

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE
BALANCED SCORECARD PADA PT. RIA BUSANA
CABANG ISKANDAR MUDA MEDAN**

SKRIPSI

OLEH :

MARIANI TANJUNG

NPM : 148320127



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

2018

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE
BALANCED SCORECARD PADA PT. RIA BUSANA
CABANG ISKANDAR MUDA MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh
Gelar Sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Medan Area

OLEH :

MARIANI TANJUNG

NPM : 148320127



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

2018

idul : Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Ria Busana Cabang Iskandar Muda Medan

ama Mahasiswa: MARIANI TANJUNG

o. Stambuk : 148320127

rogram Studi : Manajemen

Menyetujui :

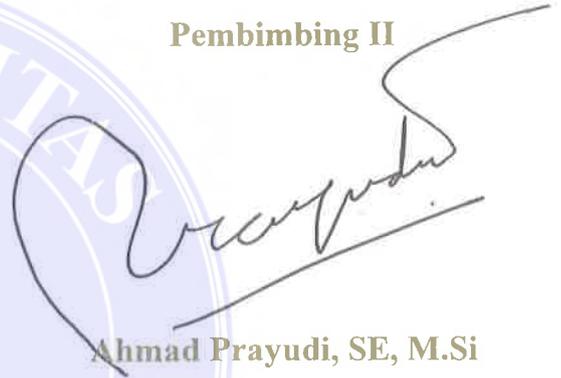
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Ihsan Effendi, SE, M.Si

Pembimbing II



Ahmad Prayudi, SE, M.Si

Mengetahui :

Ketua Program Studi



Delina Lubis, SE, M.Si

Dekan



Dr. Ihsan Effendi, SE, M.Si

Tanggal Lulus :

2018

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan yang maksimal pada PT. Ria Busana Cabang Iskandar Muda Medan, jika diukur dengan menggunakan perspektif yang ada pada metode *Balanced Scorecard*.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dan pengambilan sampel dengan menggunakan metode *probability sampling*. jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 30 orang. Data penelitian ini diperoleh dari laporan keuangan perusahaan, kuesioner kepuasan pelanggan, data jumlah inovasi produk tiap tahunnya, dan kuesioner kepuasan karyawan.

Dalam hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan menggunakan metode kinerja *Balanced Scorecard* secara umum pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang sudah baik, karena tercapainya beberapa peningkatan tiap tahunnya pada perusahaan ini baik dari segi keuangan, pelanggan, produk, dan karyawan.

Kata kunci : *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, perspektif bisnis internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

ABSTRACT

The purpose of this study is to find out how the company's performance in achieving the maximum goal at PT. Ria Clothing Iskandar Muda Branch Medan, if measured by using the perspective that existed on the Balanced Scorecard method.

This research uses descriptive research type and sampling using probability sampling method. the number of samples in this study amounted to 30 people. The data of this study were obtained from the company's financial statements, customer satisfaction questionnaires, data on the number of product innovations each year, and employee satisfaction questionnaires.

The results of this study indicate that by using Balanced Scorecard performance method generally on financial perspective, customer perspective, and learning and growth perspective show good result, because the achievement of several increase every year in this company both in terms of finance, customer, product, and employees.

Keywords : Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, internal business perspective, and Learning and Growth Perspective.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan baik. Adapun judul dari penelitian ini adalah “**Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Ria Busana Cabang Iskandar Muda Medan**”.

Adapun tujuan dari penyusunan skripsi ini adalah untuk memenuhi tugas akhir dan melengkapi salah satu syarat kelulusan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Medan Area.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis menyadari sepenuhnya akan keterbatasan waktu, pengetahuan, dan biaya sehingga tanpa bantuan dan dukungan dari semua pihak tidaklah mungkin terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin sampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ayahanda Yon Fiardi Tulus dan Ibunda Nur Lina Nst yang telah memberikan kasih sayang serta dukungan moril dan materil dan juga tidak pernah lelah selalu mendoakan penulis dalam setiap sujud mereka.
2. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Ihsan Effendi, SE, Msi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
4. Bapak Herry Syahrial, SE, Msi, selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
5. Ibu Adelina Lubis, SE, Msi, selaku Ketua Program Studi Fakultas Ekonomi/Manajemen Universitas Medan Area.
6. Bapak Dr. Ihsan Effendi, SE, Msi, selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan saran dan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

7. Bapak Ahmad Prayudi, SE, Msi, selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia beluangkan waktunya guna membimbing penulis guna menyelesaikan skripsi ini.
8. Ibu Yuni Syahputri, SE, Msi, selaku sekretaris yang selalu memberi kemudahan kepada penulis dalam hal kuliah.
9. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
10. Seluruh keluarga besar yang telah memberikan dukungan kepada penulis.
11. Dan kepada semua pihak orang terdekat saya, Irwan, Popi, Egy, dan Lola, yang telah meluangkan waktunya dan memberikan dukungan serta motivasi dalam mengerjakan skripsi ini dengan baik.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih belum sempurna karena masih terbatasnya pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran positif yang membangun dari semua pihak. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkannya.

Medan, Desember 2017

Penulis,

MARIANI TANJUNG

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Kinerja Perusahaan	6
2.1.1. Pengertian Kinerja Perusahaan	6
2.1.2. Tujuan dan manfaat Kinerja	6
2.1.3. Ukuran Kinerja	7
2.2. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	8
2.2.1. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	8
2.2.2. Sejarah <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	9
2.2.3. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	10
2.3. Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	11
2.3.1. Perspektif Keuangan	11
2.3.2. Perspektif Pelanggan	13
2.3.3. Perspektif Bisnis Internal	14
2.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	15
2.4. Cara Mengukur <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.5. Penelitian Terdahulu	17
2.6. Kerangka Pemikiran	19
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1. Jenis, Lokasi, Waktu penelitian	22
3.1.1. Jenis Penelitian	22
3.1.2. Lokasi Penelitian	22
3.1.3. Waktu Penelitian	22
3.2. Populasi dan Sampel	23
3.2.1. Populasi	24
3.2.2. Sampel.....	24
3.3. Definisi Operasional	24
3.4. Jenis dan Sumber Data.....	27
3.4.1. Jenis Data	27

3.4.2. Sumber Data.....	27
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	27
3.6. Teknik Analisis Data.....	28
3.6.1. Uji Instrumen	28
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEBAHASAN	
4.1. Hasil Penelitian	30
4.1.1. Gambaran Umum PT. Ria Busana	30
4.1.2. Visi dan Misi PT. Ria Busana	31
4.1.3. Struktur Organisasi PT. Ria Busana	32
4.2. Pembahasan Deskriptif	33
4.2.1. Uji Kualitas Data	33
4.2.2. Karakteristik Responden	34
4.3. Pembahasan Hasil Penelitian	40
4.3.1. Pengukuran Kinerja Perusahaan pada Perspektif Keuanga	40
4.3.1.1. Indikator <i>Return Of Investment</i> (ROI)	40
4.3.1.2. Indikator <i>Gross Profit Margin</i>	42
4.3.1.3. Indikator <i>Operating Ratio</i>	45
4.3.2. Pengukuran Kinerja Perusahaan pada Perspektif Kepuasan	
Pelanggan.....	47
4.3.2.1. Uji Validitas pada Kepuasan Pelangan	55
4.3.2.2. Uji Reliabilitas pada Kepuasan Pelanggan	56
4.3.3. Pengukuran Kinerja Perusahaan pada Perspektif Bisnis	
Internal.....	57
4.3.4. Pengukuran Kinerja Perusahaan pada Perspektif Pembelajaran	
dan Pertumbuhan	60
4.3.4.1. Uji Validitas pada Kepuasan Karyawan	67
4.3.4.2. Uji Reliabilitas pada Kepuasan Karyawan	68
4.5. Penilaian dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	69
4.6. Penilaian Kinerja Perusahaan Secara Keseluruhan.....	70
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEBAHASAN	
5.1. Kesimpulan	74
5.2. Saran	76

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Rating Scale	17
2. Penelitian terdahulu.....	18
3. Jadwal Kegiatan Penelitian.....	23
4. Daftar Distribusi Sampel Penelitian pada PT. Ria Busana	33
5. Sampel Penelitian	34
6. Jenis Kelamin pada Responden.....	34
7. Hasil Uji Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	36
8. Hasil Uji deskripsi Responden Berdasarkan Pekerjaan.....	37
9. Distribusi Frekuensi Pembelian.....	37
10. Hasil Uji Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	38
11. Hasil Uji Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	39
12. Perhitungan pada ROI	42
13. Perhitungan Pada <i>Gross Profit Margin</i>	44
14. Perhitungan Pada <i>Operating Ratio</i>	46
15. Hasil Kepuasan Pelanggan Berdasarkan Variabel Layanan Jasa “Harga pada PT. Ria Busana Sangat Terjangkau Untuk Kalangan Menengah Kebawah”	48
16. Hasil Kepuasan Pelanggan Berdasarkan Variabel Atribut Layanan Jasa “Kualitas Produk Busana yang dijual Sangat Memuaskan”	49
17. Hasil Kepuasan Pelanggan Berdasarkan Variabel Atribut Layanan Jasa “Banyaknya Produk Ria Busana Yang dijual pada PT. Ria Busana Cabang Iskandar Muda Medan Sangat Bervariasi”	50
18. Hasil Kepuasan Pelanggan Berdasarkan Variabel Citra (<i>image</i>) Perusahaan “Kemampuan Perusahaan dalam Menyediakan Produk Sesuai dengan yang Kebutuhan Pelanggan”.....	51
19. Hasil Kepuasan Pelanggan Berdasarkan Variabel Citra (<i>image</i>) Kinerja Karyawan dalam Melayani Pelanggan sangat ramah”.....	52
20. Hasil Kepuasan Pelanggan Berdasarkan Hubungan Perusahaan dengan Pelanggan “Layanan produk yang Anda Ingin dikirim dan Datang dengan tepat Waktu”	53
21. Hasil Kepuasan Pelanggan Berdasarkan Hubungan Perusahaan dengan Pelanggan “Informasi Mengenai Harga dan Diskon diberikan pada Pelanggan Setiap Saat yang ditetapkan Perusahaan Sangat Membantu Pelanggan”	54
22. Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan	56
23. Hasil Uji reliabilitas Kepuasan Pelanggan.....	57
24. Perhitungan MCE pada PT. Ria Busana Cabang Iskandar Muda Medan.....	59
25. Hasil Kepuasan Karyawan Berdasarkan Pernyataan “Memotivasi Karyawan Berdasarkan Promosi Jabatan”	60
26. Hasil Kepuasan Karyawan Berdasarkan Pernyataan “Memotivasi Karyawan Melalui Pemberian penghargaan Berupa Upah insentif	61
27. Hasil Kepuasan Karyawan Berdasarkan Pernyataan “Memberikan Teguran kepada Karyawan yang tidak Menyelesaikan Tugasnya	62
28. Hasil Kepuasan Karyawan Berdasarkan Pernyataan “Memberikan Peringatan kepada Karyawan yang tidak Masuk Kerja Tanpa Keterangan.....	63

29. Hasil Kepuasan Karyawan Berdasarkan Pernyataan “Memberikan Rangsangan Berupa Pemberian Bonus pada Setiap penyelesaian Pekerjaan yang memuaskan.....	64
30. Hasil Kepuasan Karyawan Berdasarkan Pernyataan “Menekan Karyawan Agar Setiap Pekerjaan dapat diselesaikan dengan Memuaskan dan Sempurna	65
31. Hasil Kepuasan Karyawan Berdasarkan Pernyataan “Memberikan Kesempatan kepada Karyawan Untuk dapat Meraih atau Meningkatkan Jabatan yang Lebih Tinggi diperusahaan Tersebut”	66
32. Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan	68
33. Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan.....	69
34. Skor Penilaian <i>Balanced Scorecard</i>	69
35. Penilaian <i>Balanced Scorecard</i> Secara Keseluruhan	72



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Pengukuran Perspektif pada Balanced Scorecard	9
2. Proses Perspektif Bisnis Internal	15
3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	16
4. Kerangka Pemikiran	21
5. Struktur Organisasi Ria Busana	32
6. Skala Kinerja.....	73



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan perlu memiliki sistem untuk manajemen perusahaan, dimana fungsi dari manajemen tersebut dibuat agar mampu mengetahui apakah pencapaian yang dilakukan sudah maksimal atau belum sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Kinerja keuangan merupakan gambaran prestasi yang telah dicapai setiap perusahaan dalam periode tertentu. Dan untuk perusahaan sendiri, penilaian kinerja keuangan tersebut adalah untuk menilai bagaimana hasil kerja manajemen dalam mengelola sumber dayanya, sedangkan bagi investor penilaian kinerja untuk mengetahui apakah perusahaan layak untuk diberikan pinjaman sebagai pengambilan keputusan melakukan investasi atau tidak. Cara yang biasa dilakukan perusahaan untuk mengetahui kinerja keuangan tersebut efektif atau tidak efektif adalah dengan cara menggunakan analisis rasio keuangan.

Dalam melaksanakan strategi yang telah ditetapkan sebuah perusahaan, pengukuran kinerja perusahaan beserta evaluasinya sangat penting bagi perusahaan, kinerja dapat dijadikan tolak ukur dalam mengetahui keberhasilan dalam sebuah perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja juga dapat memperlihatkan kontribusi para manajer terhadap perusahaan yang dipimpinnya. Pengukuran kinerja yang banyak digunakan perusahaan adalah berdasarkan pendekatan tradisional.

Perusahaan merupakan suatu usaha yang dibangun oleh individu atau sekelompok individu yang memiliki tujuan serta legalitas dalam hukum negara. Suatu perusahaan yang dibangun memiliki tujuan dan komitmen yaitu

menghasilkan keuntungan agar kinerjanya semakin meningkat maka perusahaan harus mampu membentuk manajemen yang baik dengan dukungan tenaga ahli yang kompeten dibidangnya.

Saat ini masih banyak perusahaan yang mengukur kinerjanya hanya berdasarkan pada tolak ukur keuangannya saja. Padahal dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks seperti saat ini, pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan tolak ukur keuangan sudah tidak lagi memadai karena mempunyai banyak kelemahan, antara lain : pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan untuk bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjangnya.

Agar sukses, setiap perusahaan harus menginvestasikan dan mengelola asset intelektual mereka. Kesuksesan perusahaan tidak dapat dimotivasi atau diukur dalam jangka pendek dengan model akuntansi keuangan tradisional saja tetapi diperlukan juga waktu yang sesuai dengan kebutuhan serta pertumbuhan keuangan suatu perusahaan. Oleh karena itu *Balance Scorecard* merupakan kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan ukuran yang diperoleh dari strategi yang ada dalam suatu perusahaan. Dengan tetap mempertahankan ukuran keuangan dari *performance* sebelumnya. *Balance Scorecard* memperkenalkan *driver* tambahan yang meliputi pada pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996)

Balance Scorecard (BSC) terus mengalami perkembangan dan penyempurnaan. Saat ini, *Balance Scorecard* (BSC) sudah berkembang dan mengalami evolusi dari hanya sekedar cara untuk melakukan evaluasi kinerja.

Kemudian disempurnakan menjadi metode yang dapat dipakai sebagai alat untuk merumuskan strategi dan melakukan perubahan. Terakhir, *Balance Scorecard* (BSC) semakin populer karena telah diintegrasikan dengan berbagai metode strategi bisnis yang terbukti dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan.

Jadi *Balance Scorecard* (BSC) saat ini sudah mengintegrasikan seluruh sistem pengukuran kinerja yang bersifat operasional, sehingga menjadi sistem strategi manajemen mulai dari formulasi strategis sampai dengan implementasi operasional kegiatan individu untuk mencapai tujuan perusahaan. Mengelola kinerja dengan mempertimbangkan faktor strategi dan risiko saat ini merupakan keharusan bagi suatu perusahaan, karena dengan mengelola kinerja dengan cara ini, perusahaan dapat menggunakan seluruh potensi sumber daya yang tersedia secara optimal untuk memaksimalkan kekayaan pemilik badan usaha dan menciptakan nilai untuk *stakeholder*.

Balance Scorecard (BSC) mendidik manajemen dan organisasi pada umumnya memandang perusahaan dari kurang lebih empat perspektif, diantaranya : (1) perspektif keuangan, (2) perspektif pelanggan, (3) perspektif bisnis internal, (4) serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang. Keempat perspektif ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Jadi *Balanced Scorecard* (BSC) adalah alat yang menyediakan pada para manajer pengukuran komprehensif bagaimana organisasi mencapai kemajuan lewat sasaran-sasaran

strategisnya. Pengukuran kinerja perusahaan wajib dilakukan setiap perusahaan untuk menilai seberapa besar kesehatan perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk menganalisis kinerja perusahaan pada PT. Ria Busana (Cabang Iskandar Muda Medan) dengan menggunakan empat perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai tolak ukur kinerja perusahaan, sehingga membuat penulis tertarik untuk membuat judul “**Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Ria Busana Cabang Iskandar Muda Medan**”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka perumusan masalah yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : Bagaimana kinerja perusahaan jika diukur dengan metode *Balance Scorecard* (BSC) melalui empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian dari penelitian ini adalah : Untuk mengetahui kinerja perusahaan jika diukur dengan metode *Balance Score Card* (BSC) melalui empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini, diharapkan agar dapat memberi suatu manfaat, baik langsung maupun tidak langsung bagi beebagai pihak, yaitu :

1. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan agar dapat memberikan masukan yang berguna kepada pihak PT. Ria Busana Medan

2. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan agar dapat menambah ilmu pengetahuan dan wawasan khususnya dalam bidang manajemen keuangan dan ketika mengaplikasikan ilmu akademik di dunia kerja.

3. Bagi lembaga pendidikan

Peneliti berharap agar penelitian ini dapat menambah dan melengkapi bahan referensi bagi mahasiswa lainnya di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Perusahaan

2.1.1 Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode tertentu, merupakan hasil prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Menurut Mulyadi (2001) kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode.

Berdasarkan pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana.

2.1.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran pada kinerja mempunyai pokok yaitu untuk motivasi pada karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar dapat membuahkan hasil yang diinginkan. Menurut Mulyadi (2001) manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum
2. Membantu mengambil keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.1.3 Ukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (2001) terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk menilai secara kuantitatif, yaitu :

1. Ukuran Kriteria Tunggal

Ukuran kriteria tunggal adalah suatu ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer. Dengan digunakannya satu ukuran kinerja, manajer cenderung untuk memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria yang lain, yang mungkin sama pentingnya dalam menentukan sukses tidaknya perusahaan atau bagiannya.

2. Ukuran Kriteria Beragam

Ukuran kriteria beragam adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Kriteria beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria tunggal dalam pengukuran kinerja. Tujuannya adalah agar manajer yang diukur kinerjanya mengarahkan usahanya pada berbagai kinerja. Sebagai contoh seorang manajer diukur kinerjanya dengan kriteria produktivitas, profitabilitas, dan pasang pasar.

3. Ukuran Kriteria Gabungan

Ukuran kriteria gabungan adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot masing-masing ukuran kinerja, dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajer.

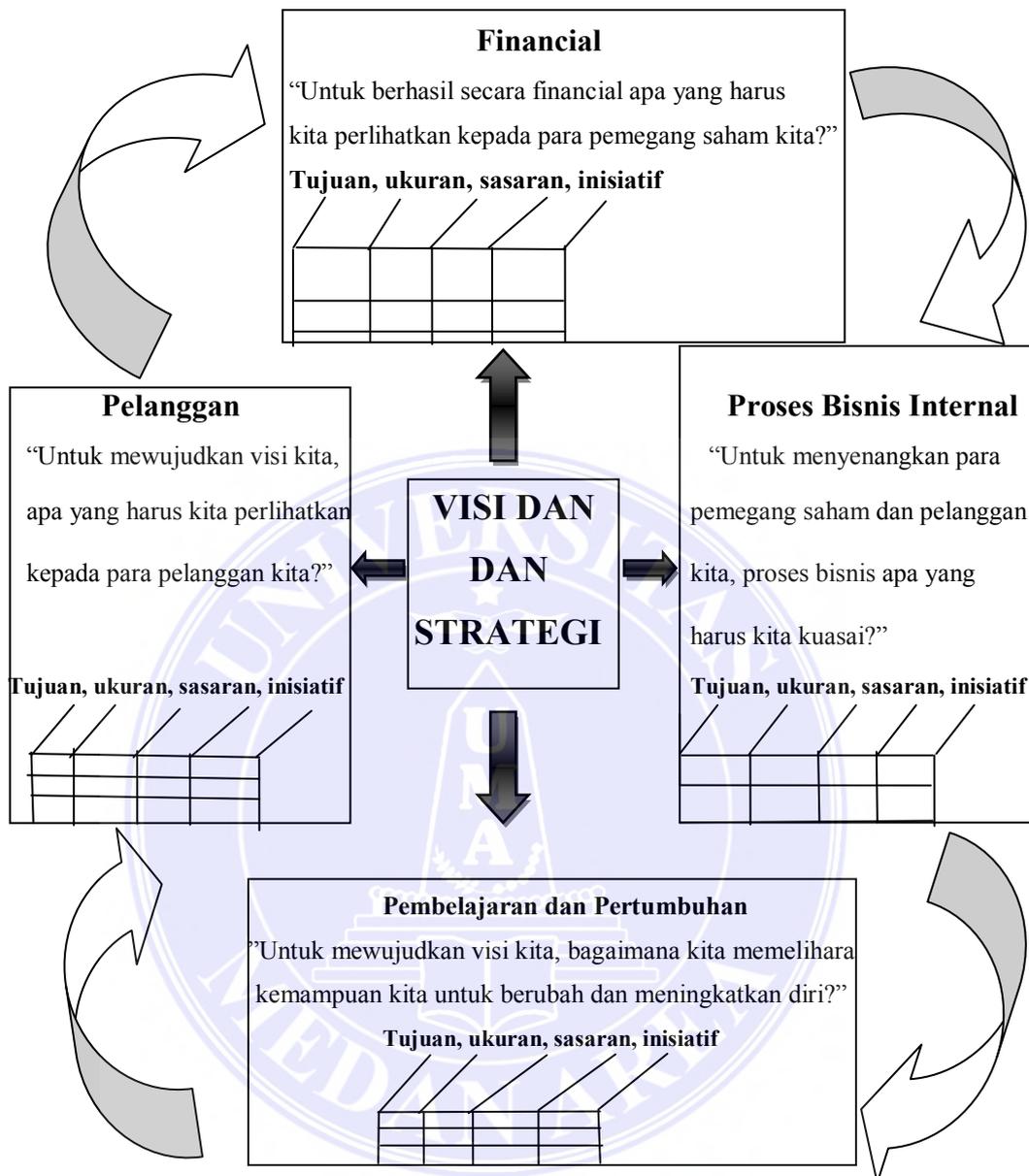
2.2 *Balance Scorecard (BSC)*

2.2.1 *Pengertian Balance Scorecard (BSC)*

Menurut Ari Purwanti (2013) Balance scorecard terdiri dari dua kata *balanced* artinya berimbang dan *scorecard* artinya kartu skor pekerjaan atau kartu prestasi kerja orang atau organisasi. Kartu prestasi kerja dituangkan dalam angka-angka keuangan atau lazim disebut dengan kinerja keuangan dan dapat dijadikan bahan baku untuk membuat rencana kerja masa depan, karena ia merupakan data historis.

Menurut Kaplan Norton (2000) menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi yang dituangkan dalam empat perspektif yaitu : (1) perspektif finansial, (2) perspektif pelanggan, (3) perspektif proses bisnis internal, dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memiliki kerangka kerja sebagai berikut :

Gambar 2.1 Pengukuran Perspektif pada Balanced Scorecard



Sumber: Kaplan dan Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*

2.2.2 Sejarah *Balanced Scorecard* (BSC)

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* (BSC) diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya, *Balanced Scorecard* (BSC) mengalami perkembangan implementasinya, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik.

Dengan demikian konsep dan penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) telah mengalami perubahan pesat sejak saat diperkenalkan pertama kali di U.S.A.

2.2.3 Keunggulan *Balance Scorecard* (BSC)

Balanced Scorecard memiliki keunggulan dengan menjadikan sistem manajemen strategi saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategi tradisional (Mulyadi,2001). Pada dasarnya manajemen tradisional hanya berfokus pada sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen masa kini mencakup perspektif yang luas, seperti keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Mulyadi (2001) keunggulan pendekatan balanced scorecard dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Komprehensif

Balanced Scorecard mewajibkan personel memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lainnya, yaitu : pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Koheren

Balanced scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*casual relationship*) di antara beebagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. 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.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Berikut merupakan gambar keseimbangan sasaran strategi yang ditetapkan dalam perencanaan strategik. Dalam gambar tersebut terlihat dua garis pemisah keseimbangan, yaitu garis vertikal dan garis horisontal. Garis vertikal digunakan untuk mengukur keseimbangan antara pemusat ke dalam dan pemusat ke luar. Sedangkan garis horisontal digunakan untuk mengukur keseimbangan antara pemusatan ke proses dan pemusatan ke orang.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Balanced scorecard mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur.

2.3 Perspektif Balance Scorecard

2.3.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *Balance Scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak jika dilihat dari tingkat keuntungan perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan bagi kehidupan bisnis, seperti : growth, sustain, dan harvest (Kaplan dan Norton,2001).

Dalam perspektif keuangan alat ukur yang digunakan adalah analisis rasio, dalam penelitian ini penulis memilih analisis rasio profitabilitas dan rasio

likuiditas. Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Return on Investment (ROI)*, *Gross Profit Margin*, dan *Operating Ratio* yaitu :

1. Hasil Pengembalian Investasi (*Return on Investment/ROI*)

Return on Investment (ROI) merupakan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba atau keuntungan yang akan digunakan untuk menutup investasi yang dikeluarkan. Adapun rumus untuk mencari *Return on Investment (ROI)* menurut menurut Kasmir (2012) adalah sebagai berikut :

$$\text{Return on Investment (ROI)} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} = x 100\%$$

2. *Gross Profit Margin*

Gross Profit Margin merupakan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dibandingkan dengan penjualan yang dicapai. Adapun rumus untuk mencari *gross profit margin* sebagai berikut :

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan}} = x 100\%$$

3. *Operating Ratio*

Operating Ratio merupakan biaya operasi dibagi dengan penjualan bersih, dan dinyatakan dalam bentuk persen. *Operating Ratio* menunjukkan beberapa biaya yang dikorbankan dalam penjualan. Biaya operasi sendiri terdiri dari harga pokok penjualan (HPP) ditambah dengan beban usaha. Semakin tinggi rasio operasi menunjukkan bahwa telah dapat memanfaatkan biaya yang dimiliki dalam menghasilkan penjualan bersih. Adapaun rumus mencari *operating ratio* sebagai berikut :

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{Beban Usaha}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

2.3.2 Perspektif Pelanggan

Memaksimalkan nilai pelanggan yaitu meningkatkan pelanggan percaya kepada produk atau jasa perusahaan menjadi setia dengan jalan perusahaan menyajikan produk berkualitas, harga terjangkau, distribusi cepat, dan layanan purna jual baik melebihi dari pesaing, intinya adalah kepuasan pelanggan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) Perspektif pelanggan ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas : kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pasang pasar di segmen sasaran.

1. Kepuasan pelanggan, ditandai dengan jumlah pengaduan pelanggan sedikit. Makin sedikit keluhan dan pengaduan pelanggan maka makin bagus reputasi perusahaan
2. Retensi pelanggan, artinya pelanggan yang setia. Makin banyak pelanggan setia maka makin baik reputasi perusahaan.
3. Akuisisi pelanggan baru, yaitu pelanggan baru yang mencoba produk karena pengaruh iklan atau konsumen lain
4. Profitabilitas pelanggan, yaitu pelanggan yang memberi tingkat keuntungan maksimum harus dipelihara dengan hati-hati agar tidak dengan mudah meninggalkan perusahaan.
5. Pasang pasar, artinya luas dan sempitnya pasar yang dikuasai. Makin luas pasar maka akan semakin banyak pelanggan.

2.3.3 Perspektif Bisnis Internal

Menurut Samryn (2013) Perspektif bisnis internal adalah aktifitas mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa dan menemukan metode kerja baru yang efektif dan efisien. Cara untuk mengetahui keberhasilan dan kegagalan proses bisnis internal adalah melalui riset partisipasi aktif melihat perilaku pelanggan, wawancara, dan survei dengan menggunakan kuesioner.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) menjelaskan bahwa setiap bisnis mempunyai rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Proses bisnis internal ini dibagi kedalam tiga komponen, diantaranya :

1. Proses Inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah untuk konsumen, proses inovasi merupakan salah satu cara proses, dimana efisien dan efektifitas serta ketetapan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan.

2. Proses Operasi

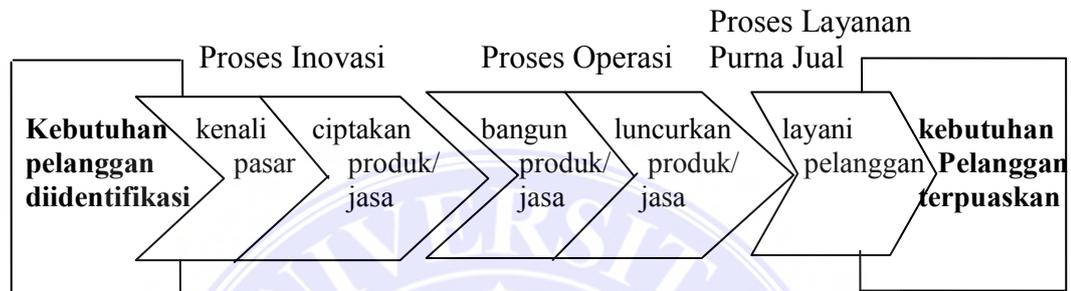
Proses ini adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk. Aktivitas didalam proses ini terbagi kedalam dua bagian, yaitu : proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan.

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Yang dimaksud kedalam proses ini merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah penjualan produk telah dilakukan. Misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak yang dikembalikan serta

proses pembayaran pelanggan. Dengan ini perusahaan akan mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu. Berikut merupakan rantai nilai dari perspektif bisnis internal :

Gambar 2.2 Proses Perspektif Bisnis Internal



Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton, 2000.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) sebuah alat ukur yang digunakan banyak perusahaan yang mencoba berpindah ke proses arus produksi *Just-In-Time* disebut *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) yang didefinisikan sebagai berikut :

$$\text{MCE} = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian (Throughput Time)}}$$

2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

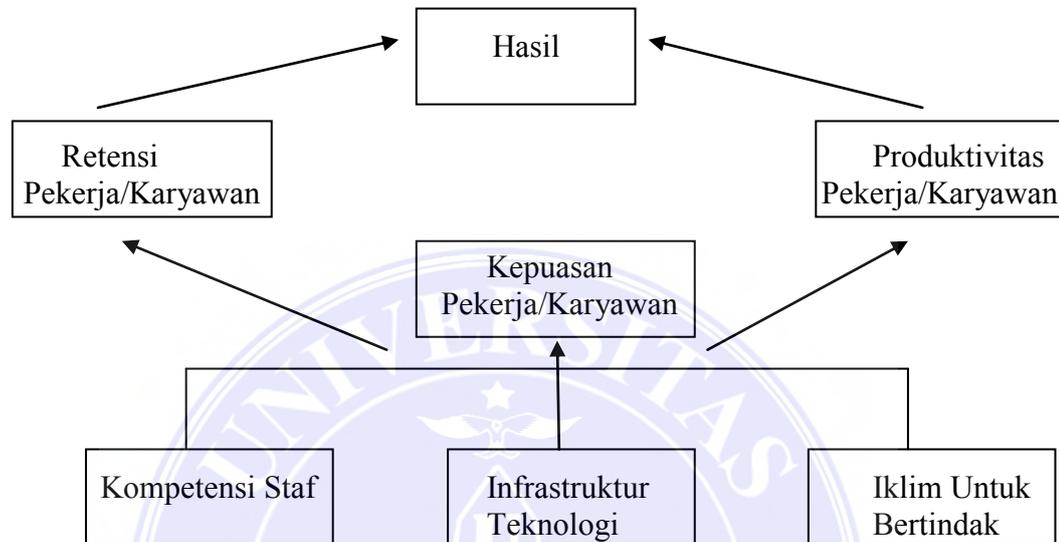
Memaksimalkan kemampuan, motivasi, produktivitas, dan loyalitas sumber daya manusia untuk meningkatkan laba dan nilai perusahaan, intinya adalah kepuasan karyawan (*employees satisfaction*). Alat ukurnya adalah pendapatan karyawan dan tingkat kepuasan karyawan.

Cara untuk mengetahui pembelajaran dan pertumbuhan adalah melalui riset partisipasi aktif melihat perilaku pelanggan, wawancara, dan survei dengan menggunakan kuesioner. Kaplan dan Norton menjelaskan ukuran utama karyawan

adalah kepuasan kerja, retensi kerja, dan produktivitas kerja. Ketiga unsur tersebut dipengaruhi oleh kompetensi, infrastruktur teknologi, dan iklim untuk bertindak.

Berikut merupakan gambar dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran :

Gambar 2.3 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran



Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton, 2000.

Dari keempat perspektif yang telah di jelaskan diatas, terdapat sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi dengan metode *Balance Scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan yang efisien.

2.4 Cara Mengukur Balanced Scorecard

Cara untuk mengukur Balanced Score Card adalah dengan mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif lainnya dengan menggunakan masing-masing tolak ukur perspektifnya. Menurut (Mulyadi,2001) kriteria keseimbangan yang digunakan untuk mengukur sejauh mana strategi sasaran kita telah dicapai seimbang dari masing-masing perspektif.

Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor yang standart jika kinerja semua aspek dalam perusahaan itu “baik”. Score diberikan dalam rating scale sebagai berikut :

Tabel 2.1 Rating Scale

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Dari tabel diatas dapat dilihat skor dari pengukuran yang ada di dalam metode *Balaced Scorecard*, Untuk melihat sejauh mana efisiensi kinerja suatu perusahaan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini, penulis mencantumkan beberapa penelitian yang telah dilakukan pihak lain sebagai bahan rujukan dalam mengembangkan penelitian yang dibuat penulis.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil penelitian
1	Ade Afrizal (2012) Universitas Maritim Raja Ali Haji	ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PADA HOTEL PANORAMA TANJUNG PINANG)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja Perspektif Keuangan 2. Kinerja Perspektif Pelanggan 3. Kinerja Perspektif Bisnis Internal 4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dari perspektif keuangan, jika dilihat dari rasio yang diteliti dapat dikatakan bahwa kinerja pada perspektif ini sudah memenuhi target, dan dapat dikatakan kinerja pada perusahaannya baik. 2. Dari perspektif pelanggan penelitian ini dinilai berdasarkan retensi pelanggan kinerja pada hotel ini dikatakan baik, karena dilihat dari jumlah pelanggannya yang semakin meningkat. 3. Dari perspektif bisnis internal jika diukur dengan <i>service cycle efficiency</i>. Dalam perspektif ini kinerja pada hotel ini masih perlu ditingkatkan untuk mengurangi adanya aktivitas yang tidak bernilai tambah bagi hotel 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif ini dikategorikan baik karena karyawan puas dengan kondisi kerja pada hotel.

2	Endang Kiswara (2007) Universitas Diponegoro, Semarang	ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA PT. ASTRA HONDA MOTOR)	Rasio Profitabilitas, Kepuasan Pelanggan, Inovasi, dan Kepuasan Karyawan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dari penelitian ini pengukuran pada perspektif keuangan yang meliputi ROI, Profit Margin, dan Operating Ratio memperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan dikatakan cukup baik, meskipun terjadi penurunan dari tahun sebelumnya 2. Pengukuran pada perspektif pelanggan yaitu kepuasan pelanggan pada penelitian ini, menunjukkan bahwa kinerja perusahaan mempunyai kriteria baik 3. Pengukuran pada perspektif bisnis internal yang meliputi inovasi juga menunjukkan kinerja perusahaan yang baik 4. Dan pengukuran pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kepuasan karyawan, yaitu kepuasan karyawan dalam penelitian ini juga dapat dikatakan baik.
---	--	---	---	---

2.6 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan antara variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini terdapat variabel bebas dan variabel terikat. Yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini yaitu perspektif *Balanced Scorecard*, antara lain : (1) Perspektif Keuangan (2) Perpektif

Pelanggan (3) Perspektif Bisnis Internal (4) serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan yang termasuk variabel terikat dalam penelitian ini yaitu Kinerja Perusahaan.

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode tertentu, merupakan hasil prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.

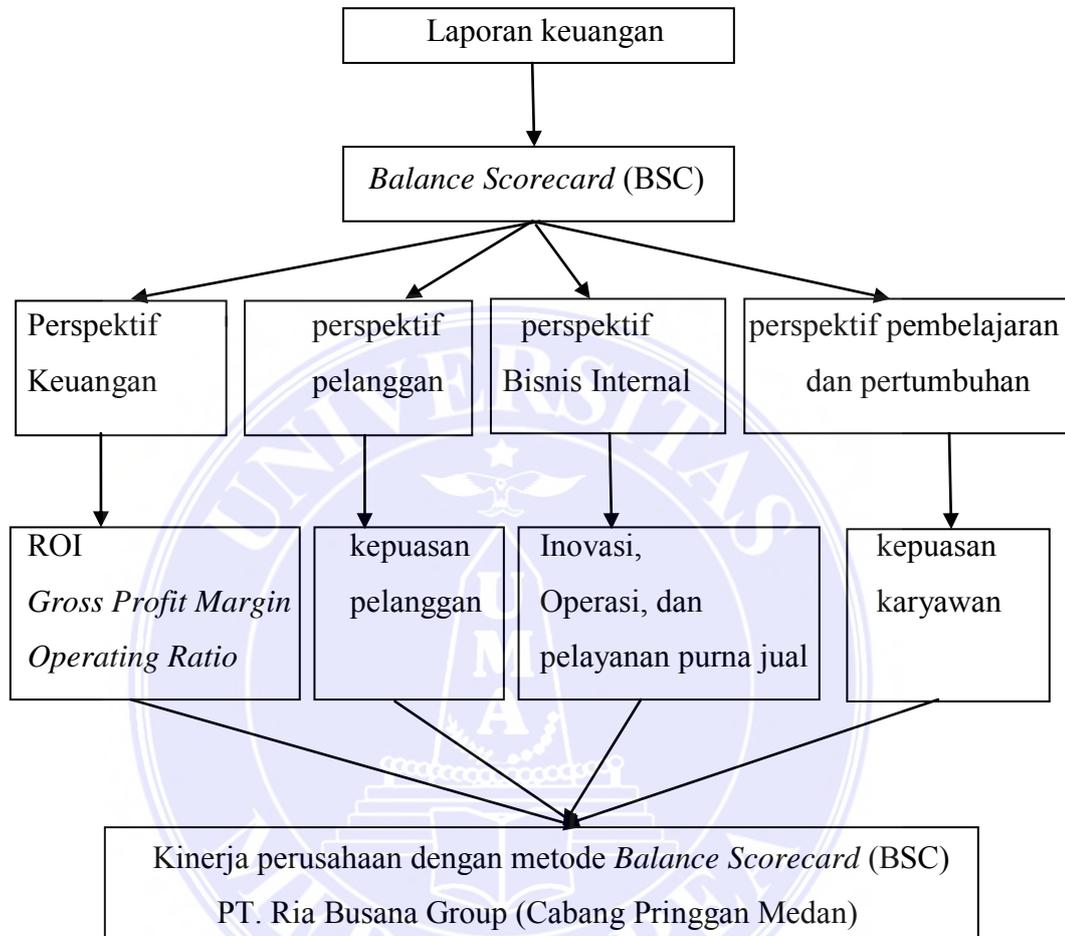
Menurut Kaplan Norton (2000) menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan.

Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang digunakan sebagai alat ukur terhadap kinerja perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Perspektif keuangan, merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi di masa yang akan datang dan dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lain dalam menentukan tujuan dan ukurannya. Dalam perspektif ini alat ukur yang digunakan yaitu rasio profitabilitas dan rasio likuiditas.
2. Perspektif Pelanggan, mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan akan bersaing, yang bertujuan untuk pemuasan kebutuhan pelanggan. Dalam penelitian ini peneliti mengukur kepuasan pelanggan pada PT. Ria Busana Cabang Iskandar Muda Medan.
3. Perspektif Bisnis Internal, mengidentifikasi proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dengan

menyipkan infrastruktur bagi ketiga perspektif lainnya. Dalam penelitian ini penulis menghitung perspektif ini dengan mengukur kepuasan karyawan.

Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran



BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis, Lokasi, dan Waktu Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif. Menurut (Sugiono,2007) penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*independen*) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkannya dengan variabel lain. Dalam penelitian ini yang termasuk penelitian deskriptif yaitu dengan mengumpulkan data, mengamati setiap data laporan keuangan PT. Ria Busana Cabang Iskandar Muda Medan kemudian menyusun, mengklafikasikan, dan menginterpretasikan data tersebut sehingga dapat diperoleh gambaran yang jelas tentang rasio dan data yang akan diteliti.

3.1.2 Lokasi Penelitian

Untuk memperoleh data dan informasi yang berkenaan dengan masalah yang diteliti, maka penulis melakukan penelitian pada PT. Ria Busana (Cabang Iskandar Muda) Medan yang beralamat di Jl. Iskandar Muda No.75 Medan, Sumatera Utara, kode pos : 20119, Telp : (061) 4527356.

3.1.3 Waktu Penelitian

Penelitian ini direncanakan akan dilaksanakan dalam enam bulan yang dimulai dari Desember 2017 sampai dengan Mei 2018. Rincian waktu penelitian disajikan sebagai berikut:

3.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2006) “Sampel adalah bagian dari karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Sampel dipandang sebagai bagian dari populasi itu sendiri. Sampel dianggap sebagai perwakilan dari populasi yang hasilnya mewakili keseluruhan gejala penelitian yang diamati. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan sampel masing-masing adalah 30 responden untuk karyawan dan 30 responden untuk pelanggan. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sample adalah teknik pemilihan sample probabilitas, yaitu dengan pemilihan sampel acak sederhana (*not simple random sampling*), sehingga memberikan kesempatan yang sama dan bersifat tidak terbatas pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sample.

3.3 Defenisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk untuk melaksanakan mengenai cara mengukur variabel, defenisi operasional bertujuan untuk melihat sejauh mana pemahaman dalam penelitian. Dari variabel yang diteliti dapat ditarik suatu defenisi operasional, yaitu :

1. Perspektif Keuangan, pengukurannya menggunakan variabel rasio keuangan, seperti rasio profitabilitas dan rasio likuiditas. Yang menggunakan indikator sebagai berikut :
 - a. ROI (Return on Investment), merupakan tingkat pengembalian investasi dari pendapatan operasi atau yang biasa disebut dengan ROI yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan laba. ROI

dapat dikatakan baik jika rata-rata industrinya sebesar 9,8% (Keown,2008). Adapun rumus dalam mencari ROI, yaitu :

$$\text{Return on Investment (ROI)} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset (Total Aktiva)}} \times 100\%$$

- b. *Gross Profit Margin* adalah perbandingan selisih penjualan neto dan harga pokok penjualan dengan penjualan neto. Profit margin dikatakan baik jika rata-rata nilainya adalah sebesar 8,3% (Keown,2008). Untuk mengukur ini menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

- c. *Operating Ratio* merupakan perbandingan antara jumlah HPP dan beban usaha dengan jumlah penjualan. Semakin tinggi rasio operasi, berarti akan menunjukkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan biaya yang dimiliki dalam menghasilkan penjualan bersih. Adapun rumus untuk mencari *operating ratio* ini adalah sebagai berikut :

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{HPP + Beban Usaha}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Pengukuran retensi pelanggan pada perspektif ini adalah tingkat kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungannya dengan pelanggan. Retensi pelanggan adalah tingkat ukuran kepuasan pelanggan yang dipilih perusahaan dalam mengidentifikasi jika konsumen tersebut merasa puas, maka diharapkan akan terus menjadi pelanggan tetap dalam PT. Ria Busana

tersebut. data yang diperoleh untuk perpektif ini adalah dari penyebaran kuesioner kepada pelanggan. Kepuasan pelanggan dapat dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3. Lalu melakukan pengujian validitas dengan menggunakan metode person corelation yang dilakukan dengan menggunakan *Software* SPSS versi 16.

3. Perspektif Bisnis Internal

Dalam perspektif ini komponen yang digunakan yaitu dengan cara pengukuran inovasi, untuk mengetahui jumlah produk/jasa yang ditawarkan perusahaan dibandingkan dengan produk/jasa yang sudah ada. Semakin tinggi nilai yang dihasilkan, maka semakin baik pula inovasi yang ditawarkan perusahaan. Adapun rumus yang digunakan dalam mencari inovasi, yaitu:

$$\text{MCE} = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian (Throughput Time)}}$$

4. Perspektif Perutumbuhan dan Pembelajaran

Dalam pengukuran kinerja perspektif ini mengidentifikasi struktur yang harus dibangun dalam meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan kinerja dalam jangka waktu yang panjang. Pengukuran ini dapat dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap suatu perusahaan. Kepuasan pelanggan dapat dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3. Dalam perspektif ini pengukuran dilakukan peneliti dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan,lalu dilakukan pengujian validitas dengan menggunakan metode person corelation yang dilakukan dengan menggunakan *Software* SPSS versi 16.

3.4 Jenis dan Sumber Data

3.4.1 Jenis Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan data kuantitatif. Data kuantitatif yaitu data yang berupa angka secara tertulis yang dapat dihitung. Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah : data laporan keuangan perusahaan serta data dari hasil kuesioner dari responden yaitu karyawan dan pelanggan pada PT. Ria Busana Cabang Iskandar Muda Medan.

3.4.2 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data sekunder dan sumber data primer, antara lain :

a. Sumber data primer

Data yang bersumber dari hasil pengamatan (observasi), serta pengisian kuisisioner dengan objek yang sesuai dengan jumlah karyawan yang ada di PT. Ria Busana Cabang Iskandar Muda Medan

b. Sumber data sekunder

Data yang diperoleh dari laporan atau informasi yang yang berhubungan dengan penelitian ini. Data sekunder ini diperoleh dari studi pustaka, dan internet.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data untuk membuktikan kebenaran hipotesis yang telah diuraikan dalam penelitian untuk mendapatkan data, informasi dan bahan yang diperlukan dengan menggunakan metode :

1. Penelitian lapangan (Observasi)

Pengumpulan data yang dilakukan secara langsung terhadap objek penelitian atau dengan terjun langsung ke lapangan dengan beberapa teknik :

a. Kuesioner

Menyebarkan daftar pertanyaan kepada karyawan dan pelanggan PT. Ria Busana Cabang Iskandar Muda Medan dengan cara memilih alternative jawaban yang tersedia. Responden yang akan memilih salah satu jawaban yang telah disediakan dalam bentuk pertanyaan. Untuk menghitung kuesioner pada karyawan dan pelanggan menggunakan *Skala Likert*. Skala Likert berhubungan dengan pertanyaan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu. Skala likert berisi lima tingkat jawaban dengan pilihan berupa angka skala 1-5, yang artinya sebagai berikut :

1. Jawaban “Sangat Setuju” diberi nilai 5
2. Jawaban “Setuju” diberi nilai 4
3. Jawaban “Cukup” diberi nilai 3
4. Jawaban “Tidak Setuju” diberi nilai 2
5. Jawaban “Sangat tidak Setuju” diberi nilai 1

b. Dokumentasi, yaitu dengan mengumpulkan dokumen dan data yang berhubungan dengan penelitian dibagian keuangan.

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan uji instrumen, sebagai berikut :

3.6.1 Uji Instrumen

Menurut Sedarmayanti (2011), Uji instrumen adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui layak tidak layaknya alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini, uji ini terdiri dari :

a. Uji Validitas

Uji ini digunakan untuk mengetahui layak atau tidaknya alat ukur yang digunakan. Pengujian dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk menunjukkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

b. Uji Reabilitas

Uji ini digunakan untuk mengetahui konsistensi dan kestabilan suatu alat ukur, apakah alat ukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Pengujian dikatakan handal atau *reliable* jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau tetap dari waktu ke waktu. Pengujian menggunakan program SPSS Ver. 16.

Uji validitas dan reabilitas adalah dua syarat dalam menentukan kualitas suatu alat ukur. Kualitas dari hasil tersebut akan menentukan baik atau tidaknya suatu penelitian tersebut. Pengujian instrumen penelitian dengan menggunakan uji validitas yaitu dengan menghitung korelasi yang menggunakan teknik korelasi *pearson* dengan taraf signifikan = 5% dan uji reabilitas dengan menggunakan *Alpha* dengan nilai *Croanbach's Alpha* > 60.

DAFTAR PUSTAKA

- Arthur J, Keown. 2008. *Manajemen Keuangan*. Edisi10. Jakarta : PT macanan Jaya Cemerlang.
- Ari Purwanti dan Darsono Prawironegoro. 2013. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Fahmi, Irham. 2011. *Analisis Kinerja Keuangan*. Bandung : Alfabeta.
- Kasmir. 2012. *Analisa Laporan Keuangan*. Jakarta : Rajawali Persada.
- Kaplan, R. S., dan Norton, D. P. 2000. *Balanced scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Munawir. 2010. *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta : Liberty.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. (edisi ke-2). Jakarta : Salemba empat.
- Samryn. 2013. *Akuntansi Manajemen : Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Investasi*. Jakarta : Kencana Prenadamedia Group
- Sedarmayanti dan H, Syarifuddin. 2011. *Metodologi Penelitian*. Bandung : Mandar Maju.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta
- http://jurnal.umrah.ac.id/wp-content/uploads/gravity_forms/1-ec61c9cb232a03a96d0947c6478e525e/2014/07/E-Journal-ade-afrizal.pdf
- <http://eprints.undip.ac.id/26355/1/JURNAL.pdf>
- <http://eprints.undip.ac.id/26355/1/JURNAL.pdf>

REFERENSI

LAMPIRAN NERACA PT. RIA BUSANA CABANG ISKANDAR MUDA MEDAN 31 DESEMBER 2013 – 31 DESEMBER 2017

Keterangan	2013	2014	2015	2016	2017
AKTIVA LANCAR					
Kas dan Setara Kas	4.937.736.258	6.735.807.673	8.573.708.367	11.650.342.500	15.850.097.655
Piutang Usaha	21.926.199.608	20.959.305.108	20.542.275.138	19.150.310.030	18.251.095.550
Piutang lain-lain	1.450.000	27.318.335	31.328.950	30.531.760	29.135.210
Biaya dibayar dimuka	58.688.893	127.945.905	135.342.703	156.430.850	185.532.740
Pajak dibayar dimuka	253.145.850	325.230.915	432.310.418	545.073.650	615.015.320
Jumlah aktiva lancar	33.177.220.609	28.175.607.936	29.714.965.576	31.532.688.790	34.745.343.735
AKTIVA TIDAK LANCAR					
Aktiva Tetap :					
Harga Perolehan	202.485.778.141	237.993.084.684	351.532.187.701	395.753.510.850	410.370.050.753
Akumulasi Penyusutan	(198.520.808)	(586.214.596)	(653.132.476)	(610.632.550)	(695.032.505)
Nilai Buku	202.287.257.333	237.406.870.088	350.879.055.225	395.142.878.300	409.675.018.248
Aktiva Lain-lain	1.013.063.676	5.261.432.170	7.431.870.270	8.531.455.310	9.850.150.872
JUMLAH AKTIVA	236.477.541.618	242.668.302.258	388.025.891.071	435.207.022.400	454.270.512.855
LIABILITAS					
LIABILITAS JANGKA PENDEK					
Pinjaman Jangka Pendek	156.610.728	125.710.310	105.650.320	95.350.875	115.950.000
Utang Usaha					
- Pihak Ketiga	550.280.044	425.370.650	350.150.320	275.730.550	390.750.500
- Pihak Berelasi	320.961.214	650.357.210	410.750.560	260.870.320	315.930.750
Utang Pajak	753.606.939	535.067.650	415.150.310	395.715.500	410.751.500
Akrual	91.175.503	65.750.110	45.870.950	51.980.650	53.735.750
Utang Lain-lain					
- Pihak Ketiga	950.335.656	550.096.752	325.160.750	285.734.590	315.780.150
- Pihak Berelasi	751.098.550	350.987.500	275.970.410	220.520.000	325.550.850
Jumlah Liabilitas Jangka Pendek	3.574.068.634	2,703,340,722	1.928.703.620	2.285.902.485	1.928.449.500

LAMPIRAN LABA RUGI
PT. RIA BUSANA CABANG ISKANDAR MUDA MEDAN
31 DESEMBER 2013 – 31 DESEMBER 2017

Keterangan	2013	2014	2015	2016	2017
PERKEMBANGAN LABA USAHA PENDAPATAN					
Pendapatan Operasional	37.308.955.710	45.092.322.062	49.432.093.868	55.323.109.750	55.250.310.231
Pendapatan Non Operasional	7.697.924	6.121.138	9.826.438	8.532.710	10.980.750
Jumlah Pendapatan	37.316.653.634	45.098.443.200	49.441.920.306	55.331.642.460	56.261.290.981
BIAYA-BIAYA					
Biaya Operasional	17.579.335.833	19.766.809.588	21.139.104.450	20.301.295.550	18.320.563.775
Biaya Non Operasional	15.550.000	12.750.000	13.170.336	11.635.750	9.750.637
Jumlah Biaya	17.594.885.833	19.779.559.588	21.152.274.786	20.312.931.200	18.330.314.412
LABA USAHA					
Laba Sebelum Pajak	31.727.317.801	33.350.633.732	59.062.545.620	72.076.358.750	79.750.370.210
Taksiran Pajak Penghasilan	3.568.390.221	4.943.953.130	4.559.645.494	3.123.075.331	3.845.012.530
Laba Setelah Pajak	28.158.927.580	38.294.586.862	63.622.191.114	75.199.434.081	83.595.382.740
HARGA POKOK PENJUALAN					
Persediaan Awal	75.630.500	95.850.500	125.000.500	130.840.000	120.370.550
Pembelian Bahan	9.886.950.000	11.371.065.000	12.435.058.000	13.995.530.500	11.150.630.000
Jumlah	9.962.580.500	11.466.915.500	12.560.058.500	14.126.370.500	11.271.000.550
Persediaan Akhir	(95.850.500)	(125.000.500)	(130.840.000)	(120.370.550)	(81.650.500)
Jumlah Harga Pokok	9.866.730.000	11.341.915.000	12.429.218.500	14.005.999.950	11.189.350.050
Laba/rugi Kotor	27.449.923.634	33.816.528.500	37.992.701.806	41.319.642.510	45.071.940.931

KUESIONER PENELITIAN

Petunjuk Penelitian Kuesioner

Berilah tanda (√) pada jawaban yang paling sesuai dengan pendapat saudara.

No	Skala Ukuran	Keterangan
1	SS	Sangat Setuju
2	S	Setuju
3	RR	Ragu – Ragu
4	TS	Tidak Setuju
5	STS	Sangat Tidak Setuju

Mohon dengan ini agar saudara/i dapat mengisi kuesioner penelitian saya dengan judul “**Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Ria Busana Cabang Iskandar Muda Medan**”

Identitas Responden

Nama :

Jenis Kelamin :

Usia :

Pekerjaan :

Frekuensi Pembelian : a. 1 – 5 kali

b. 5 – 10 kali

c. >10 kali

Variabel Perspektif Pelanggan (Kepuasan pada Pelanggan)

No	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
I	Atribut Layanan Jasa					
a	Harga busana pada PT. Ria Busana cabang Iskandar Muda Medan sangat terjangkau untuk kalangan menengah kebawah					
b	Kualitas produk busana yang dijual sangat memuaskan					
c	Banyaknya produk busana yang dijual pada PT. Ria Busana Cabang Iskandar Muda Medan sangat bervariasi					
II	Citra (<i>Image</i>) Perusahaan					
a	Kemampuan perusahaan dalam menyediakan produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan					
b	Kinerja karyawan dalam melayani pelanggan sangat ramah					
III	Hubungan Perusahaan dengan Pelanggan					
a	Layanan produk yang anda inginkan dikirim dan datang dengan tepat waktu					
b	Informasi mengenai harga dan diskon yang diberikan karyawan kepada pelanggan setiap saat yang ditetapkan perusahaan sangat membantu pelanggan					

KUESIONER PENELITIAN

Petunjuk Penelitian Kuesioner

Berilah tanda (√) pada jawaban yang paling sesuai dengan pendapat saudara.

No	Skala Ukuran	Keterangan
1	SS	Sangat Setuju
2	S	Setuju
3	RR	Ragu – Ragu
4	TS	Tidak Setuju
5	STS	Sangat Tidak Setuju

Mohon dengan ini agar saudara/i dapat mengisi kuesioner penelitian saya dengan judul “**Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Ria Busana Cabang Iskandar Muda Medan**”

Identitas Responden

Nama :

Jenis Kelamin :

Pendidikan terakhir :

Pengalaman Bekerja :

Variabel Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan (Kepuasan pada Karyawan)

No	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
1	Memotivasi karyawan melalui promisi jabatan					
2	Memotivasi karyawan melalui pemberian penghargaan berupa upah insentif					
3	Memberikan teguran kepada karyawan yang tidak dapat menyelesaikan tugasnya					
4	Memberikan peringatan kepada karyawan yang tidak masuk kerja tanpa keterangan					
5	Memberikan rangsangan berupa pemberian bonus pada setiap penyelesaian pekerjaan yang memuaskan					
6	Menekankan karyawan agar setiap pekerjaan dapat diselesaikan dengan memuaskan atau sempurna					
7	Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dapat meraih atau meningkatkan jabatan yang lebih tinggi di perusahaan tersebut					

Hasil Kuesioner Variabel Kepuasan Pelanggan

No	Kepuasan Pelanggan							Total
1	4	3	4	4	4	3	4	26
2	2	3	2	4	2	3	4	20
3	2	4	2	5	2	4	4	23
4	4	5	4	4	4	5	5	31
5	5	5	5	5	5	5	5	35
6	5	4	5	4	5	4	4	31
7	2	2	2	2	2	2	2	14
8	2	3	2	3	2	3	3	18
9	4	4	4	3	2	4	3	24
10	5	5	5	3	4	5	3	30
11	5	4	5	5	5	4	5	28
12	5	5	3	4	5	5	4	31
13	5	5	5	2	5	5	3	30
14	2	3	2	3	5	3	2	20
15	5	4	5	4	5	3	4	25
16	5	5	5	4	2	4	4	29
17	5	5	5	4	2	5	4	30
18	4	4	3	4	5	4	2	26
19	3	4	4	4	4	4	2	25
20	4	3	4	3	5	5	4	28
21	5	5	4	4	5	5	4	32
22	4	3	3	2	4	3	2	21
23	2	2	2	5	2	3	5	21
24	1	2	1	3	1	2	3	13
25	2	3	5	4	2	2	4	22
26	5	4	2	3	5	4	3	26
27	2	3	3	4	2	3	4	21
28	3	5	2	2	3	5	2	22
29	5	3	4	3	5	3	4	27
30	5	4	5	4	5	3	3	29

Hasil Kuesioner Variabel Kepuasan Pelanggan

No	Kepuasan Pelanggan							Total
1	5	1	5	1	1	4	4	21
2	2	1	2	1	3	5	4	18
3	2	2	2	2	2	4	4	16
4	5	5	5	5	4	4	4	32
5	4	2	3	3	3	5	4	22
6	3	2	3	2	1	1	3	15
7	3	1	3	1	4	2	3	17
8	5	2	4	2	4	1	4	22
9	4	2	4	3	3	2	5	23
10	5	5	5	5	3	5	5	33
11	4	5	4	5	2	1	4	25
12	1	1	1	1	4	1	3	11
13	3	5	3	5	5	5	4	30
14	4	3	4	4	3	4	5	27
15	3	4	3	3	2	4	2	21
16	3	2	2	2	1	1	4	15
17	4	2	4	2	3	1	3	19
18	4	3	2	2	3	5	4	23
19	4	3	4	3	2	1	3	20
20	3	1	3	3	3	2	5	20
21	4	2	1	2	3	4	4	20
22	2	1	2	1	2	1	5	14
23	1	5	1	2	3	4	4	20
24	2	2	2	5	3	1	5	20
25	5	3	5	5	3	1	4	26
26	4	5	4	3	3	4	5	28
27	5	3	5	3	4	5	4	29
28	5	5	5	5	4	4	5	33
29	5	3	5	3	4	2	5	27
30	5	3	3	3	3	2	5	24

Hasil Uji Validitas

Keterangan	Pertanyaan	r_{hitung}
Kepuasan Pelanggan	P1	0,868
	P2	0,770
	P3	0,774
	P4	0,484
	P5	0,661
	P6	0,720
	P7	0,532
Kepuasan Karyawan	P1	0,684
	P2	0,760
	P3	0,684
	P4	0,759
	P5	0,483
	P6	0,509
	P7	0,364

Uji Reliabilitas

a. Hasil Uji Reliabilitas pada kuesioner kepuasan pelanggan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	30

b. Hasil Uji Reliabilitas pada Kuesioner Kepuasan Karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,756	30