# PEMBAHASAN

## Pengukuran Kinerja dengan *Balance Scorecard*

*Balance Scorecard* adalah metode penilaian kinerja yang mengutamakan kesimbangan 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 penjulan 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 gabungan dari beberapa perusahaan dalam bidang yang sama. Dalam 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:

1. 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).

1. 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 Currrent 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 memiki 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.

1. 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.

1. 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 persediaaan. 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.

1. 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.*

1. 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 seprti sewa, pemeliharaan, listrik, promosi, perjalan dinas, dan sebagainya. Penurunan rasio ini merupakan suatu hal baik bagi perusahaan dalam kegiatan pendanaanya 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.

1. 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 prusahaan 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 perusahaaan 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.

1. Rasio Profitabilitas

“Rasio profitabilitas merupakan rasio untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan” (Kasmir, 2016).

1. *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, perjalan 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-biayanya 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.

1. 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.

1. 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).

1. *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.

1. 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   
Tabel Perhitungan Inventory TurnOver

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 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.

Perputarn 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 | 2  0  1  5 | N  I  L  A  I | Rata-rata Industri 2016 | 2  0  1  6 | N  I  L  A  I | Rata-rata Industri 2017 | 2  0  1  7 | N  I  L  A  I |
| LIKUIDITAS | | | | | | | | | |
| Current Rasio | 1,88 | 2,75 | B | 1,78 | 3,02 | CB | 1,96 | 3,60 | CB |
| Cash Rasio | 0,71 | 0,22 | K | 0,58 | 0,29 | K | 0,64 | 0,16 | K |
| Quick Rasio | 1,45 | 2,56 | B | 1,14 | 2,92 | B | 1,23 | 3,02 | B |
| SOLVABILITAS | | | | | | | | | |
| Debt to Asset Rasio | 0,39 | 0,93 | K | 0,56 | 0,89 | K | 0,46 | 0,82 | K |
| Debt to Equity Rasio | 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-ratab 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.

1. 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.

1. 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 siginifikan 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 siginifikan 0,000 yang kurang dari 0,05.

1. Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan

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 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 Alpa pada atribut produk dan jasa adalah 0,835 sehingga pertanyaan pada kuesioner reliabel. Nilai Cronbanch Alpa citra perusahaan adalah 0,876 sehingga pertanyaan pada kuesioner reliabel. Nilai Cronbanch Alpa hubungan dengan pelanggan adalah 0,846 sehingga pertanyaan pada kuesioner reliabel.

1. 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 indek kepuasan maksimal dengan indek 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 x PP x EX maks

= 40 x 9 x 5

= 1.800

IK min = R x PP x EX min

= 40 x 9 x 1

= 360

Interval = (IK maks – IK min) : skala skor

= ( 1800 – 360 ) : 5

= 288

STP TP KP P SP

360 648 936 1.224 1.512 1.800

**1.336**

Gambar IV‑1 Skala Pengukuran Kepuasan Pelanggan

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 pengkuran 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 meras 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).

1. 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 kuesiner 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.

1. 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 siginifikan 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 siginifikan 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 siginifikan 0,000 yang kurang dari 0,05.

1. 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 Cronbanch Alpa operasi adalah 0,854 sehingga pertanyaan pada kuesioner reliabel. Nilai Cronbanch Alpa layanan purna jual adalah 0,828 sehingga pertanyaan pada kuesioner reliabel.

1. 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 karyawaan 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 indek kepuasan maksimal dengan indek 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‑29

Ringkasan Hasil Pengukuran Kuesioner ProsesBisnis Internal

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Pendapat Responden | Nilai | Jlh Jawaban Responden | | | Total Jawaban Responden | Total Nilai | % |
| INV | OP | LPJ |
| 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 Internnal | Jumlah Pertanyaan | Jumlah Responden |
| INV | 2 | 25 |
| OP | 3 | 25 |
| LPJ | 3 | 25 |
| Total | 8 | 25 |

Sumber: Data diolah

IK maks = R x PP x EX maks

= 25 x 8 x 5

= 1.000

IK min = R x PP x EX min

= 25 x 8 x 1

= 200

Interval = (IK maks – IK min) : skala skor

= ( 1.000 – 200 ) : 5

= 160

STS TS KS S SS

200 360 520 680 840 1.000

**765**

Gambar IV‑2 Skala Pengukuran Proses Bisnis Internal

Dari penjelasan ditas, 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.

1. 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.

1. 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 siginifikan 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 siginifikan 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 siginifikan 0,000 yang kurang dari 0,05.

1. Uji Reliabilitas Kuesioner Pertumbuhan dan Pembelajaran

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur keandalan suatu kuesioner. Uji reliabilitas akan dilakukan dengan uji statistik croobach 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 Cronbanch Alpa kapabilitas sistem informasi adalah 0,804 sehingga pertanyaan pada kuesioner reliabel. Nilai Cronbanch Alpa motivasi, pemberdayaan, keselarasan adalah 0,804 sehingga pertanyaan pada kuesioner reliabel.

1. 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‑36diatas 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 karyawaan 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 bersaingan dengan sportif.

Penilaian terhadap aspek lain menunjukkan kesimbangan dimana karyawan yang meras 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 indek kepuasan maksimal dengan indek 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‑39

Ringkasan Hasil Pengukuran Kuesioner Pertumbuhan Pembelajaran

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Pendapat Responden | Nilai | Jumlah Jawaban Responden | | | Total Jawaban Responden | Total Nilai | % |
| KK | KSI | MPK |
| Sangat Puas | 5 | 25 | 19 | 19 | 63 | 315 | 27,6% |
| Puas | 4 | 17 | 56 | 56 | 129 | 516 | 45,2% |
| Kurang Puas | 3 | 8 | 43 | 43 | 94 | 282 | 24,7% |
| Tidak Puas | 2 | 0 | 7 | 7 | 14 | 28 | 2,5% |
| Sangat Tidak Puas | 1 | 0 | 0 | 0 | 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 maks = R x PP x EX maks

= 25 x 12 x 5

= 1.500

IK min = R x PP x EX min

= 25 x 12 x 1

= 300

Interval = (IK maks – IK min) : skala skor

= ( 1.500 – 300 ) : 5

= 240

STP TP KP P SP

300 540 780 1.020 1.260 1.500

**1.141**

Gambar IV‑3 Skala Pengukuran Pertumbuhan dan Pembelajaran

Indeks maksimum yang diperoleh adalah sebesar 1.500 dan indeks minimum sebesar 300 dengan interval pengukuran sebesar 240. Gambar 1V.3 adalah skala pengkuran 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 | | -2 | TOTAL | | -2 | TOTAL | | -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 | | -2 | TOTAL | | -2 | TOTAL | | -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 | | 2 | TOTAL | | 2 | TOTAL | | 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 | | | | | **0,56** | | 75,8% | B | 1 |
| **BISNIS INTERNAL** | | | | | | | | | |
| Internal perusahaan:  1. Proses Inovasi  2. Proses Operasi  3. Layanan Purna Jual | | | | | **0,57** | | 76,5% | B | 1 |
| **PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN** | | | | | | | | | |
| Kepuasan Karyawan:  1. Kapabilitas Karyawan  2. Kapabilitas Sistem Informasi  3. Motivasi, Pemberdayaan, Keselarasan | | | | | **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

Gambar IV‑4 Rating Scale

Kinerja yang dapat dikatakan baik adalah lebih dari 80% yang diasumsikan sama dengan 0,6. Sedangan 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 sehinggan 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 ditawrakan 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 keslahapahaman 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, berkreativitas 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.

Gambar IV‑5 Bagan Kinerja PT Bumi Hijau Puri Persada

Aktivitas

(2)

Likuiditas

(0,33)

Solvabilitas

(-1,67)

Profitabilitas

(-2)

Rasio Keuangan

(-0,33)

Kepuasan Pelanggan

(75,8%) = (0,56)

Bisnis Internal

(76,5%) = (0,57)

Kepuasan Karyawan

(76,1%) = (0,57)

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 :

1. 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.
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.
3. 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.
4. 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:

1. 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.
2. 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.
3. Pada perspektif bisnis internal, kekompakan dan peranan karyawan sangat diperlukan karena kondisi intenal 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 memjalankan aktivitasnya, perlu dilakukan training mengenai sistem kerja, prosedur dan lainnya yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan perusahaan.
4. 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 meneyeluruh, serta penyediaan sarana prasarana yang layak dan memadai.
5. 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.

Moeheriono. (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: Aliterature 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.