dengan wawancara terstruktur secara langsung kepada karyawan yang bekerja pada PT Bumi Hijau Puri Persada Duri untuk meneliti data hal yang berhubungan perspektif proses bisnis internal. Dokumentasi Pengertian dokumentasi menurut (Sugiyono, 2017) adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi dilaksanakan dengan pengumpulan data keuangan baik anggaran maupun realisasi, data yang berkaitan dengan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Teknik Analisis Data Analisis data yang digunakan yaitu metode deskriptif kuantitatif, dilakukan dengan cara: Mengumpulkan Data Data yang relevan diperlukan untuk dapat menentukan jawaban pada kuesioner. Karena itu, akan dilakukan wawancara terhadap para karyawan dengan mencari data yang berhubungan seperti dokumen, laporan keuangan (laba rugi), serta membagikan kuisisioner kepada pelanggan dan karyawan untuk dapat mengetahui tingkat kepuasan. Dari kegiatan itu, penulis akan memperoleh informasi yang diinginkan.

Pengolahan Data Data yang telah diperoleh melalui wawancara, dokumentasi, dan penyebaran kuisisioner akan dipilih dan dirangkum sesuai dengan permasalahan yang ada dalam rumusan masalah. Pengolahan data yang menggunakan kuesioner akan melalui pengujian instrumen penelitian melalui SPSS, yaitu akan dilakukan uji validitas untuk mengukur apakah pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu diinginkan untuk diukur pada kuesioner tersebut. Suatu variabel akan dikatakan valid jika signifikan terhadap skor total $< 0,05$. Selain uji validitas, akan dilakukan uji

reliabilitas untuk mengukur keandalan suatu kuesioner.

Uji reliabilitas akan dilakukan dengan uji statistik cronbach alpha. Suatu variabel akan dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$. Perspektif Keuangan Data-data pada perspektif keuangan yang diperlukan seperti laporan-laporan keuangan akan diukur sesuai dengan rasio keuangan. Adapun rasio keuangan yang dipakai yaitu: Tabel III_1 Rasio dalam Perspektif Keuangan Jenis Rasio _Rumus _Interpretasi _
_Likuiditas _ Current Ratio _ Aset Lancar Utang Lancar _standar umum yang digunakan 200% atau 2:1 yang berarti nilai aktiva lancar adalah dua kali dari hutang lancar.

_ Cash Ratio _ $\text{Cash} + \text{Bank} / \text{Current Liabilities}$ _semakin besar rasio ini maka semakin baik
_ Quick Ratio _ $\text{Current Asset} - \text{Inventory} / \text{Current Liabilities}$ _Semakin besar rasio ini maka semakin baik
_ Solvabilitas _ Debt to Asset Ratio _ $\text{Total Liabilities} / \text{Total Asset}$ _
_semakin rendah rasio ini, semakin baik posisi perusahaan. _ Debt to Equity Ratio _
_ $\text{Total Liabilities} / \text{Equity}$ _Bagi perusahaan, semakin kecil rasio akan semakin baik _
_ Profitabilitas _ Net Profit Margin _ $\text{Laba Bersih} / \text{Penjualan} \times 100\%$ _Semakin tinggi rasio ini semakin menguntungkan karena laba bersih perusahaan semakin besar.

_ ROI _ $\text{Laba Bersih} / \text{Total Asset} \times 100\%$ _Semakin tinggi rasio ini, semakin baik keadaan suatu perusahaan. _ Aktivitas _ TATO _ $\text{Penjualan} / \text{Total Asset}$ Tetap _Semakin tinggi rasio sales to total assets menunjukkan semakin efektif perusahaan dalam penggunaan aktiva untuk menghasilkan total penjualan bersih.

_ Inventory Turn Over _ $\text{Penjualan} / \text{persediaan}$ _Semakin kecil rasio ini, semakin tidak baik _ Perspektif Pelanggan Perspektif ini akan diukur melalui kuesioner. Kuesioner ini akan diberikan kepada 40 orang responden yang merupakan pembeli perumahan yang telah menetap di perumahan dengan pembayaran akad kredit pertama Bumi Hijau. Pengukuran dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas pelayanan perusahaan. Berpedoman pada sumber (Nugroho, 2013) kuesioner yang dipakai.

Perspektif Proses Bisnis Internal Dalam perspektif ini diukur dengan melalui kuesioner yang terdiri dari proses inovasi, proses operasi, proses purnajual. Proses inovasi memuat hal hal yang berkaitan dengan pengembangan produk yang dibutuhkan pelanggan. Proses operasi adalah proses dari awal pembuatan hingga penyaluran ke konsumen.

Sedangkan tolak ukur untuk proses purnajual meliputi perlakuan terhadap produk yang telah dijual baik garansi ataupun reparasi. Kuesioner akan diberikan kepada karyawan perusahaan sebanyak 25 responden. Kuesioner ini diperoleh dengan berpedoman pada sumber (Junaidi, 2002). Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Perspektif ini akan diukur dengan kuesioner untuk mengukur kepuasan pelanggan yang diberikan kepada

para karyawan perusahaan sebanyak 25 responden. Kuesioner diperoleh dengan berpedoman pada sumber (Nugroho, 2013).

Agar dapat diperoleh hasil mengenai kepuasan pelanggan, dan kepuasan karyawan, serta pengukuran perspektif bisnis internal data pengisian kuesioner akan diubah menjadi data angka atau kuantitatif dengan menggunakan skor untuk semua jawaban berdasarkan skala likert 1 sampai 5 menurut (Sugiyono, 2017) "Untuk menentukan skala likert tersebut terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan indeks kepuasan minimal dibagi menjadi lima " (Sugiyono, 2017) yaitu: $IK\ maks = R \times PP \times EX\ maks$ $IK\ min = R \times PP \times EX\ min$ $Interval = (IK\ maks - IK\ min) : skala\ skor$
Keterangan: PP = Banyaknya pertanyaan R = Jumlah responden EX min = Skor minimal yang bisa diberikan EX maks = Skor maksimal yang bisa diberikan IK min = Indeks kepuasan minimal IK maks = Indeks kepuasan maksimal Penyajian Data Setelah proses pengolahan data dengan SPSS, selanjutnya data dianalisis lagi, disusun dan disajikan dalam bentuk tabel, serta diuraikan secara deskriptif.

Pengambilan Kesimpulan Setelah dilakukan dan diperoleh hasil dari pengolahan, data akan disajikan serta diuraikan sehingga penulis dapat memperoleh poin- poin yang diinginkan sesuai dengan rumusan dan tujuan penelitian. Pengambilan kesimpulan dilakukan pada masing masing perspektif dimana, pada perspektif keuangan kesimpulan diambil berdasarkan perhitungan analisis rasio keuangan likuiditas, solvabilitas, profitabilitas, dan aktivitas yang dibandingkan dari tahun 2015 sampai tahun 2017.

Dalam perspektif Pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan pembelajaran, kesimpulan diambil berdasarkan perhitungan kuesioner yang diubah kedalam data angka berdasarkan skala likert untuk mengetahui skor kepuasan pelanggan terhadap PT Bumi Hijau Puri Persada yang meliputi atribut produk, hubungan dengan pelanggan, dan citra perusahaan dengan 5 Kriteria yaitu Sangat Puas, Puas, Kurang Puas, Tidak Puas, dan Sangat Tidak Puas.

Setelah pengukuran kinerja didapat dari masing-masing perspektif, selanjutnya ukuran kinerja tersebut akan digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan menggunakan rating scale. Menurut Sugiyono (2017) dengan rating scale data mentah yang diperoleh berupa angka akan ditafsirkan kedalam pengertian kualitatif. Menurut Mulyadi (2009) untuk mengukur keseimbangan yang dicapai dalam setiap perspektif digunakan kriteria keseimbangan.

Adapun skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua

aspek dalam perusahaan adalah "baik". Skor diberikan berdasarkan rating scale berikut Mulyadi (2009) : Tabel III_2

Rating Scale Skor _Nilai _ -1 _Kurang _ 0 _Cukup _ 1 _Baik _ Sumber : Mulyadi (2009) Pada masing-masing perspektif yang telah diberi rating scale, kemudian akan dicari rata-rata dari nilai kinerja perusahaan.

Kinerja yang dapat dikatakan baik adalah lebih dari 80% yang diasumsikan sama dengan 0,6. Sedangkan batas cukup adalah kinerja yang nilainya antara 0 – 0,6, Mulyadi (2009). Setelah dirata-rata maka akan diperoleh kesimpulan kinerja perusahaan dengan kategori kurang baik, cukup baik, dan baik.

PEMBAHASAN Pengukuran Kinerja dengan Balance Scorecard Balance Scorecard adalah metode penilaian kinerja yang mengutamakan keseimbangan antara aspek keuangan dan non keuangan yang meliputi 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan pembelajaran. Dalam mengukur kinerja keuangan digunakan analisis rasio keuangan yang terdiri dari rasio likuiditas (current ratio, cash ratio, quick ratio), rasio solvabilitas (debt to asset ratio, debt to equity ratio), rasio profitabilitas (net profit margin ratio, return on investment), rasio aktivitas (total asset turnover, inventory turnover).

Selain perspektif keuangan, balance scorecard juga mengukur kinerja berdasarkan aspek pelanggan yaitu menilai kepuasan pelanggan terhadap perusahaan yang meliputi aspek produk dan jasa, citra perusahaan, hubungan dengan pelanggan. Selanjutnya, perspektif bisnis internal yang meliputi proses inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

Perspektif terakhir yaitu perspektif pertumbuhan pembelajaran yang mengukur kepuasan karyawan meliputi kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, motivasi, pemberdayaan, keselarasan. Ketiga perspektif tersebut diukur melalui kuesioner. PT Bumi Hijau Puri Persada merupakan perusahaan yang bergerak dibidang developer perumahan.

Dalam kegiatan operasinya, perusahaan belum pernah menggunakan balance scorecard sebagai alat pengukuran kinerjanya. Adapun data penjualan perusahaan untuk tahun 2015 sebesar 128 unit untuk perumahan tipe 36 dan masing-masing 1 unit untuk perumahan tipe 45 dan 60. Tahun 2016, penjualan mengalami peningkatan menjadi 165 unit tipe 36.

Namun tahun 2017 penjualan menurun hampir mencapai 50% yaitu sebesar 45,5% dengan data penjualan sebesar 90 unit perumahan tipe 36. Berdasarkan data persediaan

yang dimiliki perusahaan, persediaan tipe 36 pada tahun 2015 sebanyak 17 unit, tahun 2016 sebanyak 6 unit, dan tahun 2017 sebanyak 25 unit. Persediaan tipe 45 dan 60 masing-masing sebanyak 2 unit.

Jumlah persediaan yang berlebihan tentu saja merupakan sesuatu yang tidak produktif dan dapat menurunkan tingkat pengembalian investasi yang diharapkan. Perhitungan Rasio Keuangan Rata-Rata Industri Tahun 2015-2017 Rata-rata industri yaitu penggabungan perusahaan dibidang yang sama . Pada penelitian ini, digunakan 5 perusahaan dalam untuk mencari rata-rata industri yaitu perusahaan yang bergerak dalam bidang real estate.

Cara menghitung rata-rata industri adalah menjumlahkan tiap-tiap rasio keuangan masing-masing perusahaan real estate (PT Lippo Karawaci, PT Pakuwon Jati, PT Jaya Real Properti, PT Plaza Indonesia, PT Duta Pertiwi) kemudian dibagi lima. Rata-rata industri ini dapat dilihat pada lampiran 9. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balance Scorecard Perspektif Keuangan Pengukuran kinerja keuangan merupakan hal yang sangat penting bagi suatu perusahaan karena menyangkut laba dan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Dalam perspektif keuangan, kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan analisis rasio keuangan.

Adapun rasio – rasio keuangan yang digunakan yaitu: Rasio Likuiditas “Rasio Likuiditas merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban (utang) jangka pendek. Rasio Likuiditas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Rasio Lancar (Current Ratio), rasio kas (cash ratio), dan rasio cepat (quick ratio)” (Kasmir, 2016).

Current Ratio (Rasio Lancar) Current Ratio merupakan rasio untuk mengukur kewajiban perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek atau utang yang segera jatuh tempo pada saat ditagih secara keseluruhan, (Kasmir, 2016). Berikut merupakan hasil perhitungan 3 tahun penelitian tahun 2015-2017. Tabel IV_1

Tabel Perhitungan Current Ratio Tahun _Aset Lancar _Kewajiban Lancar _Rasio Lancar _Rata rata Industri _
_2015 _16.602.925.395 _6.010.005.498 _2,75 _1,88 _
_2016 _27.365.260.601 _9.053.461.691 _3,02 _1,78 _
_2017 _21.672.777.531 _6.015.968.497 _3,60 _1,96 _
Sumber: Laporan Keuangan PT Bumi Hijau Puri Persada, data diolah Standar umum yang digunakan untuk perhitungan rasio lancar adalah 2:1 yang berarti nilai aset lancar adalah dua kali dari nilai kewajiban lancar.

Pada tahun 2015 rasio lancar sebesar 2,76 yang berarti bahwa aset lancar dapat memenuhi kewajiban lancar yang segera jatuh tempo atau setiap 1 rupiah utang lancar dijamin oleh 2,75 rupiah aset lancar. Current Ratio tahun 2015 lebih dari rata-rata

industri dan melebihi standar umum sehingga dapat dinilai baik. Pada tahun rasio lancar mengalami kenaikan sebesar 0,27 dengan rasio lancar 3,02 yang berarti setiap 1 rupiah utang lancar dijamin oleh 3,02 rupiah aset lancar.

Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban lancar semakin baik. Current Ratio tahun ini berada diatas rata-rata industri dimana pada tahun ini, utang usaha sedikit menurun dari tahun sebelumnya, tetapi memiliki utang pajak bank yang besar yang artinya perusahaan memiliki pinjaman jangka pendek yang nilainya besar juga.

Dari segi aset lancarnya, kas perusahaan meningkat karena adanya pembayaran tunai beberapa pembeli rumah dan penjualan kredit meningkat sehingga piutang perusahaan menjadi meningkat. Selain itu, pekerjaan proyek dalam proses memiliki nilai yang besar juga pada neraca, bangunan dalam pelaksanaan serta tanah yang siap dibangun meningkat nilainya sehingga meningkatnya nilai aset lancarnya.

Terdapatnya nilai aset yang berlebih baik pada kas maupun aset lancar lainnya dapat berarti bahwa perusahaan belum menggunakan asetnya secara maksimal sehingga rasio yang tinggi mengakibatkan kondisi perusahaan cukup baik. Demikian pula halnya pada tahun 2017 rasio lancar mengalami kenaikan sebesar 0,58 dengan rasio lancar 3,60 yang berarti setiap 1 rupiah utang lancar dijamin oleh 3,60 rupiah aset lancar.

Current Ratio tahun ini berada diatas rata-rata industri dimana pada tahun ini, utang usaha perusahaan berkurang atau lebih kecil dari tahun sebelumnya dan utang bank juga sudah dilunasi sebagian. Dari segi aset lancarnya, terdapat peningkatan pekerjaan dalam proses yang menambah nilai aset, persediaan yang banyak yaitu sebesar 25 unit menambah nilai aset perusahaan. Kenaikan rasio lancar setiap tahunnya membuktikan bahwa perusahaan mampu memenuhi kewajiban lancarnya yang akan segera jatuh tempo secara keseluruhan.

Peningkatan rasio lancar dari tahun sebelumnya merupakan suatu hal yang baik bagi perusahaan. Namun, dilihat dari aspek lainya yaitu adanya aset yang masih belum digunakan secara efektif menjadikan perusahaan dinilai cukup baik. Cash Ratio (Rasio Kas) "Cash Ratio atau rasio kas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur seberapa besar uang kas yang tersedia untuk membayar utang,"(Kasmir, 2016). Berikut merupakan hasil perhitungan 3 tahun penelitian tahun 2015-2017.

Tabel IV_2

Tabel Perhitungan Cash Ratio Tahun _Kas dan Setara Kas _Kewajiban Lancar _Rasio kas _Rata rata Industri _2015 _1.292.335.007 _6.010.005.498 _0,22 _0,71 _2016

_2.642.881.097 _9.053.461.691 _0,29 _0,58 _ 2017 _957.883.977 _6.015.968.497 _0,16 _0,64 _ _ Sumber: Laporan Keuangan PT Bumi Hijau Puri Persada, data diolah Dari tabel diatas, tahun 2015 rasio kas sebesar 0,22 tahun 2016 rasio kas sebesar 0,29, dan tahun 2017 rasio sebesar 0,16. Rasio kas dari ketiga tahun tersebut jauh dari rata-rata industri dan tahun 2017 mengalami penurunan.

Penurunan rasio keuangan setiap tahunnya mengakibatkan kondisi perusahaan dari segi rasio kasnya tidak baik atau mengalami kemunduran. Rendahnya rasio ini dikarenakan kas yang dipegang oleh perusahaan sedikit jumlahnya dan banyak dana yang tertanam dalam persediaan terlebih pada tahun 2017. Pinjaman dan utang usaha yang besar juga meningkatnya kewajiban yang harus dibayarnya sehingga dengan kondisi seperti ini, kas yang ada tidak akan mampu mencukupi atau menutupi kewajiban jangka pendeknya. Dari penjabaran tersebut dapat dikatakan kondisi perusahaan dinilai dari rasio kas adalah kurang baik.

Quick Ratio (Rasio Cepat) "Quick Ratio (rasio cepat) merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi atau membayar kewajiban atau hutang jangka pendek dengan aktiva lancar tanpa memperhitungkan nilai persediaan atau inventory,"(Kasmir, 2016). Berikut merupakan hasil perhitungan 3 tahun penelitian tahun 2015-2017. Tabel IV_3

Tabel Perhitungan Quick Ratio Tahun _Aset Lancar _Persediaan _Kewajiban Lancar _Rasio Cepat _Rata rata Industri _ 2015 _16.502.925.395 _1.141.039.700 _6.010.005.498 _2,56 _1,45 _ 2016 _27.365.260.601 _951.567.800 _9.053.461.691 _2,92 _1,14 _ 2017 _21.672.777.531 _3.522.671.533 _6.015.968.497 _3,02 _1,23 _ _ Sumber: Laporan Keuangan PT Bumi Hijau Puri Persada, data diolah Rasio lancar menggambarkan kemampuan perusahaan melunasi kewajiban lancarnya dengan menghilangkan nilai persediaan.

Dalam perhitungan tersebut, rasio cepat untuk tahun 2015 sebesar 2,56 yang artinya tanpa memperhitungkan nilai persediaan, aset lancar PT Bumi Hijau Puri Persada mampu mencukupi atau melunasi kewajiban lancarnya atau setiap 1 rupiah utang lancar dijamin oleh 2,56 rupiah aset lancar diluar nilai persediaan. Tahun 2016 kemampuan rasio cepat ini meningkat menjadi 2,92 yang artinya setiap 1 rupiah utang lancar dijamin oleh 2,92 rupiah aset lancar diluar persediaan.

Tahun 2017 dengan kondisi nilai persediaan lebih tinggi dibandingkan dengan tahun sebelumnya, rasio cepat perusahaan semakin meningkat menjadi 3,02 yang artinya setiap 1 rupiah utang lancar dijamin oleh 3,02 rupiah aset lancar diluar persediaan sehingga kemampuan perusahaan untuk melunasi kewajiban lancar menjadi lebih baik. Secara keseluruhan rasio cepat perusahaan meningkat setiap tahunnya dan lebih baik

dari rata-rata industri.

Hal ini dikarenakan perusahaan memiliki aset lancar lainnya yang nilainya tinggi dan meskipun persediaan perusahaan banyak, nilai dari persediaan tersebut belum tentu besar sehingga rasio cepat yang dihitung tanpa nilai persediaan diatas rata-rata industri. Dalam aspek rasio lancar, kemampuan perusahaan melunasi hutangnya baik.

Rasio Solvabilitas "Rasio solvabilitas atau leverage ratio merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur sejauh mana aktiva perusahaan dibiaya dengan hutang" (Kasmir, 2016). Pada penelitian ini, rasio solvabilitas yang dipakai yaitu perhitungan dengan debt to asset ratio dan debt to equity ratio. Debt to Asset Ratio "Debt ratio to Asset merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur seberapa besar aktiva perusahaan dibiayai oleh utang atau seberapa besar utang perusahaan berpengaruh terhadap pengelolaan aktiva," (Kasmir, 2016). Berikut merupakan hasil perhitungan 3 tahun penelitian tahun 2015-2017.

Tabel IV_4

Tabel Perhitungan Debt to Asset Ratio Tahun _Total Aset _Total Kewajiban _Debt to Asset Ratio _Rata rata Industri _
_2015 _17.438.104.295 _16.293.335.468 _0,93 _0,39 _
_2016 _28.470.715.751 _25.447.148.691 _0,89 _0,56 _
_2017 _22.437.685.786 _18.485.757.479 _0,82 _0,46 _
Sumber: Laporan Keuangan PT Bumi Hijau Puri Persada, data diolah Rasio yang tinggi menunjukkan bahwa pendanaan dengan utang semakin besar dan sebaliknya.

Kondisi perusahaan pada tahun 2015 untuk rasio utang terhadap aset adalah sebesar 0,93 atau 93% artinya setiap 100 rupiah pendanaan perusahaan, 93 dibiayai oleh utang dan hanya sebesar 7% dibiayai oleh pemegang saham. Tingginya pinjaman perusahaan kepada bank, utang usaha yang besar dan uang muka konsumen atau utang terhadap pembeliyang tinggi menyebabkan rasio utang besar.

Sementara itu, penurunan rasio terjadi pada tahun 2016 dimana rasio utang terhadap aset sebesar 0,89 atau 89% yang artinya setiap 100 rupiah pendanaan perusahaan, 89% dibiayai oleh utang dan 11% dibiayai oleh pemegang saham. Penurunan rasio terjadi meskipun kecil dikarenakan utang usaha dan uang muka konsumen yang sedikit berkurang dari tahun lalu, tetapi utang bank bertambah besar.

Nilai aset lancar yang lebih tinggi dari tahun lalu karena adanya pekerjaan proyek dalam proses, kas dan setara kas, piutang, beban dibayar dimuka, bangunan dalam pelaksanaan dan tanah siap bangun tahap I yang meningkat sehingga rasio utang menurun. Penurunan juga terjadi pada tahun 2017 dimana rasio utang terhadap aset

menjadi 0,82 atau 82% yang artinya setiap 100 rupiah pendanaan perusahaan, 82% dibiayai utang dan 12% dibiayai oleh pemegang saham.

Tahun 2017, semua utang lancar perusahaan mulai dilunasi perusahaan karena beban **beban usaha yang ditanggung** juga semakin kecil nilainya seperti sewa, pemeliharaan, listrik, promosi, perjalanan dinas, dan sebagainya. Penurunan rasio ini merupakan suatu hal baik bagi perusahaan dalam kegiatan pendanaannya dengan utang. Secara keseluruhan rasio utang yang **mengalami penurunan tiap tahunnya** dapat dinilai baik.

Namun berdasarkan rata-rata industri yang ada **rasio utang terhadap aset PT Bumi Hijau Puri Persada** masih kurang baik dari rata-rata industri tersebut. Dari penjelasan dan perhitungan rasio tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki utang yang besar dalam pembiayaan terhadap asetnya. **Debt to Equity Ratio "Debt to Equity Ratio merupakan rasio yang digunakan untuk menilai utang dengan ekuitas,"**(Kasmir, 2016).

Berikut merupakan hasil perhitungan 3 tahun penelitian tahun 2015-2017. Tabel IV_5 Tabel Perhitungan **Debt to Equity Ratio** Tahun _Total Kewajiban _Ekuitas _Debt to Equity Ratio _Rata rata Industri _
_2015 _16.293.335.468 _1.144.768.797 _14,23 _0,86 _2016 _25.447.148.691 _3.023.567.060 _8,42 _0,79 _2017 _18.485.757.479 _3.951.928.307 _4,68 _0,65 _
_ Sumber: Laporan Keuangan **PT Bumi Hijau Puri Persada**, data diolah Pada tahun 2015, **rasio utang terhadap ekuitas** sebesar 14,23 yang artinya kreditor menyediakan 14,23 rupiah untuk setiap 1 rupiah **yang disediakan oleh pemegang saham**. Tingginya rasio ini menunjukkan kinerja perusahaan kurang baik.

Tahun 2016 **rasio utang terhadap ekuitas** terjadi penurunan dan menjadi 8,42 yang artinya kreditor menyediakan 8,42 rupiah untuk setiap 1 rupiah **yang disediakan oleh pemegang saham**. Meskipun mengalami penurunan rasio dapat dinilai semakin baik, akan tetapi rasio ini **jauh dari rata-rata industri** yang ada sehingga dinilai kurang baik.

Tahun 2017 terjadi penurunan juga dengan rasio sebesar 4,68 yang artinya kreditor menyediakan 4,68 rupiah untuk setiap 1 rupiah yang disediakan pemegang saham. "Terbatasnya modal dari pemegang saham, menyebabkan rasio ini besar dibiayai oleh utang. Hal ini baik bagi perusahaan karena resiko kerugian yang dimilikinya kecil" (Kasmir, 2016).

Pemegang saham menambahkan modal yang dimilikinya setiap tahun sehingga rasio setiap tahun menjadi semakin rendah tetapi masih jauh lebih besar daripada rata – rata industri. Peminjaman perusahaan yang besar dan terdapat juga utang perusahaan kepada pemegang saham menjadikan perusahaan secara total dibiayai dengan utang. Meskipun baik bagi perusahaan sehubungan dengan resiko, utang atau peminjaman

yang terlalu besar juga dapat berdampak buruk apabila perusahaan tidak mampu melunasinya.

Secara keseluruhan rasio utang terhadap ekuitas menurun setiap tahunnya. Hal tersebut baik bagi perusahaan karena rasio utang terhadap ekuitas yang besar menunjukkan kinerja yang buruk bagi perusahaan. Berdasarkan penjelasan diatas dapat dinilai bahwa rasio utang perusahaan tahun 2017 dapat dikatakan cukup baik.

Rasio Profitabilitas "Rasio profitabilitas merupakan rasio untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan" (Kasmir, 2016). Net Profit Margin "Net Profit Margin merupakan Rasio yang digunakan untuk mengukur margin laba atas penjualan, rasio ini akan menggambarkan penghasilan bersih perusahaan berdasarkan total penjualan. Semakin tinggi rasio ini semakin menguntungkan karena laba bersih perusahaan semakin besar" (Gibson, 2008).

Berikut merupakan hasil perhitungan 3 tahun penelitian tahun 2015-2017. Tabel IV_6
Tabel Perhitungan Net Profit Margin Tahun _Laba Bersih _Penjualan _Net Profit Margin
_Rata rata Industri _ 2015 _1.182.625.274 _12.500.000.000 _9,46 % _37% _ 2016
_1.878.798.273 _16.830.000.000 _11,16 % _40% _ 2017 _928.361.247 _9.180.000.000
_10,11 % _34% _ Sumber: Laporan Keuangan PT Bumi Hijau Puri Persada, data diolah
Tahun 2015 net profit margin rasio sebesar 9,46%.

Tahun 2016 net profit margin rasio mengalami kenaikan menjadi 11,16%. Sedangkan tahun 2017, net profit margin rasio mengalami penurunan menjadi 10,11%. Naik turunnya net profit margin setiap tahun sebanding dengan naik turunnya net profit margin rata-rata industri. Secara keseluruhan net profit margin perusahaan jauh dibawah rata-rata industri.

Besarnya biaya- biaya seperti promosi, perjalanan dinas, gaji, listrik, service kendaraan operasional, dan beban usaha serta beban operasional lainnya menyebabkan tingkat keuntungan bersih perusahaan belum maksimal. Disamping itu, ini dapat berarti juga harga produk perusahaan relatif rendah atau biaya-biaya yang tinggi atau keduanya.

Hal ini menunjukkan bahwa setiap tahunnya net profit margin yang dicapai PT Bumi Hijau Puri Persada masih berada dibawah rata-rata industri sehingga keadaan profit bersih perusahaan kurang baik. Return on Investment (ROI) "Return on Investment (ROI) atau yang sering juga disebut dengan "Return on Total Assets" merupakan pengukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan aktiva yang tersedia di dalam perusahaan. Semakin tinggi rasio ini, semakin baik keadaan suatu perusahaan" (Kasmir, 2008).

Berikut merupakan hasil perhitungan 3 tahun penelitian tahun 2015-2017. Tabel IV_7 Tabel Perhitungan ROI Tahun _Laba Bersih _Total Aset _ROI _Rata rata Industri _ 2015 _1.182.625.274 _17.538.104.295 _6,7% _8,1% _ 2016 _1.878.798.273 _28.470.715.751 _6,6% _10,9% _ 2017 _928.361.247 _22.437.685.786 _4,1% _8,0% _ Sumber: Laporan Keuangan PT Bumi Hijau Puri Persada, data diolah Tahun 2015, ROI sebesar 6,7% yang berarti tingkat pengembalian investasi pada tahun tersebut hanya sebesar 6,7%. Pada tahun 2016, ROI mengalami penurunan sebesar 0,001 atau 0,1% dengan ROI sebesar 0,066 atau 6,6%.

ROI tahun 2016 berada dibawah rata-rata industri disebabkan karena beban yang dikeluarkan pada tahun 2016 lebih besar terutama beban sewa, pemeliharaan, dan pembelian perlengkapan kantor. Tahun 2016 perusahaan memperbaharui atau membeli perlengkapan kantor baru yang dibutuhkan. Tahun 2017 terjadi penurunan sebesar 0,025 atau 2,5% dengan ROI sebesar 0,041 yang artinya tingkat pengembalian investasi sebesar 4,1%.

Penurunan tahun 2017 diakibatkan karena turunnya tingkat penjualan perusahaan sehingga laba bersih menjadi turun sementara biaya seperti gaji maupun beban usaha tetap besar. Secara keseluruhan, ROI perusahaan setiap tahunnya menurun sehingga dapat dinilai kurang baik. Selain itu, tingkat pengembalian investasi perusahaan tidak mampu mencukupi standar rata-rata yang berarti menunjukkan ketidakmampuan manajemen dalam hal memperoleh tingkat pengembalian investasi setiap tahunnya sehingga dinilai kurang baik.

Rasio Aktivitas "Rasio aktivitas (activity ratio) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur efektivitas perusahaan dalam menggunakan aktiva yang dimilikinya. Dalam penelitian ini menggunakan Total Asset Turn Over dan Inventory TurnOver" (Kasmir, 2008). Total Asset Turn Over "Total Asset Turn Over merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perputaran semua aset yang dimiliki perusahaan dan mengukur berapa jumlah penjualan yang diperoleh dari tiap rupiah aset "(Kasmir, 2008). Berikut merupakan hasil perhitungan 3 tahun penelitian tahun 2015-2017.

Tabel IV_8

Tabel Perhitungan TATO Tahun _Penjualan _Total Aset Tetap _TATO _Rata rata Industri _ 2015 _12.500.000.000 _225.500.000 _55,43 _3,5 _ 2016 _16.830.000.000 _294.106.250 _57,22 _3,63 _ 2017 _9.180.000.000 _264.559.355 _34,70 _3,32 _ Sumber: Laporan Keuangan PT Bumi Hijau Puri Persada, data diolah Secara keseluruhan TATO perusahaan diatas rata-rata industri meskipun tahun 2017 mengalami penurunan. TATO yang besar ini disebabkan aset tetap yang dimiliki perusahaan nilainya kecil sehingga rasio ini menjadi besar.

Tahun 2015 **total asset turn over** adalah sebesar 55,43 kali yang artinya setiap 1 rupiah aset tahun 2015 dapat menghasilkan 55,43 penjualan. Tahun 2016, TATO **PT Bumi Hijau Puri Persada** mengalami kenaikan menjadi 57,22 yang artinya setiap 1 rupiah **aset tetap dapat menghasilkan** 57,22 penjualan. TATO yang dimiliki perusahaan menurun menjadi 34,70 yang artinya setiap 1 rupiah **aset tetap dapat menghasilkan** 34,70 penjualan.

Penurunan TATO pada tahun 2017 dikarenakan rendahnya tingkat penjualan perusahaan dan aset yang dimiliki nilainya hanya sedikit lebih kecil daripada tahun sebelumnya. Berdasarkan TATO yang dimiliki perusahaan setiap tahun, **dapat disimpulkan bahwa rasio** tersebut lebih besar dari rata-rata perputaran aset industri. Meskipun **mengalami penurunan pada tahun** 2017 yang jauh dari tahun 2016, TATO perusahaan tetap jauh lebih besar dari rata-rata sehingga **dapat dikatakan bahwa perusahaan** telah mampu memaksimalkan aset yang dimiliki yang dapat dikatakan baik.

Besarnya rasio perputaran aset dikarenakan perusahaan masih baru dan aset yang dimiliki sedikit dan dalam kegiatan operasinya lebih banyak dibiayai dengan utang, sehingga dengan penjualan yang ada dan aset yang nilainya kecil, perputaran aset menjadi tinggi. Inventory Turn Over "Perputaran persediaan **merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur berapa kali dana yang ditanam dalam persediaan** berputar dalam suatu persediaan.

Semakin kecil rasio ini, semakin jelek demikian pula sebaliknya" (Kasmir, 2016). Berikut merupakan hasil perhitungan 3 tahun penelitian tahun 2015-2017. Tabel IV_9

Tahun	Penjualan	Persediaan	Inventory Turnover	Rata rata Industri
2015	12.500.000.000	1.141.039.700	11,0	1,1
2016	16.830.000.000	951.567.800	17,7	1,0
2017	9.180.000.000	3.522.671.533	2,6	1,3

__ Sumber: Laporan Keuangan **PT Bumi Hijau Puri Persada**, data diolah Pada tahun 2015, inventory turnover adalah sebesar 11 kali yang menunjukkan dalam **satu tahun persediaan berputar sebanyak 11 kali.**

Tahun 2016 mengalami kenaikan menjadi 17,7 kali yang menunjukkan dalam **satu tahun persediaan berputar sebanyak** 17,7 atau 18 kali. Inventory turnover tahun 2015 dan tahun 2016 dinilai baik karena diatas rata-rata industri dan terjadi peningkatan dari tahun 2015 ke 2016. Sedangkan untuk tahun 2017, perputaran persediaan selama satu tahun adalah 2,6 atau 3 kali. Penurunan rasio 2016 ke tahun 2017 merupakan hal yang buruk bagi perusahaan.

Penurunan yang ekstrim ini terjadi karena penjualan pada tahun 2017 turun hampir mencapai 50%, namun **persediaan yang dimiliki perusahaan** semakin meningkat,

sehingga banyak dana yang tertanam dalam persediaan yang dimiliki perusahaan. Selain itu, penurunan ini diakibatkan juga karena banyaknya pembeli yang membatalkan karena terkendala kredit bank.

Perputaran persediaan yang tinggi dikarenakan persediaan perusahaan memiliki nilai yang kecil atau sedikit sedangkan perputaran persediaan yang rendah menunjukkan bahwa nilai persediaan tinggi atau banyak. Inventory turnover tahun 2017 dinilai baik meskipun menurun dari tahun 2016 tetapi rasio ini masih melebihi dari rata-rata industri.

Dalam hal ini, dapat diketahui juga rata-rata umur persediaan atau lamanya dana tertanam pada persediaan yaitu dengan membagi jumlah hari dalam satu tahun (365 hari) dengan rasio perputaran persediaan. Untuk tahun 2015, rata-rata umur persediaan adalah 33,18 hari. Tahun 2016, rata-rata umur persediaan adalah 20,28 hari. Tahun 2017, rata-rata umur persediaan adalah 121,67 hari.

Berikut adalah tabel keseluruhan rasio yang digunakan dalam pengukuran pada perspektif keuangan PT Bumi Hijau Puri Persada. Tabel IV_10 Keseluruhan Rasio Keuangan PT Bumi Hijau Puri Persada

Jenis Rasio	Rata-rata Industri 2015	2015	N I L A I	Rata-rata Industri 2016	2016	N I L A I	Rata-rata Industri 2017	2017	N I L A I
LIKUIDITAS									
Current Ratio	1,88	2,75	B	1,78	3,02	CB	1,96	3,60	CB
Cash Ratio	0,71	0,22	K	0,58	0,29	K	0,64	0,16	K
Quick Ratio	1,45	2,56	B	1,14	2,92	B	1,23	3,02	B
SOLVABILITAS									
Debt to Asset Ratio	0,39	0,93	K	0,56	0,89	K	0,46	0,82	K
Debt to Equity Ratio	0,86	14,23	K	0,79	8,42	K	1,26	4,68	CB
PROFITABILITAS									
Net Profit Margin	37%	9,46 %	K	40%	11,16 %	K	34%	10,11 %	K
ROI	8,1%	6,7%	K	10,9%	6,6%	K	8,0%	4,1%	K
AKTIVITAS									
TATO	3,5	55,4	B	3,63	57,2	B	3,32	34,7	B
InventoryTurnover	1,1	11,0	B	1,0	17,7	B	1,3	2,6	B

Sumber: Laporan Keuangan PT Bumi Hijau Puri Persada, data diolah Dari tabel diatas dapat dilihat perbandingan rasio-rasio perusahaan tahun 2015, 2016, dan 2017 setiap tahun dan perbandingan rata-rata industrinya.

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa rasio likuiditas yang meliputi current rasio tahun 2015 dapat dinilai baik sedangkan tahun 2016 dan 2017 dapat dinilai cukup baik dikarenakan terdapat aset lancar yang penggunaannya belum optimal, dan quick rasio PT Bumi Hijau Puri Persada dapat dinilai baik dimana setiap tahunnya baik dan quick rasio mengalami kenaikan dan lebih dari rata-rata industri yang ada.

Sedangkan untuk cash rasio belum dapat dinilai baik karena jauh dari rata-rata industri dan terjadi penurunan pada tahun 2017. Untuk rasio solvabilitas yang meliputi debt to asset rasio dan debt to equity rasio. Semakin rendah rasio debt to asset maka akan

semakin baik bagi perusahaan. Dalam hal ini, rasio debt to asset PT Bumi Hijau Puri Persada mengalami penurunan setiap tahunnya, akan tetapi rasio ini masih jauh lebih besar dibandingkan rata-rata industri sehingga belum dapat dinilai baik.

Rasio debt to equity mengalami penurunan setiap tahun, namun jika dibandingkan rata-rata industri rasio PT Bumi Hijau Puri Persada lebih besar. Bagi perusahaan rasio yang tinggi maka menunjukkan kinerja perusahaan kurang baik. Rasio profitabilitas yang digunakan meliputi rasio net profit margin dan return on investment (ROI).

Dari segi profitabilitas atau keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan, rasio-rasio nya belum dapat dinilai baik karena jauh dari rata-rata industri dan untuk net profit margin meskipun mengalami kenaikan tahun 2015, penurunan juga terjadi pada tahun 2017 dan tidak mencukupi atau lebih dari rata-rata industri. Pengukuran terakhir digunakan rasio aktivitas yang meliputi total asset turnover dan inventory turnover.

Penilaian dari kedua rasio ini dapat dikatakan baik karena lebih dari rata-rata industri yang ada meskipun tahun 2017 mengalami penurunan yang drastis. Perspektif Pelanggan Dalam aspek ini, pelanggan menjadi objek pengukurannya. Aspek ini bertujuan untuk mengukur meningkatnya kepercayaan klien atas produk dan jasa yang dipromosikan perusahaan, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan perusahaan dengan kliennya.

Dari pengukuran perspektif ini dapat diketahui informasi mengenai baik atau tidaknya hubungan perusahaan dengan kliennya yang berkaitan dengan kinerja manajemen perusahaan. Pengukuran dilakukan dengan kuesioner. Kuesioner ini akan diberikan kepada 40 orang responden yang merupakan pembeli perumahan yang telah menetap di perumahan dengan pembayaran akad kredit pertama Bumi Hijau. Pengukuran dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas pelayanan perusahaan. Berpedoman pada sumber (Nugroho, 2013) kuesioner yang dipakai.

Karakteristik Responden Kepuasan Pelanggan Kuesioner yang didistribusi kepada pelanggan berguna untuk mengetahui banyaknya kuesioner yang dapat diolah dengan ketentuan karakteristik tertentu. Berikut merupakan tabel penyebaran kuesioner pelanggan pada PT Bumi Hijau Puri Persada. Tabel IV_11

Tabel Distribusi Kuesioner Kepuasan Pelanggan Keterangan _Jumlah _Persentase _
_Kuesioner yang dikirim _40 _100% _Kuesioner yang tidak kembali _0 _0% _Kuesioner yang tidak dapat diolah _0 _0% _Kuesioner yang dapat diolah _40 _100% _
Sumber: Data diolah Dalam penyebarannya, kuesioner kepuasan pelanggan diberikan kepada 40 responden dengan rincian tidak ada kuesioner yang tidak kembali ataupun tidak dapat diolah, sehingga kuesioner yang terlibat dalam pengolahan data adalah sebanyak 40

kuesioner.

Uji Validitas Kepuasan Pelanggan Uji validitas untuk mengukur apakah pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu diinginkan untuk diukur pada kuesioner tersebut. Suatu variabel akan dikatakan valid jika signifikan terhadap skor total $< 0,05$. Dalam hal ini uji validitas dilakukan terhadap kuesioner kepuasan pelanggan.

Berikut adalah tabel yang menunjukkan hasil uji validitas kepuasan pelanggan melalui 3 variabel dengan jumlah responden sebanyak 40 yang merupakan pembeli perumahan Griya Bumi Hijau dengan pembayaran akad kredit pertama. Dapat dilihat pada Lampiran 4. Tabel IV_12

Hasil Uji Validitas Atribut Produk dan Jasa Pelanggan Pertanyaan _Pearson Correlation _Sig.

(2-tailed) _Keterangan _ _APJ1 _0,960** _0,000 _Valid _ _APJ2 _0,587** _0,000 _Valid _ _APJ3 _0,966** _0,000 _Valid _ _APJ4 _0,966** _0,000 _Valid _ _ Sumber: Data diolah
Keterangan : APJ1: Atribut Produk dan Jasa pertanyaan ke-1, dst. Tabel diatas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan atribut produk dan jasa mempunyai kriteria valid dengan nilai signifikan 0,000 yang kurang dari 0,05.

Tabel IV_13

Hasil Uji Validitas Citra Perusahaan Pelanggan Pertanyaan _Pearson Correlation _Sig.
(2-tailed) _Keterangan _ _CP1 _0,865** _0,000 _Valid _ _CP2 _0,870** _0,000 _Valid _ _ Sumber: Data diolah
Keterangan : CP1 : Citra Perusahaan pertanyaan ke-1, dst. Tabel diatas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan citra perusahaan mempunyai kriteria valid dengan nilai signifikan 0,000 yang kurang dari 0,05.

Tabel IV_14

Hasil Uji Validitas Hubungan dengan Pelanggan Pertanyaan _Pearson Correlation _Sig.
(2-tailed) _Keterangan _ _HP1 _0,935** _0,000 _Valid _ _HP2 _0,667** _0,000 _Valid _ _HP3 _0,935** _0,000 _Valid _ _ Sumber: Data diolah
Keterangan : HP1 : Hubungan dengan Pelanggan pertanyaan ke-1, dst.

Tabel diatas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan hubungan dengan pelanggan mempunyai kriteria valid dengan nilai signifikan 0,000 yang kurang dari 0,05. Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur keandalan suatu kuesioner. Uji reliabilitas akan dilakukan dengan uji statistik cronbach alfa. Suatu variabel akan dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpa $> 0,60$.

Berikut adalah tabel yang menunjukkan hasil uji reliabilitas kepuasan pelanggan melalui 3 variabel dengan jumlah responden sebanyak 40 yang merupakan pembeli perumahan Griya Bumi Hijau dengan pembayaran akad kredit pertama. Dapat dilihat pada lampiran 4. Tabel IV_15

Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan Variabel _Cronbach's Alpha _Cronbach's Alpha Based on Standardized Items _N of Items _APJ_0,835_0,939_5 _CP_0,876_0,898_3 _HP_0,846_0,907_4 _ Sumber: Data diolah Keterangan : APJ : Atribut Produk dan Jasa CP : Citra Perusahaan HP : Hubungan dengan Pelanggan Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai Cronbach Alpha pada atribut produk dan jasa adalah 0,835 sehingga pertanyaan pada kuesioner reliabel.

Nilai Cronbach Alpha citra perusahaan adalah 0,876 sehingga pertanyaan pada kuesioner reliabel. Nilai Cronbach Alpha hubungan dengan pelanggan adalah 0,846 sehingga pertanyaan pada kuesioner reliabel. Hasil Pengukuran Kinerja Kepuasan Pelanggan Dalam pengukuran pada perspektif ini digunakan variabel pengukuran yaitu atribut produk dan jasa, citra perusahaan, dan hubungan dengan pelanggan dengan penyebaran kuesioner kepada 40 orang responden yang merupakan pembeli perumahan Griya Bumi Hijau dengan pembayaran akad kredit pertama.

Berikut adalah hasil pengolahan data dari elemen-elemen pengukuran kepuasan pelanggan. Tabel IV_16

Hasil Pengukuran Atribut Produk dan Jasa

PT Bumi Hijau Puri Persada Pendapat Responden _Nilai _Jumlah Jawaban Responden _Total Nilai _Bobot Nilai _Sangat Puas_5_5_25_4,3 % _Puas_4_93_372_64,5 % _Kurang Puas_3_56_168_29,1 % _Tidak Puas_2_6_12_2,1 % _Sangat Tidak Puas_1_0_0_0 % _Jumlah_160_577_100 % _ Sumber: Data diolah Tabel IV_16 diatas merupakan hasil pengukuran yang didapat dari jawaban kuesioner atas kepuasan pelanggan dengan variabel atribut produk dan jasa.

Persentase kepuasan pelanggan yang menyatakan sangat puas sebesar 4,3%, menyatakan puas 64,5%, menyatakan kurang puas sebesar 29,1 %, menyatakan tidak puas 2,1 %, dan 0% menyatakan sangat tidak puas. Dari jawaban pelanggan, diketahui bahwa pelanggan yang menyatakan puas menilai bahwa harga produk yang ditawarkan oleh PT Bumi Hijau Puri Persada terjangkau, adanya kepuasan pelayanan sebelum terjadinya transaksi serta proses transaksi dalam hal pembayaran akad kredit oleh pelanggan yang sangat dijaga dan dipercaya oleh PT Bumi Hijau Puri Persada.

Namun, terdapat juga beberapa pelanggan yang menyatakan bahwa kurang puas akan layanan PT Bumi Hijau Puri Persada yang terletak pada kualitas produk atau perumahan yang dijual PT Bumi Hijau. Dalam hal ini, terdapat beberapa pelanggan yang

berpendapat bahwa material yang digunakan kurang baik. Tabel IV_17 Hasil Pengukuran Citra Perusahaan Pendapat Responden _Nilai _Jumlah Jawaban Responden _Total Nilai _Bobot Nilai _ _Sangat Puas _5 _29 _145 _44,34 % _ _Puas _4 _29 _119 _33,47 % _ _Kurang Puas _3 _22 _66 _20,18 % _ _Tidak Puas _2 _0 _0 _0 % _ _Sangat Tidak Puas _1 _0 _0 _0 % _ _Jumlah _80 _327 _100 % _ _ Sumber: Data diolah Tabel IV_17 diatas merupakan hasil pengukuran atas kepuasan pelanggan dengan variabel citra perusahaan.

Persentase kepuasan pelanggan yang menyatakan sangat puas sebesar 44,3%, menyatakan puas 33,5%, menyatakan kurang puas sebesar 20,2 %, menyatakan tidak puas 0 %, dan 0% menyatakan sangat tidak puas. Dalam aspek ini, banyak pelanggan yang merasa puas terhadap kemampuan perusahaan yang menyediakan produk **sesuai dengan apa yang dibutuhkan** pelanggan dan saat pelanggan setuju untuk membeli, pelayanan yang diberikan perusahaan dapat memberikan kepuasan.

Tabel IV_18

Hasil Pengukuran Hubungan dengan Pelanggan

PT Bumi Hijau Puri Persada Pendapat Responden _Nilai _Jumlah Jawaban Responden _Total Nilai _Bobot Nilai _ _Sangat Puas _5 _4 _20 _4,6 % _ _Puas _4 _68 _272 _63,0 % _ _Kurang Puas _3 _44 _132 _30,6 % _ _Tidak Puas _2 _4 _8 _1,9 % _ _Sangat Tidak Puas _1 _0 _0 _0 % _ _Jumlah _120 _432 _100 % _ _ Sumber: Data diolah Tabel IV_18 diatas merupakan hasil pengukuran yang didapat dari jawaban kuesioner atas kepuasan pelanggan dengan variabel hubungan dengan pelanggan.

Persentase kepuasan pelanggan yang menyatakan sangat puas sebesar 4,6%, menyatakan puas 63,0%, menyatakan kurang puas sebesar 30,6 %, menyatakan tidak puas 1,9 %, dan 0% menyatakan sangat tidak puas. Dalam hubungannya dengan pelanggan, tingkat kepuasan yang telah diukur menunjukkan bahwa rata-rata pelanggan merasa puas. Dari pengukuran, dapat diketahui bahwa sebagian besar pelanggan merasa puas akan ketepatan waktu pengerjaan proyek atau perumahan dan juga informasi yang selalu disampaikan kepada pelanggan berhubungan dengan pengerjaan proyek maupun detail-detail produk.

Namun, terdapat juga beberapa **pelanggan yang merasa kurang puas** terutama terhadap tanggapan dari perusahaan yang belum sesuai harapan apabila adanya masalah, keluhan atau kendala. "Untuk menentukan skala likert tersebut **terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks** kepuasan maksimal dengan indeks **kepuasan minimal dibagi menjadi lima** " (Sugiyono, 2017) yaitu: **IK maks = R x PP x EX maks** **IK min = R x PP x EX min** **Interval = (IK maks – IK min) : skala skor** Keterangan: **PP = Banyaknya pertanyaan** **R = Jumlah responden** **EX min = Skor minimal yang bisa diberikan** **EX maks**

= Skor maksimal yang bisa diberikan IK min = Indeks kepuasan minimal IK maks = Indeks kepuasan maksimal Tabel IV_19

Ringkasan Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan

PT Bumi Hijau Puri Persada Pendapat Responden _Nilai _Jumlah Jawaban Responden

_Total Jawaban Responden _Total Nilai _% _ _ _APJ _CP _HP _ _ _Sangat Puas _5 _5

_29 _4 _38 _190 _14,22% _ _Puas _4 _93 _29 _68 _190 _760 _56,89% _ _Kurang Puas _3 _56

_22 _44 _122 _366 _27,40% _ _Tidak Puas _2 _6 _0 _4 _10 _20 _1,50% _ _Sangat Tidak

Puas _1 _0 _0 _0 _0 _0 _0% _ _Jumlah _160 _80 _120 _360 _1.336 _100% _ _Sumber: Data

diolah Tabel IV_20 Pertanyaan Kuesioner Perspektif Pelanggan Variabel Pelanggan

_Jumlah Pertanyaan _Jumlah Responden _APJ _4 _40 _CP _2 _40 _HP _3 _40 _Total

_9 _40 _ _Sumber: Data diolah $IK_{maks} = R \times PP \times EX_{maks} = 40 \times 9 \times 5 = 1.800$ $IK_{min} =$

$R \times PP \times EX_{min} = 40 \times 9 \times 1 = 360$ Interval = $(IK_{maks} - IK_{min}) : \text{skala skor} = (1800 -$

$360) : 5 = 288$ STP TP KP P SP 360 648 936 1.224 1.512 1.800 1.336 Dari penjelasan

ditas, indeks maksimum yang diperoleh adalah sebesar 1.800 dan indeks minimum

sebesar 360 dengan interval pengukuran sebesar 288. Gambar 1V.1

adalah skala pengukuran untuk kuesioner kepuasan pelanggan, nilai total yang didapat

dari jawaban kuesioner yang melibatkan tiga variabel yaitu atribut produk dan jasa, citra

perusahaan, dan hubungan dengan pembeli adalah 1.336 atau sebesar 75,8%.

Berdasarkan skala pengukuran tersebut, nilai 1,336 terletak diantara 1.224 dan 1.512

yang menunjukkan alternatif pengukuran yaitu puas.

Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa dalam perspektif pelanggan, tingkat kepuasan

pelanggan terhadap PT Bumi Hijau Puri Persada adalah puas. Berdasarkan kesimpulan

keseluruhan dari aspek kepuasan pelanggan, setengah dari pelanggan merasa puas

akan pelayanan perusahaan, namun terdapat juga beberapa pelanggan yang merasa

kurang puas, bahkan masih ada juga yang merasa tidak puas.

Perspektif Proses Bisnis Internal "Perspektif ini diukur dengan melalui kuesioner yang

terdiri dari proses inovasi, proses operasi, proses purnajual. Kuesioner ini ditujukan

kepada karyawan untuk mengetahui dukungan yang diberikan karyawan terhadap

proses bisnis internal didalam perusahaan. Proses inovasi memuat hal - hal yang

berkaitan dengan pengembangan produk yang dibutuhkan pelanggan.

Proses operasi adalah proses dari awal pembuatan hingga penyaluran ke konsumen.

Sedangkan tolak ukur untuk proses purnajual meliputi perlakuan terhadap produk yang

telah dijual baik garansi ataupun reparasi. Kuesioner akan diberikan kepada karyawan

perusahaan sebanyak 25 responden. Kuesioner ini diperoleh dengan berpedoman pada

sumber" (Junaidi, 2002).

Karakteristik Responden Proses Bisnis Internal Kuesioner yang didistribusi kepada karyawan berguna untuk mengetahui banyaknya kuesioner yang dapat diolah dengan ketentuan karakteristik tertentu. Berikut merupakan tabel penyebaran kuesioner PT Bumi Hijau Puri Persada. Tabel IV_21

Distribusi Kuesioner Proses Bisnis Internal Keterangan _Jumlah _Persentase _Kuesioner yang dikirim _25 _100% _Kuesioner yang tidak kembali _0 _0% _Kuesioner yang tidak dapat diolah _0 _0% _Kuesioner yang dapat diolah _25 _100% _ Sumber: Data diolah Dalam penyebarannya, kuesioner kepuasan pelanggan diberikan kepada 25 responden dengan rincian tidak ada kuesioner yang tidak kembali ataupun tidak dapat diolah, sehingga kuesioner yang terlibat dalam pengolahan data adalah sebanyak 25 kuesioner.

Uji Validitas Kuesioner Proses Bisnis Internal Uji validitas untuk mengukur apakah pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu diinginkan untuk diukur pada kuesioner tersebut. Suatu variabel akan dikatakan valid jika signifikan terhadap skor total $< 0,05$. Dalam hal ini uji validitas dilakukan terhadap kuesioner Proses Bisnis Internal.

Berikut adalah tabel yang menunjukkan hasil uji validitas Proses Bisnis Internal melalui 3 variabel dengan jumlah responden sebanyak 25 yang merupakan karyawan PT Bumi Hijau Puri Persada. Dapat dilihat pada lampiran 5. Tabel IV_22

Hasil Uji Validitas Inovasi Proses Bisnis Internal Pertanyaan _Pearson Correlation _Sig. (2-tailed) _Keterangan _ _INV1 _0,937** _0,000 _Valid _ _INV2 _0,934** _0,000 _Valid _ _ Sumber: Data diolah Keterangan : INV1 : Inovasi pertanyaan ke-1, dst.

Tabel diatas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan inovasi mempunyai kriteria valid dengan nilai signifikan 0,000 yang kurang dari 0,05. Tabel IV_23

Hasil Uji Validitas Operasi Proses Bisnis Internal Pertanyaan _Pearson Correlation _Sig. (2-tailed) _Keterangan _ _OP1 _0,874** _0,000 _Valid _ _OP2 _0,940** _0,000 _Valid _ _OP3 _0,799** _0,000 _Valid _ _ Sumber: Data diolah Keterangan : OP1 : Operasi pertanyaan ke-1, dst. Tabel diatas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan operasi mempunyai kriteria valid dengan nilai signifikan 0,000 yang kurang dari 0,05.

Tabel IV_24

Hasil Uji Validitas Layanan Purna Jual Proses Bisnis Internal Pertanyaan _Pearson Correlation _Sig. (2-tailed) _Keterangan _ _LPJ1 _0,744** _0,000 _Valid _ _LPJ2 _0,867** _0,000 _Valid _ _LPJ3 _0,797** _0,000 _Valid _ _ Sumber: Data diolah Keterangan : LPJ1 : Layanan Purna Jual pertanyaan ke-1, dst. Tabel diatas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan layanan purna jual mempunyai kriteria valid dengan nilai signifikan 0,000 yang kurang dari 0,05. Uji Reliabilitas Kuesioner Proses Bisnis Internal Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur keandalan suatu kuesioner.

Uji reliabilitas akan dilakukan dengan uji statistik cronbach alpa. Suatu variabel akan dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpa $>0,60$. Berikut adalah tabel yang menunjukkan hasil uji reliabilitas Proses Bisnis Internal melalui 3 variabel dengan jumlah responden sebanyak 25 yang merupakan karyawan PT Bumi Hijau Puri Persada. Dapat dilihat pada lampiran 5.

Tabel IV_25 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Proses Bisnis Internal Variabel _Cronbach's Alpha _Cronbach's Alpha Based on Standardized Items _N of Items _INV _0,911 _0,954 _3 _OP _0,854 _0,925 _4 _LPJ _0,828 _0,874 _4 _ Sumber: Data diolah Keterangan : INV : Proses Inovasi OP : Proses Operasi LPJ : Layanan Purna Jual Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai Cronbach Alpa pada inovasi adalah 0,911 sehingga pertanyaan pada kuesioner reliabel.

Nilai Cronbach Alpa operasi adalah 0,854 sehingga pertanyaan pada kuesioner reliabel. Nilai Cronbach Alpa layanan purna jual adalah 0,828 sehingga pertanyaan pada kuesioner reliabel. Hasil Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal Dalam pengukuran pada perspektif ini digunakan variabel pengukuran yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual dengan penyebaran kuesioner kepada 25 orang responden yang merupakan karyawan PT Bumi Hijau Puri Persada.

Berikut adalah hasil pengolahan data dari elemen-elemen pengukuran proses bisnis internal. Tabel IV_26

Hasil Pengukuran Inovasi Proses Bisnis Internal

PT Bumi Hijau Puri Persada Pendapat Responden _Nilai _Jumlah Jawaban Responden _Total Nilai _Bobot Nilai _Sangat Setuju _5 _24 _120 _55,0 % _Setuju _4 _20 _80 _36,7 % _Kurang Setuju _3 _6 _18 _8,3 % _Tidak Setuju _2 _0 _0 _0 % _Sangat Tidak Setuju _1 _0 _0 _0 % _Jumlah _50 _218 _100 % _ Sumber: Data diolah Tabel IV_26 diatas merupakan hasil atas pendapat para karyawan mengenai proses bisnis internal pada PT Bumi Hijau Puri Persada dengan variabel proses inovasi.

Persentase yang menyatakan sangat setuju sebesar 55,0%, menyatakan setuju 36,7%, menyatakan kurang setuju sebesar 8,3 %, menyatakan tidak setuju 0 %, dan 0% menyatakan sangat tidak setuju. Dalam pengukuran, dapat diketahui bahwa karyawan sangat setuju terhadap inovasi yang dikembangkan perusahaan yang tentunya mampu meningkatkan nilai tambah bagi perusahaan dimana sebagian perusahaan merasa puas.

Inovasi tersebut seperti pembangunan taman kecil disetiap rumah, pemilihan cat rumah sesuai keinginan pelanggan (bagian dalam), dll. Selain itu, rencana perusahaan yang terealisasi dengan baik, informasi yang disampaikan terhadap pengembangan berjalan

dengan baik. Tabel IV_27

Hasil Pengukuran Operasi Proses Bisnis Internal

PT **Bumi Hijau Puri Persada** Pendapat Responden _Nilai _Jumlah Jawaban Responden
_Total Nilai _Bobot Nilai __Sangat Setuju _5 _9 _45 _16,3 % __Setuju _4 _33 _132 _47,8 %
__Kurang Setuju _3 _33 _99 _35,9 % __Tidak Setuju _2 _0 _0 _0 % __Sangat Tidak Setuju
_1 _0 _0 _0 % __Jumlah _75 _276 _100 % __ Sumber: Data diolah Tabel IV_27 diatas
merupakan hasil pengukuran yang didapat dari jawaban kuesioner atas pendapat para
karyawan mengenai **proses bisnis internal pada PT Bumi Hijau Puri Persada** dengan
variabel proses operasi.

Persentase yang menyatakan sangat setuju sebesar 16,3%, menyatakan setuju 47,8%,
menyatakan kurang setuju sebesar 35,9 %, menyatakan tidak setuju 0 %, dan 0%
menyatakan sangat tidak setuju. Dalam proses inovasi, beberapa karyawan setuju
dengan adanya atau perlunya memberikan arahan atau solusi kepada pelanggan
apabila keinginan mereka tidak dapat terpenuhi karena keterbatasan tertentu.

Sealain itu, perlunya menyediakan alternatif lain juga didukung oleh karyawan apabila
pengerjaan proyek dihadapkan pada kondisi tak terduga sehingga biaya produksi tetap
dapat terjaga. Namun, ada juga karyawan yang kurang setuju terutama dalam internal
perusahaan sendiri, prosedur dan sistem yang diberikan belum sepenuhnya dimengerti
berbagai pihak **atau hanya diutamakan untuk pihak-pihak yang dianggap penting saja.**

Tabel IV_28

Hasil Pengukuran Layanan Purna Jual Proses Bisnis Internal

PT **Bumi Hijau Puri Persada** Pendapat Responden _Nilai _Jumlah Jawaban Responden
_Total Nilai _Bobot Nilai __Sangat Setuju _5 _4 _20 _7,4 % __Setuju _4 _38 _152 _56,1 %
__Kurang Setuju _3 _33 _99 _36,5 % __Tidak Setuju _2 _0 _0 _0 % __Sangat Tidak Setuju
_1 _0 _0 _0 % __Jumlah _75 _271 _100 % __ Sumber: Data diolah Tabel IV_28 diatas
merupakan hasil pengukuran yang didapat dari jawaban kuesioner atas pendapat para
karyawan mengenai **proses bisnis internal pada PT Bumi Hijau Puri Persada** dengan
variabel layanan purna jual.

Persentase yang menyatakan sangat setuju sebesar 7,4%, menyatakan setuju 56,1%,
menyatakan kurang setuju sebesar 36,5 %, menyatakan tidak setuju 0 %, dan 0%
menyatakan sangat tidak setuju. Penilaian terhadap proses layanan purna jual
menunjukkan bahwa beberapa karyawan setuju dengan adanya kesepakatan diawal
yang menyangkut aturan terhadap reparasi atau transaksi lainnya setelah transaksi
dengan batas waktu tertentu. Selain itu, layanan purna jual dianggap sangat bermanfaat
bagi pelanggan.

Namun, ada beberapa karyawan yang kurang setuju bahwa layanan purna jual dianggap penting karena hanya akan menghambat kegiatan perusahaan dengan adanya berbagai keluhan dari pelanggan. "Untuk menentukan skala likert tersebut terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan indeks kepuasan minimal dibagi menjadi lima" (Sugiyono, 2017) yaitu: $IK_{maks} = R \times PP \times EX_{maks}$ $IK_{min} = R \times PP \times EX_{min}$ Interval = $(IK_{maks} - IK_{min}) : \text{skala skor}$ Keterangan: PP = Banyaknya pertanyaan R = Jumlah responden EX_{min} = Skor minimal yang bisa diberikan EX_{maks} = Skor maksimal yang bisa diberikan IK_{min} = Indeks kepuasan minimal IK_{maks} = Indeks kepuasan maksimal

Tabel IV_29 Ringkasan Hasil Pengukuran Kuesioner Proses Bisnis Internal

Pendapat Responden	Nilai	Jlh Jawaban Responden	Total Jawaban Responden	Nilai %
Sangat Setuju	5	24	9	4_37_185_24%
Setuju	4	20	33	38_91_364_48%
Kurang Setuju	3	6	33	33_72_216_28%
Tidak Setuju	2	0	0	0_0_0_0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0_0_0_0%
Jumlah	50	75	75	200_765_100%

Sumber: Data diolah Tabel IV_30

Pertanyaan Kuesioner **Perspektif Proses Bisnis Internal** Variabel Bisnis Internal

Jumlah Responden	INV	OP	LPJ	Total
2	25	3	25	LPJ_3_25_8_25_

Sumber: Data diolah

$IK_{maks} = R \times PP \times EX_{maks} = 25 \times 8 \times 5 = 1.000$ $IK_{min} = R \times PP \times EX_{min} = 25 \times 8 \times 1 = 200$ Interval = $(IK_{maks} - IK_{min}) : \text{skala skor} = (1.000 - 200) : 5 = 160$

STS TS KS S SS 200 360 520 680 840 1.000 765

Dari penjelasan diatas, indeks maksimum yang diperoleh adalah sebesar 1.000 dan indeks minimum sebesar 200 dengan interval pengukuran sebesar 160. Gambar 1V.2

adalah skala pengukuran untuk kuesioner proses bisnis internal, nilai total yang didapat dari jawaban kuesioner yang melibatkan tiga variabel yaitu proses **inovasi, operasi, dan layanan purna jual** adalah 765 atau 76,5%. Berdasarkan skala pengukuran tersebut, nilai 765 terletak diantara 680 dan 840 **yang menunjukkan alternatif pengukuran yaitu** setuju sehingga dapat disimpulkan karyawan setuju terhadap bisnis internal PT Bumi Hijau **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran** "Persepektif ini akan diukur dengan kuesioner untuk mengukur kepuasan pelanggan yang diberikan kepada para karyawan perusahaan sebanyak 25 responden. Kuesioner diperoleh dengan berpedoman pada sumber", (Nugroho, 2013).

Kuesioner ini memuat variabel **kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan**. Karakteristik Responden **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran** Kuesioner yang didistribusi kepada karyawan berguna untuk mengetahui banyaknya kuesioner yang dapat diolah dengan **ketentuan karakteristik tertentu**. Berikut merupakan tabel **penyebaran** kuesioner pertumbuhan dan pembelajaran pada **PT Bumi Hijau Puri Persada**.

Tabel IV_31

Distribusi Kuesioner Kepuasan Karyawan Keterangan _Jumlah _Persentase _ _Kuesioner yang dikirim _25 _100% _ _Kuesioner yang tidak kembali _0 _0% _ _Kuesioner yang tidak dapat diolah _0 _0% _ _Kuesioner yang dapat diolah _25 _100% _ _ Sumber: Data diolah Dalam penyebarannya, kuesioner kepuasan pelanggan diberikan kepada 25 responden dengan rincian tidak ada kuesioner yang tidak kembali ataupun tidak dapat diolah, sehingga kuesioner yang terlibat dalam pengolahan data adalah sebanyak 25 kuesioner.

Uji Validitas Kuesioner Pertumbuhan dan Pembelajaran Uji validitas untuk mengukur apakah pertanyaan **pada kuesioner tersebut mampu** mengungkapkan sesuatu diinginkan untuk diukur pada kuesioner tersebut. Suatu variabel akan dikatakan valid jika **signifikan terhadap skor total** $< 0,05$. Dalam hal **ini uji validitas dilakukan** terhadap kuesioner pertumbuhan dan pembelajaran.

Berikut adalah tabel yang menunjukkan hasil uji validitas pertumbuhan dan pembelajaran melalui 3 variabel **dengan jumlah responden sebanyak 25** yang merupakan karyawan **PT Bumi Hijau Puri Persada**. **Dapat dilihat pada lampiran 6**. Tabel IV_32

Hasil Uji Validitas Kapabilitas Karyawan Pertanyaan _Pearson Correlation _Sig. (2-tailed) _Keterangan _ _KK1 _0,893** _0,000 _Valid _ _KK2 _0,911** _0,000 _Valid _ _ Sumber: Data diolah Keterangan : KK1 : Kapabilitas Karyawan pertanyaan ke-1,dst.

Tabel **diatas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan** kapabilitas karyawan mempunyai kriteria valid dengan nilai signifikan 0,000 yang kurang dari 0,05. Tabel IV_33

Hasil Uji Validitas Kapabilitas Sistem Informasi Pertanyaan _Pearson Correlation _Sig. (2-tailed) _Keterangan _ _KSI1 _0,852** _0,000 _Valid _ _KSI2 _0,835** _0,000 _Valid _ _KSI3 _0,701** _0,000 _Valid _ _KSI4 _0,809** _0,000 _Valid _ _KSI5 _0,722** _0,000 _Valid _ _ Sumber: Data diolah Keterangan : KSI1 : Kapabilitas Sistem Informasi pertanyaan ke-1,dst.

Tabel **diatas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan** kapabilitas sistem informasi mempunyai kriteria valid dengan nilai signifikan 0,000 yang kurang dari 0,05. Tabel IV_34

Hasil Uji Validitas Motivasi, Pemberdayaan, Keselarasan Pertanyaan _Pearson Correlation _Sig. (2-tailed) _Keterangan _ _MPK1 _0,722** _0,000 _Valid _ _MPK 2 _0,809** _0,000 _Valid _ _MPK 3 _0,852** _0,000 _Valid _ _MPK 4 _0,701** _0,000 _Valid _ _MPK 5 _0,835** _0,000 _Valid _ _ Sumber: Data diolah Keterangan : MPK 1 : Motivasi, Pemberdayaan, Keselarasan pertanyaan ke-1,dst.

Tabel diatas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan motivasi, pemberdayaan, keselarasan mempunyai kriteria valid dengan nilai signifikan 0,000 yang kurang dari 0,05. Uji Reliabilitas Kuesioner Pertumbuhan dan Pembelajaran Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur keandalan suatu kuesioner. Uji reliabilitas akan dilakukan dengan uji statistik cronbach alpa. Suatu variabel akan dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpa $>0,60$.

Berikut adalah tabel hasil uji reliabilitas pertumbuhan dan pembelajaran melalui 3 variabel dengan jumlah responden sebanyak 25 yang merupakan karyawan PT Bumi Hijau Puri Persada. Dapat dilihat pada lampiran 6. Tabel IV_35

Hasil Uji Reliabilitas Pertumbuhan Pembelajaran Variabel _Cronbach's Alpha
_Cronbach's Alpha Based on Standardized Items _N of Items _KK_0,894_0,928_3_ _KSI_0,804_0,909_6_ _MPK_0,804_0,909_6_ _ Sumber: Data diolah Keterangan : KK : Kapabilitas Karyawan KSI : Kapabilitas Sistem Informasi MPK : Motivasi, Pemberdayaan, Keselarasan Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai Cronbach Alpa pada kapabilitas karyawan adalah 0,894 sehingga pertanyaan pada kuesioner reliabel.

Nilai Cronbach Alpa kapabilitas sistem informasi adalah 0,804 sehingga pertanyaan pada kuesioner reliabel. Nilai Cronbach Alpa motivasi, pemberdayaan, keselarasan adalah 0,804 sehingga pertanyaan pada kuesioner reliabel. Hasil Pengukuran Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran Dalam pengukuran pada perspektif ini digunakan variabel pengukuran yaitu kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan, keselarasan dengan penyebaran kuesioner kepada 25 orang responden yang merupakan karyawan PT Bumi Hijau Puri Persada.

Berikut adalah hasil pengolahan data dari elemen-elemen pengukuran proses bisnis internal. Tabel IV_36

Hasil Pengukuran Kapabilitas Karyawan

PT Bumi Hijau Puri Persada Pendapat Responden _Nilai _Jumlah Jawaban Responden
_Total Nilai _Bobot Nilai _Sangat Puas_5_25_125_57,6 % _Puas_4_17_68_31,3 % _Kurang Puas_3_8_24_11,1 % _Tidak Puas_2_0_0_0 % _Sangat Tidak Puas_1_0_0_0 % _Jumlah_50_217_100 % _ Sumber: Data diolah Tabel IV_36 diatas merupakan hasil pengukuran yang didapat dari jawaban kuesioner atas pendapat para karyawan mengenai kepuasan karyawan terhadap PT Bumi Hijau Puri Persada dengan variabel kapabilitas karyawan.

Persentase yang menyatakan sangat puas sebesar 57,6%, menyatakan puas 31,3%, menyatakan kurang puas sebesar 11,1 %, menyatakan tidak puas 0 %, dan 0% menyatakan sangat tidak puas. Berdasarkan pengukuran terhadap kapabilitas karyawan, karyawan merasa sangat puas terhadap perusahaan yang menghargai dan tidak

membatasi karyawan dalam berkreatifitas untuk kepentingan bisnis, seperti membuat acara sosial bagi masyarakat, penyuluhan yang memberikan manfaat bagi banyak orang dan dapat dijadikan sarana promosi sekaligus.

Selain itu, karyawan yang memberikan prestasi yang baik juga diberi imbalan atau bonus. Tabel IV_37

Hasil Pengukuran Kapabilitas Sistem Informasi

PT **Bumi Hijau Puri Persada** Pendapat Responden _Nilai _Jumlah Jawaban Responden
_Total Nilai _Bobot Nilai _Sangat Puas _5 _19 _95 _20,6 % _Puas _4 _56 _224 _48,5 % _
_Kurang Puas _3 _43 _129 _27,9 % _Tidak Puas _2 _7 _14 _3,0 % _Sangat Tidak Puas _1
_0 _0 _0 % _Jumlah _125 _462 _100 % _ Sumber: Data diolah Tabel IV_37 diatas
merupakan hasil pengukuran yang didapat dari jawaban kuesioner atas pendapat para
karyawan mengenai kepuasan karyawan terhadap **PT Bumi Hijau Puri Persada** dengan
variabel kapabilitas sistem informasi.

Persentase yang menyatakan sangat puas sebesar 20,6%, menyatakan puas 48,5%,
menyatakan kurang puas sebesar 27,9 %, menyatakan tidak puas 3,0 %, dan 0%
menyatakan sangat tidak puas. Berdasarkan penilaian, kepuasan karyawan terletak pada
teknologi informasi yang dapat dikatakan memadai atau mencukupi kebutuhan
karyawan dalam kegiatan bisnis, adanya upaya yang diberikan perusahaan seperti
pelatihan atau rapat-rapat dalam hal pembinaan terhadap penggunaan teknologi
informasi tersebut.

Disisi lain, perbandingan **karyawan yang puas dan** kurang puas terhadap informasi yang
dibutuhkan karyawan setiap waktu hampir seimbang, dimana karyawan tertentu
merasa selalu mendapatkan informasi yang dibutuhkan sedangkan ada juga yang sulit
mendapatkan informasi yang diinginkan, begitupula dengan **kebijakan dan prosedur
yang berhubungan dengan pekerjaan** yang diberikan.

Tabel IV_38

Hasil Pengukuran Motivasi, Pemberdayaan, Keselarasan

PT **Bumi Hijau Puri Persada** Pendapat Responden _Nilai _Jumlah Jawaban Responden
_Total Nilai _Bobot Nilai _Sangat Puas _5 _19 _95 _20,6 % _Puas _4 _56 _224 _48,5 % _
_Kurang Puas _3 _43 _129 _27,9 % _Tidak Puas _2 _7 _14 _3,0 % _Sangat Tidak Puas _1
_0 _0 _0 % _Jumlah _125 _462 _100 % _ Sumber: Data diolah Tabel IV_38 diatas
merupakan hasil pengukuran yang didapat dari jawaban kuesioner atas pendapat para
karyawan mengenai kepuasan karyawan terhadap **PT Bumi Hijau Puri Persada** dengan
variabel motivasi, pemberdayaan, keselarasan.

Persentase yang menyatakan sangat puas sebesar 20,6%, menyatakan puas 48,5%,

menyatakan kurang puas sebesar 27,9 %, menyatakan tidak puas 3,0 %, dan 0% menyatakan sangat tidak puas. Dalam aspek ini, karyawan puas akan perusahaan yang menerima usulan dengan memberikan kesempatan kepada semua karyawannya. Dalam hubungannya dengan rekan sesama kerjanya pun, karyawan merasa puas karena dapat berkomunikasi dengan baik, dapat saling menghargai dan dapat bersaing dengan sportif.

Penilaian terhadap aspek lain menunjukkan kesimbangan dimana karyawan yang merasa puas dan kurang puas terhadap gaji yang diberikan yang dianggap sesuai ataupun tidak sesuai dengan tanggungjawab yang dijalankan serta sarana dan prasarana yang terdapat beberapa yang belum diganti atau kondisinya kurang baik. "Untuk menentukan skala likert tersebut terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan indeks kepuasan minimal dibagi menjadi lima" (Sugiyono, 2017) yaitu: $IK \text{ maks} = R \times PP \times EX \text{ maks}$ $IK \text{ min} = R \times PP \times EX \text{ min}$ $Interval = (IK \text{ maks} - IK \text{ min}) : \text{skala skor}$ Keterangan: PP = Banyaknya pertanyaan R = Jumlah responden EX min = Skor minimal yang bisa diberikan EX maks = Skor maksimal yang bisa diberikan IK min = Indeks kepuasan minimal IK maks = Indeks kepuasan maksimal

Hasil Pengukuran Kuesioner Pertumbuhan Pembelajaran	Pendapat Responden	Nilai	%	KK	KSI
MPK	Sangat Puas	5	25	19	19
	Puas	4	17	56	56
	Kurang Puas	3	8	43	43
	Tidak Puas	2	0	7	7
	Sangat Tidak Puas	1	0	0	0
	Jumlah	50	125	125	300
		1.141	100%		

Sumber: Data diolah Tabel IV_40

Pertanyaan Kuesioner Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Variabel Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran Jumlah Pertanyaan Jumlah Responden KK 2 25 KSI 5 25 MPK 5 25 Total 12 25 Sumber: Data diolah

$$IK \text{ maks} = R \times PP \times EX \text{ maks} = 25 \times 12 \times 5 = 1.500$$

$$IK \text{ min} = R \times PP \times EX \text{ min} = 25 \times 12 \times 1 = 300$$

$$Interval = (IK \text{ maks} - IK \text{ min}) : \text{skala skor} = (1.500 - 300) : 5 = 240$$

STP TP KP P SP 300 540 780 1.020 1.260 1.500 1.141 Indeks maksimum yang diperoleh adalah sebesar 1.500 dan indeks minimum sebesar 300 dengan interval pengukuran sebesar 240. Gambar 1V.3

adalah skala pengukuran untuk kuesioner pertumbuhan dan pembelajaran, nilai total yang didapat dari jawaban kuesioner yang melibatkan tiga variabel yaitu proses inovasi, operasi, dan layanan purna jual adalah 1.141 atau 76,1%. Berdasarkan skala pengukuran tersebut, nilai 1.141 terletak diantara 1.020 dan 1.260 yang menunjukkan alternatif pengukuran yaitu puas.

Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, karyawan puas terhadap PT Bumi Hijau Puri Persada. Kinerja Perusahaan

secara Keseluruhan “Menurut (Mulyadi, 2009) untuk mengukur keseimbangan yang dicapai dalam setiap perspektif digunakan kriteria kesimbangan. Adapun skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah “baik”.

Skor diberikan berdasarkan rating scale berikut”,(Mulyadi, 2009): Tabel IV_41
 Rating Scale Skor_Nilai _-1_Kurang _0_Cukup _1_Baik __ Sumber : (Mulyadi, 2009)
 Berikut merupakan tabel kinerja perusahaan secara keseluruhan : Tabel IV_42
 Hasil Penilaian Secara Keseluruhan Perspektif_2015_Kriteria_Skor_2016_Kriteria_Skor_2017_Kriteria_Skor __KEUANGAN __Likuiditas __Current_2,75_B_1_3,02_CB_0_3,60_CB_0 __Cash_0,22_K_-1_0,29_K_-1_0,16_K_-1 __Quick_2,56_B_1_2,92_B_1_3,02_B_1 __TOTAL_1_TOTAL_0_TOTAL_0 __Rata-rata rasio likuiditas_0,33 __Solvabilitas __Debt to asset_0,93_K_-1_0,89_K_-1_0,82_K_-1 __Debt to equity_14,23_K_-1_8,42_K_-1_4,68_CB_0 __TOTAL_-2TOTAL_-2TOTAL_-1 __Rata-rata rasio solvabilitas_-1,67 __Profitabilitas __NPM_9,46 %_K_-1_11,16 %_K_-1_10,11 %_K_-1 __ROI_6,7%_K_-1_6,6%_K_-1_4,1%_K_-1 __TOTAL_-2TOTAL_-2TOTAL_-2 __Rata-rata rasio profitabilitas_-2 __Aktivitas __TATO_55,4_B_1_57,2_B_1_34,7_B_1 __Inventory Turnover_11,0_B_1_17,7_B_1_2,6_B_1 __TOTAL_2TOTAL_2TOTAL_2 __Rata-rata rasio aktivitas_2 __Total Rata –rata rasio keuangan_-1,33 __PELANGGAN __Perspektif_Skor rating scale _nilai_kriteria _skor __Kepuasan pelanggan: 1.

Atribut produk dan jasa 2. Citra perusahaan 3. Hubungan dengan pelanggan _75,8% x 0,6 80% 0,56_75,8%_B_1 __BISNIS INTERNAL __Internal perusahaan: 1. Proses Inovasi 2. Proses Operasi 3. Layanan Purna Jual _76,5% x 0,6 80% 0,57_76,5%_B_1 __PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN __Kepuasan Karyawan: 1. Kapabilitas Karyawan 2. Kapabilitas Sistem Informasi 3.

Motivasi, Pemberdayaan, Keselarasan _76,5% x 0,6 80% 0,57_76,1%_B_1 __TOTAL SKOR_1,67 __ Sumber : Laporan Keuangan PT Bumi Hijau Puri Persada Keterangan : B : Baik K : Kurang CB : Cukup Baik Dari tabel diatas, total skor yang ditunjukkan dalam mengukur keseimbangan keempat perspektif adalah 1,67 dari 7 item yang dinilai. Rata-rata skor yang didapat adalah 0,24 (1,67/7).

Berikut merupakan batas keimbangan dengan skor standar : Kurang Cukup Baik -1 0 0,24 1 “Kinerja yang dapat dikatakan baik adalah lebih dari 80% yang diasumsikan sama dengan 0,6. Sedangkan batas cukup adalah kinerja yang nilainya antara 0 – 0,6”, (Mulyadi, 2009). Berdasarkan gambar, dapat dilihat bahwa kinerja PT Bumi Hijau Puri Persada hanya bernilai 0,24 yang artinya berada antara 0 -0,6 sehingga kinerja PT Bumi Hijau Puri Persada dapat dikatakan cukup baik.

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa pada perspektif keuangan, rata-rata penilaian menunjukkan nilai kurang baik dengan nilai rata-rata -0,33 (-1,33/4). Penilaian kinerja yang kurang baik pada perspektif keuangan disebabkan oleh **rasio solvabilitas dan rasio profitabilitas** perusahaan yang kurang baik. Dalam tabel diatas, diketahui bahwa solvabilitas perusahaan yang setiap tahunnya mengalami penurunan dimana penurunan tersebut menggambarkan bahwa setiap tahun baik **rasio utang terhadap aset maupun ekuitas semakin baik.**

Akan tetapi, rasio perusahaan yang jauh diatas rata-rata industri yang berarti bahwa hampir secara keseluruhan **perusahaan dibiayai dengan utang** mengakibatkan kondisi perusahaan dinilai kurang baik. Selain itu, profitabilitas atau tingkat keuntungan **PT Bumi Hijau Puri Persada** menunjukkan hasil yang kurang baik (perusahaan tidak mampu mencapai keuntungan).

Meskipun dalam rasio ini ada terjadi kenaikan pada tahun 2016, tetapi rasio tersebut masih jauh dibawah rata-rata industri sehingga dapat dinilai kurang baik. Sedangkan penilaian yang dikategorikan baik terdapat pada rasio aktivitas yang menunjukkan bahwa perusahaan mampu memaksimalkan aset yang dimiliki sehingga rasio yang dihasilkan melebihi rata-rata industri dan meskipun ada penurunan, rasio tersebut tetap baik karena lebih dari rata-rata industrinya.

Selain dari perspektif keuangan, perspektif non keuangan memberikan **nilai yang cukup baik** bagi perusahaan terutama pada perspektif **bisnis internal dan perspektif pertumbuhan pembelajaran**. Pada perspektif bisnis internal, dukungan karyawan terhadap inovasi dan solusi yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan menerima respon yang positif serta layanan purna jual yang menambah nilai pelayanan untuk perusahaan dimana layanan purna jual harus memiliki aturan atau kesepakatan dengan pembeli sehingga kesalahpahaman dapat diminimalisir.

Ketidaksetujuan dalam perspektif ini terletak pada karyawan yang merasa bahwa layanan purna jual hanya akan menghambat aktivitas perusahaan karena banyaknya keluhan. Pada perspektif pertumbuhan pembelajaran, tanggapan positif dari kepuasan karyawan ditujukan kepada aspek perusahaan yang menghargai karyawannya dalam berkarya, berkeativitas dan terbukanya perusahaan akan usulan atau tanggapan semua karyawannya.

Selanjutnya, adanya teknologi informasi yang memadai sehingga **kebutuhan karyawan dapat terpenuhi** dan perusahaan juga memberikan imbalan berupa bonus kepada karyawan yang berprestasi. Ketidakpuasan karyawan terletak pada beberapa karyawan

yang merasa gaji tidak sesuai dengan tanggungjawab yang dijalankan, dan adanya penyampaian informasi yang tidak merata untuk setiap karyawan.

Perspektif pelanggan juga memberikan nilai yang cukup baik, tetapi nilainya sedikit lebih rendah dibandingkan dua perspektif non keuangan lainnya. Berdasarkan penilaian terhadap kepuasan pelanggan, aspek kepuasan terletak pada harga produk yang terjangkau, pelayanan pasca transaksi yang baik dari perusahaan, kesesuaian produk jadi dengan permintaan pelanggan, dan ketepatan waktu penyelesaian produk.

Hal yang menjadi sumber ketidakpuasan pelanggan terletak pada pelanggan yang merasa material yang digunakan kurang baik, serta beberapa pelanggan yang menyatakan bahwa pelayanan perusahaan atas keluhan mereka tidak sesuai harapan. Berikut merupakan gambaran kinerja perusahaan berdasarkan 4 perspektif. Perspektif Keuangan Perspektif Pelanggan Perspektif Bisnis Internal Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran

PENUTUP Kesimpulan Berdasarkan pengukuran kinerja dengan konsep Balance Scorecard pada PT Bumi Hijau Puri Persada meliputi perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pertumbuhan pembelajaran, diperoleh ukuran kinerja secara keseluruhan yaitu sebesar 0,24 yang berarti kinerja perusahaan cukup baik.

Adapun kesimpulan penilaian masing-masing perspektif : Perspektif keuangan menilai kinerja PT Bumi Hijau Puri Persada dengan analisis rasio keuangan yaitu rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas, dan rasio aktivitas. Hasil pengukuran kinerja keuangan menunjukkan nilai yang kurang baik dengan rata-rata nilai sebesar (-0,33).

Rasio likuiditas menunjukkan kinerja yang cukup baik dengan rata-rata nilai 0,33. Rata-rata rasio Solvabilitas menunjukkan nilai yang kurang baik yaitu sebesar (-1,67). Namun, dalam pengukuran dengan rasio profitabilitas didapat bahwa kinerja perusahaan kurang baik dengan rata-rata nilai sebesar (-2). Akan tetapi, rasio aktivitas menunjukkan hasil yang baik dengan nilai pengukuran sebesar 2.

Pada perspektif pelanggan, diukur melalui kuesioner yang dibagi kedalam tiga variabel yaitu atribut produk dan jasa, citra perusahaan, dan hubungan dengan pelanggan. Tujuan pengukuran ini adalah untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap PT Bumi Hijau Puri Persada. Pengukuran kinerja yang didapat sebesar 75,8% atau 0,56 yang artinya kinerja perusahaan dalam memenuhi kepuasan pelanggan cukup baik.

Pada perspektif proses bisnis internal, diukur melalui kuesioner yang dibagi kedalam tiga variabel yaitu proses inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Tujuan pengukuran ini adalah untuk mengetahui pendapat para karyawan mengenai proses bisnis internal

yang selama ini dilakukan oleh PT Bumi Hijau Puri Persada. Pengukuran kinerja yang didapat sebesar 76,5% atau 0,57 yang artinya kinerja perusahaan dalam kegiatan internalnya cukup baik.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, diukur melalui kuesioner yang dibagi kedalam tiga variabel yaitu kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan, keselarasan. Tujuan pengukuran ini adalah untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap PT Bumi Hijau Puri Persada. Pengukuran kinerja yang didapat sebesar 76,1% atau 0,57 yang artinya kinerja perusahaan dalam memenuhi kepuasan karyawannya cukup baik.

Saran Adapun saran yang dapat penulis berikan kepada PT Bumi Hijau Puri Persada atas pengukuran kinerja ini yaitu: Pada perspektif keuangan, tingkat pengembalian / keuntungan perusahaan (profitabilitas) masih belum tercapai sehingga perlu adanya penekanan terhadap biaya-biaya operasi seperti biaya promosi, biaya perjalanan dinas, dan lain-lain. Selain itu, perusahaan dapat meningkatkan harga jual yang juga disesuaikan dengan kondisi (baik dari segi biaya material maupun tenaga kerjanya).

Dari sisi kewajiban perusahaan, perlu adanya kebijakan terhadap peminjaman dana kepada pihak ketiga dengan menyesuaikan tingkat pengembalian yang dapat diberikan sehingga resiko tidak mampu melunasi utang dapat diperkecil dan beban bunga yang ditanggung juga dapat diperkecil. Persediaan juga merupakan hal yang perlu diperhatikan dimana persediaan yang berlebihan dapat menyebabkan perusahaan menjadi tidak produktif, sehingga perlu dilakukan pengontrolan atau perencanaan persediaan.

Pada perspektif pelanggan, kepuasan pelanggan merupakan hal yang utama sehingga perlu menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan terus mempertahankan pelayanan yang baik terutama pada aspek atribut produk dan jasa yang ditawarkan yaitu kualitas dari perumahan, dan layanan pasca transaksi terhadap tanggapan atas keluhan atau kendala sehingga pelanggan dapat merasa puas.

Pada perspektif bisnis internal, kekompakan dan peranan karyawan sangat diperlukan karena kondisi internal yang baik akan mampu mengarahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dalam hal ini perusahaan harus mampu merangkul semua karyawannya, memberikan informasi secara menyeluruh baik kepada karyawan yang bersangkutan ataupun tidak sehingga karyawan tidak merasa terabaikan.

Selain itu, dalam menjalankan aktivitasnya, perlu dilakukan training mengenai sistem kerja, prosedur dan lainnya yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Perspektif pertumbuhan pembelajaran mengutamakan **kepuasan karyawan terhadap perusahaan** sehingga perusahaan harus mampu menjaga hubungan baik dengan karyawan dan dapat memberikan kenyamanan serta dukungan bagi karyawan agar dapat mencapai peningkatan laba yang signifikan dengan memberikan informasi yang dibutuhkan karyawan, **pengarahan kebijakan dan prosedur yang menyeluruh, serta penyediaan sarana prasarana yang layak dan memadai.**

Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini memiliki keterbatasan pada pertanyaan-pertanyaan yang ada pada kuesioner penelitian sehingga pertanyaan yang diajukan oleh peneliti belum tentu dapat menggambarkan **kinerja perusahaan secara keseluruhan.** Oleh karena itu, untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan aspek aspek dari penelitian ini sehingga dapat memberikann kontribusi yang lebih baik dan dapat menjelaskan kondisi kinerja perusahaan yang lebih mendekati keadaan yang sebenarnya dari evaluasi kinerja. DAFTAR PUSTAKA Bititci, U., Carrie, A.,

& McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. **International Journal of Operations & Production** Management, Vol.17. Gaspersz, V. (2002). Total Quality Management. Jakarta: Gramedia. Gibson, C. H. (2008). Financial reporting & Analysis. USA: South-Western Cengage Learning. Hanafi, M., & Halim, A. (2016). Analisis Laporan Keuangan. Edisi Kelima. Yogyakarta: UPP AMP YKPN. Hansen, D. R. (2006). Akuntansi Manajemen. Jakarta: Erlangga.

Hanuma, S. (2010). **Analisis Balance Scorecard sebagai Pengukur Kinerja Perusahaan (studi kasus pada PT Astra Honda Motor).** Skripsi.Universitas Diponegoro. Semarang. Ilyas. (2001). Teori, Penilaian dan Penelitian Kinerja. Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM-UI. Junaidi. (2002). **Kontribusi Penerapan Balance Scorecard Terhadap Peningkatan Perusahaan "Studi Kasus di Perusahaan Jasa Perantara Asuransi".** Jakarta: Binus University. Kaplan, R.

S., & David P. Norton. (1996). Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Jakarta: Erlangga. Kaplan, R. S., & Norton. (2001). The Strategy **Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business** Environment. Massachusetts: **Harvard Business School Press.** Kaplan, R. S., & Norton, a. (1996). Translating Strategy into Action: Balanced Scorecard. Boston: Harvard College. Kasmir. (2016). Analisis Laporan Keuangan.

Jakarta: Rajawali Pers. Keban, T. Y. (2004). **Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu.** Yogyakarta: Gava Media. Mahsun, M. (2006). Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: BPFE. Moehertonio. (2012). Pengukuran Kinerja Berbasis

Kompetensi. Jakarta: Raja Grafindo Persada. Mulyadi. (2001). Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa. Jakarta: Salemba Empat. Mulyadi. (2001). Sistem Akuntansi. Jakarta: Salemba Empat. Mulyadi. (2007).

Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Jakarta: Salemba Empat. Mulyadi. (2009). Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balanced Scorecard. Jakarta: Salemba Empat. Neely, A. D., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance Measurement System Design: A literature Review and Research Agenda. International Journal of Operations & Production Management 15(4), 80-116. Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002).

The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. London: Financial Times/Prentice Hall. Nugroho, W. A. (2013). Skripsi Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus PT Wijaya Karya). UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SYARIF HIDAYATULLAH. Purwanto, D. (2006). Komunikasi Bisnis. Jakarta: Erlangga. Rangkuti, F. (2011). SWOT Balanced Scorecard. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. Rivai, V. (2009).

Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik. Jakarta: Raja Grafindo Persada. Rusdiyanto, F. A. (2010). Skripsi "Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Semarang". Universitas Diponegoro Semarang. Simbolon, F. (2015). Perbandingan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan. Binus Business Review, 91-100. Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND. Bandung: Alfabeta. Yuwono, S., & dkk. (2006). Balance Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

INTERNET SOURCES:

<1% - kaumauakuada.blogspot.com/2011/06/pengukuran-kinerja.html
<1% - digilib.unila.ac.id/7142/15/BAB II.pdf
<1% - andichairilfurqan.wordpress.com/2012/05/25/...
<1% - diyahatika.wordpress.com/2017/01/25/kinerja...
<1% - agusseptianheryanto.wordpress.com/2013/11/22/...
<1% - elib.unikom.ac.id/files/disk1/543/jbptunikompp-gdl...
<1% - abdukaharkimia.files.wordpress.com/2013/12/...
<1% - rfebrianto.blogspot.com/.../pengukuran-kinerja-perusahaan...
<1% - docplayer.info/31736626-Bab-i-pendahuluan...

<1% - engelmaudul.blogspot.com/...tantangan-yang-dihadapi.html
 <1% - www.ekomarwanto.com/2011/10/ringkasan-manajemen...
 <1% - amirudin254.blogspot.com/2009/12/pengaruh-penerapan...
 <1% - blogsasito.blogspot.com/2015/05/bab-2...
 <1% - e-journal.uajy.ac.id/636/3/2EA16033.pdf
 <1% - makalahsie01.blogspot.com/2013/09/makalas-sistem-inform...
 <1% - www.scribd.com/document/325117314/SKRIPSI...
 <1% - indriramadhaniekonomi.blogspot.com/2013/05/...kinerja-dan...
 <1% - dewiasmaranii.blogspot.com/2014/10/laporan-keuangan.html
 <1% - pou-pout.blogspot.com/2012/06/contoh-laporan-observasi...
 <1% - www.academia.edu/2231724/...Terhadap_Kinerja_Perusahaan
 <1% - untuk menentukan **proses, kapabilitas, dan strategi perusahaan yang dianggap strategis untuk** diukur.
 <1% - ssantoso.blogspot.com/...organisasi-dalam-perspektif.html
 <1% - www.scribd.com/document/335638422/Macam-macam...
 <1% - sttal.ac.id/wp-content/uploads/2018/03/journal-ipms-Fa...
 <1% - www.scribd.com/document/337503966/Refrensi-Per...
 <1% - ejournal.stiesia.ac.id/jira/article/downloadSupp...
 <1% - nonasijuna.blogspot.com/2016/...masa-yang-akan-datang.html
 <1% - tiasaccountingworld.blogspot.com/.../balanced-scorecard.html
 <1% - kuliahmanajemenundip.blogspot.com/2016/05/manajemen...
 <1% - blognyaekonomi.files.wordpress.com/2013/06/...
 <1% - colorsofmiralife.blogspot.com/2016/05/penilaian...
 <1% - samuderapropulsion.blogspot.com/2010/10/balance...
 <1% - fe-akuntansi.unila.ac.id/skripsi/pdf/cdabstrak.pdf
 <1% - tamiams.wordpress.com/2013/03/31/balance-score...
 <1% - www.academia.edu/34297431/Strategi_Bisnis_PT_NET_MEDIA...
 <1% - www.academia.edu/9934445/Pengukuran_Kinerja_Dengan...
 <1% - albert1126.wordpress.com/2017/02/02/nolan-norton...
 <1% - www.scribd.com/document/55236987/Perancangan...
 <1% - penggawa-hikmah.blogspot.com/2013/01/komunikasi-internal...
 <1% - www.scribd.com/document/364589944/ipi433694
 <1% - www.neliti.com/id/publications/141464/analisis...
 <1% - simseptialutfi11130082etikasaraswati.blogspot.com/2015/...
 <1% - thoifahasriandini.blogspot.com/2015/10/pertumbuhan...
 <1% - investasireksadanaindonesiagw.blogspot.com/2017
 <1% - alamatdatelepon.blogspot.com
 <1% - www.scribd.com/document/328570859/Pengaruh-Hasil...
 <1% - analisis laporan keuangan rasio keuangan seperti return on investment roi dan net profit margin.

<1% - magfira.files.wordpress.com/2009/11/balanced...

<1% - jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/...definisi-konsep-dan.html

<1% - www.academia.edu/8572849/STRATEGI_DAN_MANAJEMEN_STRATEGI

<1% - www.scribd.com/document/240315964/SKRIPSI...

<1% - contohskripsikoe.blogspot.com/2014

<1% - www.scribd.com/doc/274258327/Tugas-Jurnal...

<1% - docplayer.info/68599780-Studi-pada-lima-anak...

<1% - proposalskripsi1.blogspot.com

<1% - www.academia.edu/...KINERJA_PERUSAHAAN_BERDASARKAN_ASPEK...

<1% - www.poztmo.com

<1% - ejournal.unesa.ac.id/article/18736/57/article.pdf

<1% - www.slideshare.net/rodoezra/karya-ilmiah-bahasa...

<1% - www.digilib.itb.ac.id/files/disk1/631/jbptitbpp-gdl...

<1% - docplayer.info/67466855-Bab-ii-tinjauan-pustaka...

<1% - [eprints.walisongo.ac.id/6570/4/BAB III.pdf](http://eprints.walisongo.ac.id/6570/4/BAB_III.pdf)

<1% - [eprints.uny.ac.id/9783/4/Bab 4 -08104244046.pdf](http://eprints.uny.ac.id/9783/4/Bab_4_-08104244046.pdf)

<1% - iinwulandari13.blogspot.com/2016/03/contoh-komponen...

<1% - www.slideshare.net/meidya/makalah-balancd-scorecard

<1% - lybar-accounting.blogspot.com/...kinerja-dengan-konsep.html

<1% - lybar-accounting.blogspot.com/2015/06/penilaian-kinerja...

<1% - repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/23909...

<1% - [eprints.uny.ac.id/7740/3/BAB 2-07412144014.pdf](http://eprints.uny.ac.id/7740/3/BAB_2-07412144014.pdf)

<1% - abstrak.ta.uns.ac.id/wisuda/upload/D1113024_bab2.pdf

<1% - wardahcheche.blogspot.com/2013/05/prestasi-kerja.html

<1% - rozaman.blogspot.com/2012

<1% - adityayhomi.blogspot.com/2012/07/pengukuran-kinerja...

<1% - repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/27913/4/Chapter...

<1% - mangihot.blogspot.com

<1% - iskandarxxx92.blogspot.com

<1% - afandi-unmuhgres.blogspot.com/...kinerja-tentang_27.html

<1% - www.academia.edu/8302672/Performance_Measurement_Pengukuran

<1% - etheses.uin-malang.ac.id/2021/7/09520073_Bab_3.pdf

<1% - [digilib.unila.ac.id/668/12/BAB II.pdf](http://digilib.unila.ac.id/668/12/BAB_II.pdf)

<1% - repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle...

<1% - www.infotugasakhir.xyz/...analisis-kinerja-keuangan.html

<1% - www.researchgate.net/publication/322995900...

<1% - www.scribd.com/document/333480283/B

<1% - chyntiayp.blogspot.com/2011/...keuangan-adopsi-balanced.html

<1% - chyntiayp.blogspot.com/2011/06/kementerian-keuangan...

<1% - www.scribd.com/document/369351074/Is-i-2732454914019

<1% - balanced scorecard mengutamakan pengukuran **baik dari segi keuangan dan non keuangan.**

1% - tipsserbaserbi.blogspot.com

<1% - www.generasiedukasi.com

<1% - nisadin.blogspot.com/2010/04/balanced-scorecard.html

<1% - www.scribd.com/doc/143546782/Skripsi-Pt-Hadji-Kalla

<1% - www.scribd.com/document/368979967/Bab-2

<1% - www.ekasulistiyana.web.id/artikel/kuliah/empat...

<1% - erinhudaya.wordpress.com/2014/01/20/pengukuran...

<1% - www.scribd.com/doc/133116604/Balanced-Scorecard...

<1% - www.scribd.com/document/344929614/Pengertian-Dan...

<1% - fe-akuntansi.unila.ac.id/download/14112013-0741031094.pdf

<1% - www.academia.edu/12683610/...ALAT_UKUR_KINERJA_PERUSAHAAN

<1% - rinaldy-tuhumury.blogspot.com/2012/07/keunggulan...

<1% - jurnal.unived.ac.id/index.php/er/article/view/6/5

<1% - www.academia.edu/12683610/ANALISIS_BALANCE_SCORECARD...

<1% - rahmatsuharjana.blogspot.com/2013/03/balanced-scorecard...

<1% - konvigloveandlife.blogspot.com/2016/07/normal-0-false...

<1% - www.e-akuntansi.com

<1% - riskymahira.blogspot.com/2013/01/balanced-scorecard.html

<1% - www.scribd.com/doc/125993752/Dampak-Strategis...

<1% - loveakuntansi.blogspot.com/2010/12/balance-scorecard.html

<1% - supianpdam.com/w2/pengertian-dan-formulasi-indikator...

<1% - download.portalgaruda.org/article.php?article=377729&val...

<1% - agungwiroprabowo25.blogspot.com/...rasio-likuiditas.html

<1% - nurugha.blogspot.com/2014/06/10-rasio-keuangan.html

<1% - mysunsetland.blogspot.com/2016/10/menghitung-rasio...

<1% - www.kompasiana.com/disariska/mengenal-current...

<1% - www.scribd.com/document/340671092/Makalah-J...

<1% - annisadevyanadewi.weebly.com/kilas-balik-krisis-ekonomi...

<1% - aminsinarjoeccomic.blogspot.com/2013/04/model...

<1% - rickyapriadi.blogspot.com/2016/04/analisis-laporan-rasio...

<1% - makbulamali.blogspot.com/...4-analisa-laporan-keuangan.html

<1% - ryansanada.blogspot.com/2017/04/latihan-2...

<1% - akuntansipertanggungjawaban.blogspot.com/.../resume-rasio...

<1% - whitechocolate.wordpress.com/2016/04/10/...

<1% - adadiskon.wordpress.com/2012/11/09/analisis...

<1% - akuntansipertanggungjawaban.blogspot.com/2014/01/resume...

<1% - ekonomi-sosiologi-geografi.blogspot.com

<1% - www.scribd.com/.../Analisis-Pengaruh-Current-Ratio

<1% - aliyntaseptiandri.blogspot.com/2012/10/primary-reserve...
<1% - iputferawati.blogspot.com/2014/05/resume-rasio...
<1% - www.winmahdi.com
<1% - www.academia.edu/6087934/Analisis_Rasio_Likuiditas_Rasio...
<1% - www.landasanteori.com
<1% - www.scribd.com/document/362344256/Kemampuan-M...
<1% - edoc.site/makalah-analisis-laporan-keuangan...
<1% - ejournal.uigm.ac.id/index.php/EGMK/article/download/235/242
<1% - akuntansipertanggungjawaban.blogspot.com/2014/01/...rasio...
<1% - jurnal.umsu.ac.id/index.php/kumpulandosen/article/...
<1% - izmawat.blogspot.com/2014/05/rasio-solvabilitas-rasio...
<1% - contohaku1.blogspot.com/2014/03/skripsi-manajemen...
<1% - accounting-08.blogspot.com/2012/03/rasio-rasio-keuangan.html
<1% - sayangsurgaku.blogspot.com/2015/03/proposal-fathurrahman...
<1% - www.kajianpustaka.com
<1% - contoh-makalah2.blogspot.com/...roi-return-on-investment...
<1% - id.123dok.com
<1% - eprints.undip.ac.id/34963/1/Raditya_jurnal.pdf
<1% - www.scribd.com/document/323248067/Pengaruh...
<1% - dewi12-dewieleven.blogspot.com/2014/10/rasio-aktivitas.html
<1% - generasi1990.blogspot.com/2011/04/strategi-kerja-sama...
<1% - andrihelmi.files.wordpress.com/2014/09/pertemuan...
<1% - www.academia.edu/17861798/Presentasi_Analisa_Laporan...
<1% - eprints.ums.ac.id/29239/9/02._Naskah_Publikasi.pdf
<1% - www.scribd.com/doc/142658545/Makalah-Cross-Section
<1% - bidansahabatibu.blogspot.com/2014/06/kepuasan-pelanggan.html
<1% - markdebie.blogspot.com/2011/05/customer-relationship...
<1% - www.scribd.com/doc/145701698/Evaluasi-Strategis...
<1% - www.academia.edu/32184393/PENGARUH_JENIS_INDUSTRI...
<1% - bidanshop.blogspot.com
<1% - www.academia.edu/14292056/ANALISIS_KINERJA_MENGGUNAKAN...
<1% - bahrurrosyididuraisy.wordpress.com/research/...
<1% - n79130395galihprobosantosouas.blogspot.com/2015/01/ja...
<1% - iriantolesmana.blogspot.com/...sustainability-balanced.html
<1% - referensiakuntansi.blogspot.com/2012/11/perspektif...
<1% - maghfirahreski.blogspot.com/2014/10/aspek...dalam.html
<1% - repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/43286...
<1% - chandcutz.blogspot.com/2010/02/teori-organisasi-publik...
<1% - dueeg.blogspot.com/2009/11/balanced-scorecard.html
<1% - dalam mengukur jawaban yang terdapat pada kuesioner digunakan skala likert.

<1% - issuu.com/metrورياu/docs/27032012
<1% - gosipnya.blogspot.com/2017
<1% - designarsitektur.com
<1% - takahumasunj.com/?paged=17
<1% - pakrudi.files.wordpress.com/2011/02/program...
<1% - zonakisaran.blogspot.com
<1% - yolandavanny.blogspot.com/2013/04/...dalam-organisasi.html
<1% - repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/34997...
<1% - maknakepemimpinan.blogspot.com/...kerja-sama-tim-dalam.html
<1% - faisalhajoran.blogspot.com/2015/03/kedudukan-dan-fungsi...
<1% - destapedia.blogspot.com/2015/10/resume-mata-kuliah-human...
<1% - repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/34859...
<1% - febriansah92.blogspot.com/2013/06/komunikasi-dalam...
<1% - www.scribd.com/doc/106041838/LAPORAN-KKL-2012
<1% - docplayer.info/79348212-Daftar-isi-surat...
<1% - diahjiewha.blogspot.com/2014/03/manajemen-pt-pos...
<1% - astrikartikasari97.blogspot.com/2016
<1% - www.jurnal.id/id/blog/2018/tugas-dan-tanggung...
<1% - andykasipil.blogspot.com/2012/01/normal-0-false-false...
<1% - www.scribd.com/doc/87366410/Pelaksanaan-Alih...
<1% - www.organisasi.org
<1% - digilib.uinsby.ac.id/11284/8/bab_3.pdf
<1% - www.academia.edu/7277453/Teknik_Pengolahan_Ikan_Sarden...
<1% - digilib.unila.ac.id/924/10/BAB_III.pdf
<1% - nagabiru86.wordpress.com/2009/06/12/data...
<1% - download.portalgaruda.org/article.php?article=189642&val...
<1% - bk13101.blogspot.com/2015/01/teknik-pengumpulan-data...
<1% - fitribiki.blogspot.com/2012/10/proposal-kebiadan.html
<1% - lidyahanings.blogspot.com/2015/04/contoh-pengumpulan...
<1% - www.scribd.com/document/360136447/TEKNIK...
<1% - kesmas23.blogspot.com/2016/09/metode-penelitian.html
<1% - tirtaaja.blogspot.com/2011/10/sistem-informasi-akuntansi...
<1% - rachmatul4212.wordpress.com/2013/01/28/teknik...
<1% - www.slideshare.net/ghani21/metodologi-penelitian...
<1% - duwiconsultant.blogspot.com/2011/11/uji-validitas...
<1% - www.jsm-msmupr.com/wp-content/uploads/2017/01/06-ASMIATI...
<1% - shareend.blogspot.com/2015/03/analisis-laporan-keuangan...
<1% - www.scribd.com/document/368256300/Analisis...
<1% - paparazinew.blogspot.com/2014/11/analisa-rasio-laporan...
<1% - www.scribd.com/document/348822845/akutansi

<1% - mafiadoc.com/pengaruh-pelayanan-terhadap...

<1% - proses operasi dalam proses dari awal pembuatan hingga penyaluran ke konsumen.

<1% - skripsi-baru.blogspot.com

<1% - www.ekasulistiyana.web.id/artikel/kuliah/empat-perspektif...

<1% - www.slideshare.net/ryanpramandaisni/2-analisa...

<1% - www.coursehero.com/file/p7d299r/Sri-Wahyuni-2011...

<1% - download.portalgaruda.org/article.php?article=189165&val...

<1% - ferkayandita.blogspot.com/2008/05/riset-akuntansi_21.html

<1% - virzyvinollia.wordpress.com/2017/07/11/analisis...

<1% - docplayer.info/49652660-Abstrak-keywords-balanced...

<1% - docplayer.info/69124880-Sistem-pakar-diagnosis...

<1% - www.slideshare.net/bjahboi/balance-score-card-3

<1% - jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/balanced-scorecard-de...

<1% - www.myaccountingcourse.com

<1% - www.researchgate.net/profile/Rokhani_Hasbullah...

<1% - training-course-silabus.blogspot.com/2010/06/...developer...

<1% - docplayer.info/124843-Penerapan-balanced-scorecard...

<1% - www.slideshare.net/garnissnurhidayah/analisa...

<1% - www.academia.edu/11507250/Perencanaan_Kapasitas

<1% - docplayer.info/37256764-Analisis-kinerja...

<1% - www.scribd.com/doc/184104869/ANALISIS-PENGARUH...

<1% - docplayer.info/35589741-Penilaian-kinerja-keuangan...

<1% - eddhies-mgtkinerja.blogspot.com/.../balance-scorecard.html

<1% - download.portalgaruda.org/article.php?article=459399&val...

<1% - ekadianaristy.blogspot.com/2016/04/analisis-rasio...

<1% - yuyunchelsea.wordpress.com/2014/06/02/analisis...

<1% - thebakyak.blogspot.com/2011/06/analisis-fundamental...

<1% - financialceo.blogspot.com/2015/10/laporan-analisis...

<1% - ekonomi-planner.blogspot.com/...keuangan-jangka-pendek.html

<1% - jibonk168.blogspot.com/2011/05/analisis-rasio-keuangan.html

<1% - nurugha.blogspot.com/2014

<1% - kodomogasuki.blogspot.com/2015/06/aset-pemerintah-yang...

<1% - www.kompasiana.com/raissanf/bagaimanakah-cara...

<1% - tmtansa.blogspot.com/2014/09/inventarisasi-aset.html

<1% - www.scribd.com/document/366037277/Analisis-Arus...

<1% - ahsinrifqy.blogspot.com/2016/06/analisis-rasio-keuangan.html

<1% - purnamiap.blogspot.com/2017/01/intepretasi-laporan...

<1% - www.scribd.com/document/360852550/BAB-II...

<1% - www.academia.edu/23213011/Analisis_laporan_keuangan_PT...

<1% - www.safetyshoe.com/materi-safety-riding-perlengkapan...
<1% - mudaokta.blogspot.com/2014/03/...laporan-keuangan-rasio.html
<1% - danyhadiwijaya.blogspot.com/...pengukuran-penyajian-dan.html
<1% - www.scribd.com/document/364294954/UNIVERSITAS...
<1% - www.scribd.com/document/384336834/Analisis-Kasus
<1% - jurnal.umrah.ac.id/.../2016/08/Jurnal-Akuntansi-Ratu.pdf
<1% - www.scribd.com/doc/87522895/Analisa-Rasio...
<1% - keuanganinvestasi.blogspot.com/2017/02
<1% - www.academia.edu/24116717/ANALISIS_LAPORAN_KEUANGAN...
<1% - datakata.files.wordpress.com/2015/01/akpm-02.pdf
<1% - www.scribd.com/document/267630410/Pengukuran...
<1% - igit-10206917.blogspot.com/2009/11/analisis-rasio...
<1% - darmawaninvest.blogspot.com/2017/10/gross-margin-pretax...
<1% - docplayer.info/30588909-Faktor-faktor-yang-mempengaruhi...
<1% - www.scribd.com/doc/292213243/Analisis-Return-on...
<1% - nikenprmatasari.blogspot.com
<1% - id.wikihow.com/Menghitung-Pengembalian-Porto...
<1% - www.academia.edu/30567713/ANALISIS_PENGARUH_CURRENT...
<1% - www.academia.edu/6957931/ANALISA_PENERAPAN_KEBIJAKAN...
<1% - manajemenkeuangan.net/kinerja-keuangan-telkom...
<1% - alisarjunip.blogspot.com
<1% - www.scribd.com/doc/21096607/3-Rasio-Aktivitas
<1% - www.academia.edu/9345406/ANALISIS_LAPORAN_KEUANGAN...
<1% - www.scribd.com/doc/138681255/Rasio-Aktivitas-doc
<1% - www.indonesia-investments.com
<1% - es.scribd.com/doc/230652859/Laporan-Tahunan-Adhi...
<1% - **2016, dan 2017 setiap tahun dan perbandingan rata-rata** industri.
<1% - amatullohrosyidah.blogspot.com/...dan-analisis-laporan.html
<1% - nissaoke.blogspot.com/2014/05/rasio-solvabilitas...dan.html
<1% - akuntansipedia.com/rasio-profitabilitas-dan...
<1% - blognyaekonomi.files.wordpress.com/2013/06/731...
<1% - tthebeginning.blogspot.com/2013/10/pengukuran-kinerja.html
<1% - www.slideshare.net/Uofa_Unsada/pengaruh-harga...
<1% - olahdatadimalang.blogspot.com/2018/01/uji-validitas-dan...
<1% - www.academia.edu/7966090/PENGARUH_KEDISIPLINAN_DAN...
<1% - www.scribd.com/document/255519592/PENGARUH-HARGA...
<1% - satuntutikadalahati.blogspot.com/2011/04/contoh-program...
<1% - download.portalgaruda.org/article.php?article=189954&val...
<1% - www.konsistensi.com
<1% - hyuliarto.blogspot.com/2010

<1% - nilai cronbach alpha citra perusahaan adalah 0,876 sehingga pertanyaan pada kuesioner reliabel.

<1% - nilai cronbach alpha hubungan dengan pelanggan adalah 0,846 sehingga pertanyaan pada kuesioner reliabel.

<1% - www.scribd.com/document/366855503/Efektivitas...

<1% - etalasepustaka.blogspot.com

<1% - gudangilmu79.blogspot.com/2016/01/...kepuasan-pelanggan.html

<1% - pt.slideshare.net/bjahboi/balance-score-card-3

<1% - www.madjongke.com

<1% - im3unismuh.wordpress.com/category/semester-i/s...

<1% - ketentuan karakteristik tertentu. berikut merupakan tabel penyebaran kuesioner pt bumi hijau puri persada.

<1% - www.scribd.com/document/350376564/128623426...

<1% - imanuel-sebrian.blogspot.com/2013

<1% - stiesiaku.blogspot.com/2012/04/contoh-soal-me.html

<1% - www.scribd.com/presentation/3904183/Metodologi...

<1% - dianlisnawati26.blogspot.com/2012/01/materi-tugas-kkpi.html

<1% - repository.wima.ac.id/4675/7/Lampiran.pdf

<1% - nilai cronbach alpha operasi adalah 0,854 sehingga pertanyaan pada kuesioner reliabel.

<1% - koleksi.org

<1% - www.scribd.com/doc/102107239/Pengukuran-Kinerja...

<1% - docobook.com/analisis-balanced-scorecard-sebagai...

<1% - [www.lontar.ui.ac.id/file?file=digital/135554-T 27977...](http://www.lontar.ui.ac.id/file?file=digital/135554-T%2027977...)

<1% - www.academia.edu/6933688/SKRIPSI_PENGARUH_AUDIT_OPERAS...

<1% - www.scribd.com/document/346238041/IMPLEMENTASI...

<1% - statistiksains.blogspot.com/2017/08/uji-validitas-dan...

<1% - katazikurasana30.blogspot.com

<1% - www.infodiknas.com/artikel-ekonomi_faktor-faktor-yang...

<1% - www.scribd.com/doc/106992503/Pengaruh-Motivasi...

<1% - persadapendidikan.blogspot.com/2010/05/pedoman-pembuatan...

<1% - es.scribd.com/document/261447627/balance...

<1% - nilai cronbach alpha kapabilitas sistem informasi adalah 0,804 sehingga pertanyaan pada kuesioner reliabel.

<1% - nilai cronbach alpha motivasi, pemberdayaan, keselarasan adalah 0,804 sehingga pertanyaan pada kuesioner reliabel.

<1% - igawidagda.files.wordpress.com/2012/04/evaluasi...

<1% - fialutfiahakts1.blogspot.com/2010/02/...teknologi-dan.html

<1% - aditnobaka.wordpress.com/2010/01/14/kepuasan-kerja

<1% - formatsurat.blogspot.com/2008/01/daftar-pertanyaan-yang...

<1% - henker17.blogspot.com/2014/04/...sarana-dan-prasarana.html
 <1% - es.scribd.com/doc/110530061/Skripsi
 <1% - groups.google.com/d/msg/soc.culture.indonesia/Bl...
 <1% - www.scribd.com/doc/293201906/JURNAL-Analisis...
 <1% - file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI._EKONOMI_DAN_KOPERASI/...
 <1% - www.academia.edu/9292972/ANALISIS_PENGUKURAN_KINERJA...
 <1% - kumpulanmakalah94.blogspot.com
 <1% - www.scribd.com/document/350481767/Akuntansi...
 <1% - www.scribd.com/document/359749286/123dok...
 <1% - huangcorp.wordpress.com/2008/04/29/manajemen...
 <1% - www.scribd.com/doc/151458365/Analisis-Kinerja...
 <1% - www.scribd.com/document/375325032/ANALISIS...
 <1% - www.unud.ac.id/in/daftar-ta.html
 <1% - locusfisipunipas.blogspot.com/feeds/posts/default
 <1% - www.scribd.com/document/351405363/Makalah...
 <1% - koleksi-skripsi.blogspot.com/...persediaan-bahan-baku.html
 <1% - wawahmarwah.blogspot.com/...pelayanan-kepada-pelanggan.html
 <1% - novafs.blogspot.com/2011/04/peran-public-relation-dalam.html
 <1% - [pengarahan kebijakan dan prosedur yang menyeluruh, serta penyediaan sarana prasarana yang layak dan memadai.](#)
 <1% - eprints.uny.ac.id/7856/4/BAB_5-08412144012.pdf
 <1% - etheses.uin-malang.ac.id/2255/11/10520089_Ringkasan.pdf
 <1% - etd.repository.ugm.ac.id/downloadfile/64345/potongan/S1...
 <1% - e-journal.unipma.ac.id/index.php/assets/article/view/1243
 <1% - ilyas 2001 teori [penilaian dan penelitian kinerja](#) jakarta [pusat kajian ekonomi kesehatan](#) "fkm ui" junaid 2002
 <1% - pt.scribd.com/doc/307277718/Sudi-Kasus
 <1% - www.amazon.com
 <1% - media.unpad.ac.id/thesis/170130/2009/...
 <1% - jurnal.dim-unpas.web.id/index.php/JIMK/article/view/5
 <1% - dinhamfeunnes.blogspot.com/...sejarahdan...akuntansi.html
 <1% - artikel.ubl.ac.id/index.php/iconlbg/article/view/39
 <1% - www.emeraldgrouppublishing.com/products/journals/...
 <1% - www.scribd.com/document/227345241/Multiple-Case...
 <1% - www.scribd.com/doc/169331018/Daftar-Buku...
 <1% - rafirosoento.blogspot.com/2015/07/jurnal.html
 <1% - www.scribd.com/document/121620422/Analisa...
 <1% - www.academia.edu/20093622/Jurnal_bsc
 <1% - www.literasiinformasi.com/2017/...penelitian-kuantitatif...
 <1% - journal.binus.ac.id/index.php/comtech/article/view/2359

