

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN METODE BALANCED
SCORECARD PADA PT BOSOWA
BERLIAN MOTOR**

Diajukan Oleh

MUSLIMIN

4514013025



SKRIPSI

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan

Guna Memperoleh Gelar

Sarjana EKONOMI

PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS BOSOWA

MAKASSAR

2018

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode
Balanced ScoreCard Pada PT Bosowa Berlian
Motor

Nama Mahasiswa : Muslimin

Stambuk/Nim : 4514013025

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Muhtar Sapiri, SE, MM, M. Kes


Dr. H. Herminawati AB, SE, M. M

MENGETAHUI DAN MENGESAHKAN :

Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi pada Universitas Bosowa Makassar

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Program Studi

Universitas Bosowa

Akuntansi


Dr. H. A. Arifuddin Mane, SE, M. Si., SH., MH.


Dr. Firman Menne, SE, M. Si., Ak, CA

Tanggal Pengesahan :

KATA PENGANTAR



Sesungguhnya hanya kepada-Nyalah kita menyembah dan hanya kepada-Nyapulah kita memohon pertolongan ,maka selayaknya syairin dahnan santunan berupa puji dan syukur yang setinggi-tinginya kepada Allah SWT, karena atas kuasa-Nyalah sehingga kita diberikan nikmat akal yang menjadikan manusia sebagai makhluk yang paling sempurna.

Salam dan taslim senantiasa kita curahkan kepada bagin dan Rasululuah Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabat-sahabanya yang telah melakukan perubahan besar dalam peradaban umat manusia.

Berkat hidayah Allah SWT dansyafaat Muhammad SAW penulis akhirnya berhasil merampungkan Proses penyusunan skripsi dengan judul“**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD***”

Selama proses penyusunan skripsi ini, berbagai macam kendala yang kadang menghambat dan menghalang penulis,baik sacara materi maupun non materi dalam penyusunan ini. Sehingga tanpa bantuan dari berbagi pihak maka skripsi ini pasti belum tersusun seperti sekarang ini.

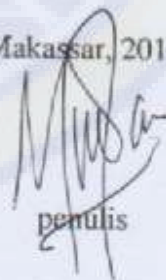
Untuk itu dengan segala kerendahan hati dan rasa hormat yang setinggi-tinginya penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Mustari & Hasnah, kedua orang tuaku yang telah mengasuh ,mendidik, memberikan doa dan senantiasa memberikan dukungan baik secara moral maupun materi.
2. ABD Rahman, Randika putra saudara yang selalu mendukung segala langkah kehidupan sehingga sampai pada saat sekarang ini.
3. Keluargabesar yang ada di Kota Barru yang senantiasa mendukung dan memberikan doa kepada penulis sehingga mampu sampai pada titik ini.
4. Bapak Prof. Dr. H. M. Saleh Pallu M.Eng. selaku Rektor Universitas Bosowa yang telah menyediakan sarana dan fasilitas selama penulis menempuh proses pendidikan.
5. Bapak Dr. Muhktsr Sapiri, SE.,MM.,M.Kes selaku pembimbing I dan Dr. Hj. Herminawati AB, SE.,MM Siselaku Pembimbing II yang tulus dan sabar bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan,sertamotivasi dalam penyusunan Skripsi ini.
6. Bapak Dr. H .Andi Arifuddin Mane, SE.,M.Si.,SH.,MH selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa
7. Ayahanda Thanwain, SE.,M. Siselaku Ketua Prodi Akuntansi Serta Staf Para dosen Fakultas Ekonomi yang telah membagikan ilmunya kepada peneliti.
8. Kantor PT Bosowa Berlian Motor besertastaf-stafnya yang bersedia memberikan izin untuk melakukan kegiatan penelitian serta informasi dan data-data yang berhubungan dengan skripsi ini.

9. Saudara/saudari seperjuangan saya selama menuntut ilmu baik dalam bidang akademik maupun non akademik serta seluruh teman-teman mahasiswa Fakultas Ekonomi yang taksempat saya tulis namanya satu persatu, kalian luarbiasa.
10. Saudari Mutiara dwi savira yang senantiasa memberi semangat dalam penyusunan skripsi ini serta menemani penulis pada saat melakukan penelitian.
11. Saudara tak sedarah sampai titik akhir penulisan skripsi RahmatullahIlyas (Pudding), AndiChacril f (unik), Muslimin (aco). *A'nyuee*
12. Terima kasih pula saya haturkan kepada para kamerad yang senantiasa berjuang dalam menyelesaikan persoalan-persoalan yang ada di dalam kampus, dari mereka lah saya memaknai arti perjuangan.

Peneliti menyadari bahwa dalam Skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu penulis sangat senang menerima saran dan kritik yang sifatnya membangun. Akhir kata, peneliti mengharapkan semoga Skripsi ini bias bermanfaat bagi para pembaca.

Makassar, 2018



penulis

**Analysis of the company's performance using the balanced scorecard method at
PT Bosowa Berlian Motor**

By

Muslimin

Accounting Study Program of the Faculty of Economics

Bosowa University Makassar

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out whether the company's performance measurement has been implemented comprehensively in PT Bosowa Berlian Motor (supervised by Mr. Dr. Muhktsr Sapiri, SE., MM., M.Kes as mentor I and Dr. Hj. Herminawati AB, SE ., MM as mentor II).

The study was conducted from June to July 2018 at PT Bosowa Berlian Motor regarding PT Bosowa Berlian Motor is one of the companies engaged in marketing Mitsubishi cars from the main dealer of PT Krama Yudha Tiga Berlian Motor in Indonesia, Not only serving sales, Bosowa Berlian Motor also serves Sales, Service and Spare Parts (Genuine Part) or 3S to complete the service to consumers

The research method used is literature research, which is research that will be carried out by collecting theoretical data from books and related notes, writers and field researchers consisting of observation documentation and attachments. The analytical method used is quantitative descriptive analysis using the BSC (balanced scorecard) method at the research location.

The results showed that, based on the results of the company's performance analysis using the Balanced Scorecard method at PT Bosowa Berlian motor, it can be concluded that from the results of the performance appraisal, the company can be categorized as good because it scores 80%.

Keywords: *Balanced scorecard*

Analisis kinerja perusahaan menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT Bosowa Berlian Motor

Oleh

Muslimin

Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi

Universitas Bosowa Makassar

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah pengukuran kinerja perusahaan telah diterapkan secara komprehensif pada PT Bosowa Berlian Motor (dibimbing oleh Bapak Dr. Muhktsr Sapiri, SE.,MM.,M.Kes sebagai pembimbing I dan Dr. Hj. Herminawati AB, SE.,MM sebagai pembimbing II).

Penelitian dilaksanakan pada bulan Juni sampai dengan Juli tahun 2018 di PT Bosowa Berlian Motor mengenai PT Bosowa Berlian Motor merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang pemasaran Mobil merek mitsubishi dari main dealer PT Krama Yudha Tiga Berlian Motor Di Indonesia, Tidak hanya melayani penjualan, Bosowa Berlian Motor Juga melayani Sales, Service dan Spare Part (Genuine Part) atau 3S untuk melengkapi pelayanan kepada para konsumen

Metode penelitian yang digunakan adalah metode pengumpulan data ,yaitu penelitian yang akan dilakukan dengan menghimpun data yang bersifat teoritis dari buku-buku dan catatan-catatan yang berkaitan,penulis dan peneliti lapangan terdiri dari dokumentasi observasi dan lampiran. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif kuantitatif dengan menggunakan metode BSC (*balanced scorecard*) pada lokasi penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa,berdasarkan hasil analisis kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced scorecard* pada PT Bosowa Berlian motor maka dapatlah disimpulkan bahwa dari hasil penilaian kinerja maka perusahaan dapat dikategorikan baik karena memperoleh skor 80%.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*

PERNYATAAN KEORISINAL SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : MUSLIMIN

Nim : 45 14 013 025

Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Judul : Analisis Kinerja perusahaan menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT Bosowa Berlian Motor

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan skripsi ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran dan pemaparan dari saya adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya didalam naskah skripsi ini tidak pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik disuatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan daftar pustaka.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tanpa paksaan sama sekali.

Makassar,/...../.....

Mahasiswa yang bersangkutan

MUSLIMIN

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
ABSTRACT	vi
ABSTRAK.....	vii
PERNYATAAN KEORSINILAN SKRIPSI	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang masalah	1
1.2 Rumusan masalah.....	5
1.3 Tujuan penelitian	5
1.4 Manfaat penelitian	5
BAB II Tinjauan pustaka	6
2.1 Kerangka teori	6
2.1.1 Defenisi Akuntansi	6
2.1.2 Teori kontinjensi.....	8
2.1.3 Pengertian Kinerja	9
2.1.4 Pengertian Pengukuran kinerja.....	10
2.1.5 Tujuan Dan Manfaat pengukuran kinerja	11
2.1.6 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja	13

2.1.7	<i>Balance scorecard</i>	13
2.1.8	<i>Balanced scorecard</i> sebagai alat ukur kinerja.....	15
2.1.9	Perspektif <i>Balanced scorecard</i>	16
2.1.9.1	Perspektif Keuangan	16
2.1.9.2	Perspektif Pelanggan (<i>customer perspective</i>)	17
2.1.9.3	Perspektif proses Bisnis Internal	19
2.1.9.4	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	20
2.2	Kerangka pikir	22
2.3	Hipotesis penelitian	23
	BAB III METODOLOGI PENELITIAN	24
3.1	Lokasi dan waktu penelitian.....	24
3.2	Metode Pengumpulan Data	24
3.2.1	Penelitian Lapang (<i>field research</i>)	24
3.2.2	Penelitian Kepustakaan (<i>library research</i>).....	25
3.3	Jenis Dan Sumber Data	25
3.3.1	Jenis Data	25
3.3.2	Sumber Data	25
3.3.3	populasi dan sampel	26
3.4	Metode Analisis.....	27
3.5	Definisi Operasional.....	37
	BAB IV PEMBAHASAN	39
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	39
4.1.1	Sejarah PT Bosowa Berlian Motor.....	39

4.1.2	Visi Misi	42
4.1.3	Struktur Organisasi	44
4.1.4	Uraian Tugas karyawan	45
4.1.5	Aspek Kegiatan Perusahaan	49
4.1.6	Gambaran Umum responden	49
4.2	Analisis Data	53
4.2.1	Perspektif Keuangan.....	53
4.2.2	Perspektif Pelanggan	55
4.2.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	57
4.2.4	Perpektif pertumbuhan dan pembelajaran	58
	A. <i>Employee Satisfaction Index</i>	58
	B. Learning and training index	59
4.3	Pembahasan	62
	BAB V PENUTUP	66
5.1	Kesimpulan.....	66
5.2	Saran	67
	DAFTAR PUSTAKA	
	LAMPIRAN	

DAFTAR TABLE

Tabel 3.1 uji validitas dan reliabilitas pada kuesioner perspektif pelanggan.....	28
Tabel 3.2 uji validitas dan reliabilitas pada kuesioner proses bisnis internal ..	31
Tabel 3.3 uji validitas dan reliabilitas pada kuesioner kepuasan karyawan	35
Tabel 4.1 Responden berdasarkan jenis kelamin.....	50
Tabel 4.2 Responden berdasarkan umur.....	52
Tabel 4.3 Data laba sebelum bunga dan pajak dan total aset.....	54
Tabel 4.4 Hasil perhitungan <i>Return on asset</i> pada tahun 2015-2017	55
Table 4.5 Data jumlah karyawan dan karyawan yang ikut pelatihan	59
Tabel 4.6 Besarnya Tingkat persentase jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan pada tahun 2015-2017.....	61
Tabel 4.7 Standar rasio PT Bosowa berlian motor.....	63
Tabel 4.8 Hasil penilaian kinerja dengan metode <i>Balanced scorecard</i> pada PT Bosowa berlian motor tahun 2015-2017.....	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi berlian motor38



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam menghadapi dunia bisnis saat ini, sebuah organisasi bisnis dituntut untuk bisa mengikuti perkembangan ekonomi dan ilmu pengetahuan yang kian maju dan terus berkembang, dengan demikian, perusahaan atau organisasi tersebut akan terus bertahan dan mampu bersaing dengan perusahaan perusahaan lainnya.

Salah satu faktor yang mendukung dalam kelangsungan sebuah organisasi bisnis adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja selama ini lazim dilakukan oleh beberapa organisasi bisnis adalah pengukuran dengan metode tradisional. Metode tradisional yang dimaksud ialah metode pengukuran yang hanya menitikberatkan pada satu aspek, yaitu aspek keuangan dan mengabaikan aspek lainnya. Pengukuran kinerja dengan hanya melihat dari sisi keuangan memiliki kelemahan karna hanya memiliki keberhasilan manajer dengan melihat besar kecilnya laba yang dihasilkan. Pengukuran ini juga dianggap tidak mampu mengimpormasikan upaya – upaya apa yang harus diambil dalam jangka panjang untuk meningkatkan kinerja.

Oleh karena adanya beberapa kelemahan tersebut, maka muncul ide untuk mengukur kinerja non keuangan. Penilaian kinerja dengan menggunakan data nonkeuangan, antara lain meliputi besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya, kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen, pengembangan dan penilaian karyawan termasuk tingkat

perputaran karyawan, citra perusahaan dikalangan masyarakat, tingkat ketepatan waktu perusahaan untuk menepati jadwal yang telah ditetapkan, persentase barang rusak selama produksi, banyaknya keluhan pelanggan dan pemberian garansi bagi pelanggan.

Dewasa ini, disadari bahwa pengukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh banyak perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai, maka dari itu dibuatlah satu konsep pengukuran kinerja keuangan dengan konsep *Balanced scorecard*. *Balanced scorecard* adalah sebuah konsep pengukuran yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Konsep ini menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan.

Secara umum, terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced scorecard*, yaitu :

- a. Perspektif keuangan (financial perspective)
- b. Perspektif pelanggan/konsumen (perspective Customer)
- c. Perspektif proses internal bisnis (Internal business proces perspective)
- d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (learning and growth perspective)

Konsep pengukuran kinerja *Balanced scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja financial, juga mempertimbangkan pula kinerja non financial. Selain itu *Balanced scorecard* tidak hanya mengukur aktifitas akhir (out come) tetapi juga aktifitas penentu hasil akhir (driver).

Perkembangan *balanced scorecard* yang pesat dan mendapat respon positif dari pelaku bisnis, membuat banyak institusi bisnis mencoba untuk menerapkan atau minimal menjajati kemungkinan untuk diterapkan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan .

Ditinjau dari sistem manajemen strategik, *balanced scorecard* dapat dikatakan sebagai intinya. Ini karena perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen memerlukan suatu perencanaan yang matang, tidak hanya berorientasi pada masa yang akan datang tetapi juga harus bisa mengantisipasi perubahan dalam jangka pendek dan menengah secara holistik. Oleh karena itu memahami langkah – langkah manajemen strategik diperlukan untuk dapat menciptakan perencanaan yang matang untuk masa depan perusahaan.

Menurut Sumarsan (2011:220), “*Balanced Scorecard* tidak hanya merupakan rerangka kerja yang menyediakan pengukuran kinerja, tetapi juga membantu perencana untuk mengidentifikasi apa yang harus dilakukan dan diukur.

Balanced Scorecard dapat mengimplementasikan misi dan strategi ke dalam setiap penaksiran kinerja secara menyeluruh yang akan dapat menghasilkan kerangka kerja untuk sistem manajemen. *Balanced Scorecard system* (sistem pengukuran kinerja berimbang) merupakan sistem pengukuran yang efektif yang menjadi bagian proses manajemen yang dapat memotivasi peningkatan bidangbidang penting seperti produk, proses produksi, kepuasan konsumen, serta pengembangan pasar. Dalam persaingan usaha yang sangat ketat

ini, tidak ada lagi pilihan bagi perusahaan selain meningkatkan kemampuan bersaing dalam jaringan pasar global. Oleh karena itu dengan adanya pengembangan strategi perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* akan membantu perusahaan untuk melakukan pengukuran kinerja secara akurat yaitu dengan memperhitungkan aspek keuangan maupun aspek non keuangan agar mampu mengoptimalkan pertumbuhan dan peningkatan kinerja usahanya.

Berdasarkan pada sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard* ini, Kaplan juga mengungkapkan pentingnya melihat aspek aspek diluar aspek keuangan dalam rangka mencapai keseimbangan dalam pengukuran kinerja. Usaha ini berkaitan dengan pihak pihak di dalam dan diluar organisasi yang digunakan sebagai tolak ukur guna mengimbangi *scorecard* yang berdimensi profitabilitas, contohnya aspek kepuasan pelanggan , kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan mengambil judul “ **Analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT. Bosowa Berlian Motor** ”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

Apakah pengukuran kinerja perusahaan telah diterapkan secara komprehensif pada PT. Bosowa Berlian Motor

1.3 Tujuan dan manfaat penelitian

1.3.1 Tujuan

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Untuk mengetahui apakah pengukuran kinerja perusahaan telah diterapkan secara komprehensif pada PT. Bosowa Berlian Motor

1.3.2 Manfaat Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a) Memberikan masukan bagi pihak manajemen mengenai kinerja perusahaan dalam empat perspektif (keuangan, kosumen, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan) dan tindakan apa yang akan diambil untuk meningkatkan kinerja perusahaan di masa yang akan datang
- b) Bagi pembaca sebagai bahan referensi wawasan mengenai konsep penggunaan balanced scorecard sebagai alat pengukuran kinerja manajer perusahaan.
- c) Sebagai salah satu persyaratan bagi penulis dalam menyelesaikan studi untuk memperoleh gelar sarjana Ekonomi jurusan akuntansi pada

Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teori

2.1.1 Definisi Akuntansi

Akuntansi adalah merupakan bahasa bisnis yang dapat memberikan informasi tentang kondisi bisnis dan hasil usahanya pada suatu waktu atau periode tertentu (Harahap 2013:2). Wild, Shaw dan Chiappetta (2014:3) mendefinisikan akuntansi adalah “sistem informasi dan pengukuran yang mengidentifikasi, mencatat, dan mengkomunikasikan informasi yang relevan, dapat diandalkan, dan dapat dibandingkan tentang kegiatan bisnis organisasi”.

Definisi Akuntansi adalah suatu aktivitas jasa (mengidentifikasi, mengukur, mengklasifikasikan dan mengikhtisarkan) kejadian atau transaksi ekonomi yang menghasilkan informasi kuantitatif terutama yang bersifat keuangan yang digunakan dalam pengambilan keputusan

Dapat disimpulkan konsep akuntansi adalah proses pengukuran yang melibatkan pencatatan, penggolongan dan pengikhtisaran setiap transaksi bisnis yang terjadi dalam kegiatan bisnis yang dikomunikasikan melalui laporan keuangan selama periode tertentu bagi pengguna yang membutuhkannya. Akuntansi berasal dari kata asing accounting yang artinya bila diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia adalah menghitung atau mempertanggungjawabkan. Akuntansi digunakan di hampir seluruh kegiatan bisnis di seluruh dunia untuk mengambil keputusan sehingga disebut sebagai bahasa bisnis.

Akuntansi menurut AICPA (*American Institute Of Certified Public Accounting*) adalah “seni pencatatan, penggolongan, dan pengikhtisaran transaksi

serta kejadian yang bersifat keuangan dengan cara yang berdaya guna dan dalam bentuk satuan uang serta interpretasi dari hasil proses tersebut” (Lubis, 2010 : 2).

Menurut *Charles T. Horngren. Walter T. Horison Jr..Linda Smith Bamber* (2006: 4) Akuntansi adalah sistem informasi yang mengukur aktivitas bisnis, memproses informasi menjadi laporan keuangan, dan mengkonsumsi hasilnya kepada para pembuat pengambil keputusan.

Aset menurut *Financial Accounting Standard Board* (FASB) adalah kemungkinan keuntungan ekonomi yang diperoleh atau dikuasai di masa yang akan datang oleh lembaga tertentu sebagai akibat transaksi atau kejadian yang sudah lalu. Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa akuntansi adalah suatu sistem informasi yang meliputi proses mengidentifikasi, mengukur, dan melaporkan informasi ekonomi dan mengkomunikasikan hasilnya dalam bentuk laporan keuangan untuk dijadikan sebagai pertimbangan pengambilan keputusan.

Akuntansi adalah suatu proses mencatat, mengklasifikasi, meringkas, mengolah dan menyajikan data, transaksi serta kejadian yang berhubungan dengan keuangan sehingga dapat digunakan oleh orang yang menggunakannya dengan mudah dimengerti untuk pengambilan suatu keputusan serta tujuan lainnya.

2.1.2 Teori Kontinjensi

Teori kontinjensi merupakan suatu pendekatan terhadap perilaku organisasi. Teori ini memberi penjelasan tentang keseluruhan faktor yang memengaruhi rancangan dan fungsi dari organisasi (Islam dan Hu, 2012).

Beberapa faktor baik eksternal maupun internal akan senantiasa berubah dan dipenuhi ketidakpastian. Setiap faktor-faktor ini berubah, ada kemungkinan dari perusahaan untuk merancang ulang pula sistem pengendalian manajemen (Peljhan dan Tekavcic, 2008). Keberhasilan suatu model sistem akuntansi yang diciptakan sangat tergantung pada kondisi organisasi itu sendiri. Akhirnya, perkembangan dalam sistem akuntansi menyebabkan pula perkembangan pada sistem kontinjensi, sehingga suatu sistem pengendalian akan berbeda-beda di setiap organisasi.

Teori kontinjensi mengemukakan bahwa tidak ada sistem yang sesuai dengan perusahaan secara keseluruhan. Meskipun demikian, sering kali situasi perusahaan harus mengadaptasi sistem secara spesifik agar perusahaan menjadi efisien (Pock, 2007).

Teori kontinjensi berpendapat bahwa sistem pengendalian dan seluruh faktor yang sesuai akan meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Teori ini menyetujui bahwa rancangan pengendalian yang optimal dapat diaplikasikan pada seluruh perusahaan. Selanjutnya, perancangan pengendalian dilakukan untuk meningkatkan efisiensi (Pock, 2007).

Teori struktur kontinjensi menetapkan hubungan antara kesesuaian dan kinerja adalah valid (Donaldson, 2006). Faktor-faktor konseptual meliputi

strategi bisnis, sistem pengendalian manajemen, dan sebagainya yang harus bersinergi dengan baik. Dengan demikian, teori kontinjensi menjadi dasar dalam menjelaskan hubungan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Manajer perusahaan harus peka terhadap setiap perubahan yang terjadi, dengan didukung oleh informasi yang tepat melalui sistem pengendalian manajemen yang sesuai. Di samping itu, struktur perusahaan juga harus disesuaikan dengan keadaan lingkungan yang tidak pasti untuk meminimalisir ketidaksesuaian (Hery, 2011:30).

Setiap ketidaksesuaian hanya akan memberi dampak negatif pada kinerja. Van de Ven dan Drazin (1985) menyarankan manajer membuat keputusan untuk merespon suatu konflik ketidaksesuaian. Perusahaan dapat memperoleh keuntungan besar dengan memperbaiki sebuah ketidaksesuaian pada rancangan organisasi (Donalson, 2006).

2.1.3 Pengertian kinerja

Kinerja (Performance) menurut Drucker (2002, 134) adalah “tingkat prestasi atau hasil nyata yang dicapai kadang-kadang dipergunakan untuk diperoleh suatu hasil positif”. Kinerja juga didefinisikan sebagai keberhasilan personel dalam mewujudkan sasaran strategik di empat perspektif keuangan, customer, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2007)

Kata penilaian sering diartikan dengan kata Assessment. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (Companies Performance Assessment)

mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan dan Norton, 1996; Lingle dan Schiemann, 1996; Brandon & Drtina, 1997).

2.1.4 Pengertian pengukuran kinerja

Salah satu cara untuk melihat kemajuan suatu kinerja organisasi dengan melakukan penilaian kinerja pada organisasi tersebut. Penilaian kinerja dapat dilakukan pada karyawan dan juga para manajer. Sistem penilaian menggunakan metode yang dianggap paling sesuai dengan bentuk dari organisasi tersebut, sebab kesalahan penggunaan metode akan membuat penilaian yang dilakukan tidak mapu memberi jawaban yang dimaksud .

Menurut mardiasmo (2009:10), kinerja (*performance*) adalah gambaran sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana kerja suatu organisasi. Dengan adanya target maka organisasi maupun perseorangan dapat diketahui hasil kerjanya

Menurut fahmi (2016:203), penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut. Penilaian yang dilakukan tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dpat dilakukan perbaikan, atau yang biasa disebut perbaikan yang berkelanjutan.

Hansen dan mowen (1995) membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggung jawaban , sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktifitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja

dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas yang dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan.

Prinsip – prinsip dalam pengukuran kinerja menurut Rosyati dan Hidayati (2004) yang mengutip Hosen dan Mowen (1995) dalam adalah

- a. Konsistensi dalam tujuan perusahaan
- b. Memiliki adaptabilitas pada kebutuhan
- c. Dapat mengukur aktivitas yang signifikan
- d. Mudah dipublikasikan
- e. Akseptabilitas dari atas ke bawah.
- f. Biaya yang digunakan efektif
- g. Tersaji tepat waktu

Sistem pengukuran kinerja hanyalah suatu mekanisme yang memperbiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan baik

2.1.5 Tujuan dan manfaat pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Adapun tujuan umum pengukuran kinerja adalah:

- a. untuk menentukan kontribusi suatu bagian dari perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
- b. memberikan dasar untuk mengevaluasi kinerja masing-masing manajer.

- c. memotivasi para manajer untuk mengoperasikan divisinya secara konsisten sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan.

Untuk itu sistem pengukuran kinerja harus memenuhi tuntutan sebagai berikut:

- a. Sistem tersebut harus mencerminkan pemahaman organisasi yaitu sistem pengukuran kinerja harus memonitor kinerja organisasi dan menggiring kinerja dalam tujuan utama organisasi.
- b. sistem pengukuran kinerja harus mengukur aspek kritis yang penting atau perbedaan-perbedaan dari kinerja organisasi untuk mencapai tujuan utama.

Menurut Lynch Richard dan Cross Kelvin (1993), Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan;
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal;
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (deduction of waste);
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi;
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “reward” atas perilaku yang diharapkan tersebut

2.1.6 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja

Dengan munculnya sebagai paradigma baru di mana bisnis harus digerakkan oleh customer-focused, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif, paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan;
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang customer-validated;
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif;
- d. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

2.1.7 *Balance scorecard*

Kinerja merupakan suatu pengukuran terhadap kesuksesan seluruh kegiatan operasional dalam rangka mencapai visi perusahaan. Kinerja menentukan keputusan dari manajer untuk strategi selanjutnya. Solusi untuk memastikan strategi perusahaan berjalan dengan lancar adalah menggabungkan pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan (Anthony dan Govindarajan, 2005:172). Salah satu contoh dari penggabungan dua kinerja tersebut yaitu *balanced scorecard*.

BSC (*balance scorecard*) adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs.Robert Kaplan (Harvard Business

School) and David Norton pada awal tahun 1990. BSC berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara performance keuangan dan non-keuangan, performance jangka pendek dan performance jangka panjang, antara performance yang bersifat internal dan performance yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor performance seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Balanced scorecard (BSC) menggambarkan visi dan strategi perusahaan ke dalam empat dimensi yang saling berkaitan yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal dan inovasi pembelajaran. Inovasi pembelajaran membantu perusahaan untuk menciptakan produk maupun kebijakan baru yang dapat membuat proses bisnis internal menjadi lebih efektif dan efisien. Selanjutnya, perusahaan yang efisien dapat menciptakan produk berkualitas dengan harga terjangkau sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan. Pelanggan yang puas akan loyal untuk membeli produk dari perusahaan sehingga berdampak pada keuangan perusahaan yang lebih baik.

Balanced Scorecard telah berevolusi dari awal digunakan sebagai kerangka pengukuran kinerja yang sederhana untuk penuh perencanaan strategis dan sistem manajemen. Yang "baru" *scorecard* seimbang mentransformasikan organisasi rencana strategis dari menarik tetapi pasif dokumen ke dalam "berbaris perintah" untuk organisasi sehari-hari. Menyediakan kerangka kerja yang tidak hanya menyediakan pengukuran kinerja, tetapi membantu perencana

mengidentifikasi apa yang harus dilakukan dan diukur. Ini memungkinkan para eksekutif untuk benar-benar melaksanakan strategi mereka

2.1.8 *Balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh perusahaan pada periode tertentu dengan mengacu pada standar yang telah ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja.

Pengukuran kinerja, sebagaimana digunakan dalam *balanced scorecard* bergeser menuju pemotivasian personel untuk mewujudkan visi dan misi strategi organisasi, *Balanced scorecard* juga merupakan sarana pengukuran bagi kinerja strategi dan operasional strategi (*action*) melalui *laggin indicators* dan *lead indicators* yang melintasi empat perspektif *Balanced scorecard* yang seimbang dan terkait.

Suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak, harus memiliki syarat – syarat sebagai berikut :

- a. Didasarkan kepada aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran kinerja yang *customers-validated*
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif

- d. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenai masalah – masalah yang kemungkinan ada perbaikan.

2.1.9 Perspektif *Balanced scorecard*

2.1.9.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam Balance Scorecard, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: growth, sustain, dan harvest (Kaplan dan Norton, 2001). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

1. Growth (Berkembang) Tahap pertumbuhan menjadi tahap awal dalam siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan pertumbuhan bisnisnya. Selain itu, perusahaan akan menanamkan investasi sebanyak-banyaknya, meningkatkan produk baru, membangun fasilitas produksi, meningkatkan kemampuan beroperasi, merebut pangsa pasar, dan membuat jaringan distribusi. Di dalam tahap ini kemungkinan besar perusahaan akan selalu dalam keadaan rugi, karena tahap ini perusahaan memfokuskan untuk penanaman investasi yang dinikmati dalam jangka panjang nanti.

2. Sustain (Bertahan) adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini perusahaan masih mempunyai daya tarik yang bagus bagi para investor untuk menanamkan modalnya. Dalam tahap ini perusahaan harus mampu mempertahankan pangsa pasar yang sudah dimiliki dan harus memperhatikan kualitas produk dan pelayanan yang lebih baik sehingga secara bertahap akan mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun.
3. Harvest (Menuai) Tahap ini merupakan tahap pendewasaan bagi sebuah perusahaan, karena pada tahap ini perusahaan tinggal menuai dari investasi yang dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya, yang harus dilakukan pada tahap ini adalah perusahaan tidak lagi melakukan investasi, tetapi hanya memelihara supaya perusahaan berjalan dengan baik.

2.1.9.2 Perspektif Pelanggan (*customer perspective*)

Tahap ini merupakan tahap pendewasaan bagi sebuah perusahaan, karena pada tahap ini perusahaan tinggal menuai dari investasi yang dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya, yang harus dilakukan pada tahap ini adalah perusahaan tidak lagi melakukan investasi, tetapi hanya memelihara supaya perusahaan berjalan dengan baik. Jadi perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana mereka akan berkompetisi. Untuk perspektif pelanggan terdapat dua kelompok pengukuran yang saling berkaitan, yaitu :

1. Core Measurement Group

- a. Market Share (pangsa pasar); Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
- b. Customer Retention (retensi pelanggan); Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- c. Customer Acquisition (akuisisi pelanggan); mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- d. Customer Satisfaction (kepuasan pelanggan); Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition.
- e. Customer Profitability (profitabilitas pelanggan); mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk atau jasa kepada konsumen.

2. Customer Value Propositions

merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada core value proposition yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

- a. Product or service attributes Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus

mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

- b. **Konsumen relationship** Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.
- c. **Image and reputasi** Menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan

2.1.9.3 Perspektif proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis value-chain. Disini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Scorecard dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan

luar. Kaplan dan Norton (1996) membagi proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu,

1. Proses Inovasi Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan
2. Proses operasi Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk, dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.
3. Pelayanan Purna jual Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan.

2.1.9.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif ini, ada faktor-faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu:

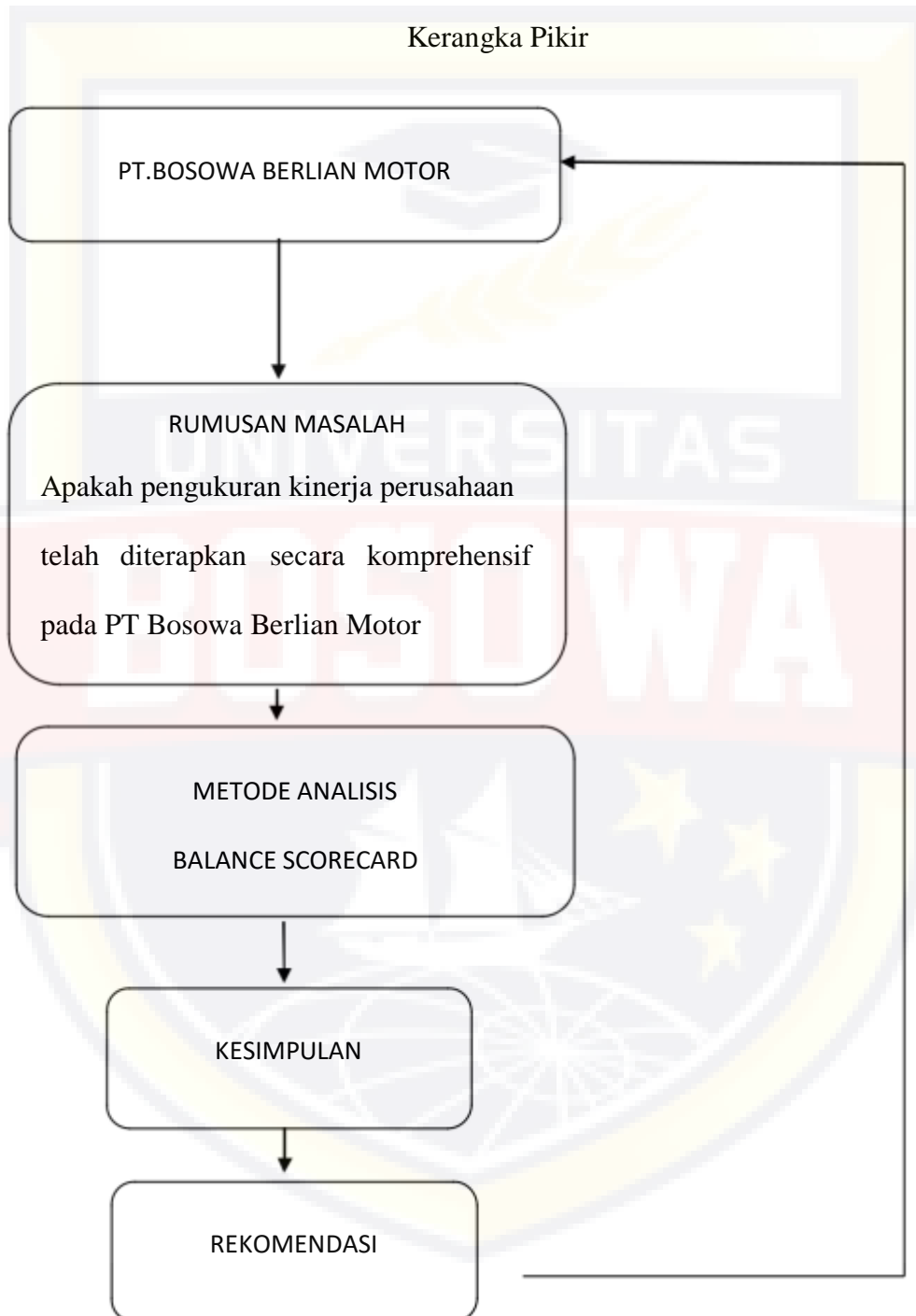
1. Kapabilitas pekerja Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu

perencanaan dan upaya implementasi reskilling pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Kapabilitas system informasi Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.
3. Motivasi, kekuasaan dan keselarasan Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan trial and error sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan.

2.2 Kerangka pikir

Skema 2.1



2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan masalah pokok dan tujuan pokok yang telah dilakukan, maka penulis merumuskan sebagai berikut :

Di duga bahwa pengukuran kinerja PT. Bosowa Berlian Motor Belum diterapkan secara komprehensif.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi dan Waktu penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di PT. Bosowa Berlian Motor Makassar, yang berlokasi di Jl. Urip Sumoharjo No.266, Karampuang, Panakukang, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90122, penelitian ini dilaksanakan pada Bulan April sampai dengan bulan juni 2018.

3.2 Metode pengumpulan data

3.2.1 Penelitian Lapangan (*field research*)

Penelitian lapang merupakan penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan data dari informasi yang diperoleh langsung dari responden. Metode pengumpulan data dari penelitian lapang terbagi atas tiga bagian sebagai berikut :

- a. Kuesioner, merupakan daftar pernyataan berhubungan dengan masalah penelitian dan disebar kepada setiap responden. Kuesioner tersebut menyediakan alternatif jawaban-jawaban yang dapat mewakili keadaan yang sebenarnya. Pada akhirnya, penelitian ini mengharapkan data yang dikumpulkan dari kuesioner dapat diolah dan diuji untuk membuktikan relevansi hipotesis yang telah disusun.
- b. Wawancara, dalam penelitian ini yaitu proses tanya jawab ataupun diskusi antara peneliti dan informasi yang menjadi narasumber. Informasi yang dimaksud adalah yang memungkinkan penelitian memperoleh data berupa informasi yang memadai tentang tujuan penelitian.

- c. Dokumentasi, dalam penelitian ini yaitu upaya penelitian dalam mengumpulkan data berupa dokumentasi seperti ini bisa dipakai untuk menggali informasi yang terjadi dimasa silam.

3.2.2 Penelitian Kepustakaan (*library research*)

Penelitian kepustakaan merupakan metode pengumpulan data yang digunakan berdasarkan dokumentasi dengan cara meneliti dokumen-dokumen dan bahan tulisan dari perusahaan, serta jurnal-jurnal ilmiah dan buku-buku yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Teknik ini digunakan untuk merekap data laporan keuangan perusahaan selama periode penelitian

3.3 Jenis dan sumber data

3.3.1 Jenis data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kuantitatif dan kualitatif, dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Data kuantitatif yaitu berupa data yang dinyatakan dalam bentuk angka yang meliputi laporan keuangan dan nonkeuangan serta data kuantitatif yang berupa nilai atau skor atas jawaban diberikan oleh responden terhadap pernyataan yang ada di dalam kuesioner,
- b. Data kualitatif, yaitu berupa data dalam non angka yaitu sifatnya menunjang sebagai keterangan, baik bersifat lisan maupun tulisan yang meliputi gambaran umum perusahaan

3.3.2 Sumber data

- a. Data primer, merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli, Data primer secara khusus dikumpulkan oleh

peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian, Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah sumber data primer yaitu respon tertulis dari manajer pada perusahaan PT. Bosowa Berlian Motor Makassar melalui kuesioner yang diberikan secara pribadi atau melalui *e-mail*.

- b. Data sekunder, merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara, Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan.

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai/karyawan PT Bosowa Berlian Motor, jumlah populasi penelitian ini berjumlah 600 orang, adapun sampel pada penelitian ini yaitu pelanggan/kostumer yang berjumlah 30 responden dengan kriteria sample pelanggan minimal membeli 1 produk, adapun sample pada karyawan yang berjumlah 30 responden dengan kriteria karyawan yang sudah bekerja selama 2 tahun dan pada sample penelitian proses bisnis internal yang berjumlah 30 responden dengan kriteria karyawan sudah berkerja selama 2 tahun dan sudah paham sistem penjualan pada PT bosowa berlian motor. metode sample yang digunakan adalah *random sampling* yaitu metode dimana kusioner disebar secara acak pada pelanggan dan karyawan PT bosowa Berlian Motor sehingga diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian

3.5 Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan analisis data yaitu kuantitatif dengan menggunakan metode BSC (*balance scorecard*).

1. Analisis perspektif Keuangan

ROA (Return On Asset)

Return On Asset (ROA) merupakan suatu pengukuran untuk menilai besaran tingkat pengembalian dari aset yang dimiliki. Rasio yang tinggi menunjukkan adanya efisiensi yang dilakukan oleh pihak manajemen,

Return on asset mengukur kemampuan perusahaan dalam menggunakan aset secara efisien untuk memperoleh laba

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba sebelum bunga dan pajak}}{\text{Total Asset}}$$

2. Analisis perspektif pelanggan/*customers*

Pada dasarnya pelanggan dalam *Balanced scorecard* bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan, dimana model generik nilai pelanggan (*Customer Value*) dinyatakan sebagai berikut : Nilai = Atribut produk (barang/jasa) + *image* (reputasi) + Hubungan

a. Indeks Kepuasan Pelanggan

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas produk/jasa , serta reputasi dan hubungan yang berkaitan dengan tanggung jawab, maupun sopan santun,

b. Untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen terhadap mutu pelayanan

yang dilakukan dengan cara menyebarkan kuisisioner pada pelanggan

c. Pengukuran *image* (reputasi) yaitu menggunakan kuisisioner

Untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan sudah tepat untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan pada PT bosowa berlian motor, maka diadakan uji validitas dan reabilitas data dengan menggunakan SPSS 21

TABEL 3.1
UJI VALIDITASI DAN RELIABELITAS PADA KUISIONER
PERSPEKTIF PELANGGAN

		Correlations									
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	Pelanggan
X2.1	Pearson Correlation	1	-,225	,183	,249	,125	,558 **	,097	,254	,469 **	,476 **
	Sig. (2-tailed)		,232	,334	,184	,512	,001	,611	,175	,009	,008
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.2	Pearson Correlation	-,225	1	,209	,512 **	,448 *	-,015	,329	,432 *	,343	,579 **
	Sig. (2-tailed)	,232		,268	,004	,013	,936	,076	,017	,064	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.3	Pearson Correlation	,183	,209	1	,109	,029	,313	,336	,185	,192	,479 **
	Sig. (2-tailed)	,334	,268		,568	,878	,092	,069	,328	,309	,007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.4	Pearson Correlation	,249	,512 **	,109	1	,301	,481 **	,250	,440 *	,469 **	,719 **
	Sig. (2-tailed)	,184	,004	,568		,106	,007	,183	,015	,009	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.5	Pearson Correlation	,125	,448 *	,029	,301	1	,100	,495 **	,091	,330	,537 **
	Sig. (2-tailed)	,512	,013	,878	,106		,600	,005	,631	,075	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.6	Pearson Correlation	,558 **	-,015	,313	,481 **	,100	1	,283	,134	,489 **	,617 **
	Sig. (2-tailed)	,001	,936	,092	,007	,600		,129	,479	,006	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.7	Pearson Correlation	,097	,329	,336	,250	,495 **	,283	1	,224	,475 **	,647 **
	Sig. (2-tailed)	,611	,076	,069	,183	,005	,129		,233	,008	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.8	Pearson Correlation	,254	,432 *	,185	,440 *	,091	,134	,224	1	,402 *	,585 **

	Sig. (2-tailed)	,175	,017	,328	,015	,631	,479	,233		,028	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.9	Pearson Correlation	,469**	,343	,192	,469**	,330	,489**	,475**	,402*	1	,760**
	Sig. (2-tailed)	,009	,064	,309	,009	,075	,006	,008	,028		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pelangan	Pearson Correlation	,476**	,579**	,479**	,719**	,537**	,617**	,647**	,585**	,760**	1
	Sig. (2-tailed)	,008	,001	,007	,000	,002	,000	,000	,001	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,778	9

Uji validasi adalah uji yang digunakan untuk mengukur sejauh mana alat ukur yang digunakan untuk mengukur sah atau validnya tidak suatu kusioner dan uji reliabelitas adalah aspek kecermatan pengukuran.

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel 3.1 kusioner tingkat kepuasan pelanggan dapat dilihat bahwa tidak terdapat item yang tidak valid. Setiap item dinyatakan valid jika r -hitung pada item yang bersangkutan lebih tinggi dari pada r -tabel. Nilai r -tabel diperoleh dari jumlah responden yang mengumpulkan kusioner sebanyak 30 responden sehingga nilai r -tabelnya yaitu 0,3610 dan tingkat signifikasi dengan uji data dua sisi Sedangkan dilihat dari hasil uji reliabilitas dimana memiliki nilai cronbachs alpha $0,778 > 0,60$ berarti semua item pertanyaan dinyatakan andal/reliabel.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Ukuran kinerja digunakan adalah

- a. Proses inovasi yang dapat diukur dengan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan secara spesifik untuk masa kini dan masa mendatang yang diperoleh dari kuisisioner yang diberikan untuk pelanggan, sehingga perusahaan mampu menawarkan produk (barang/jasa) sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan pasar
- b. Proses pelayanan yang berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan yang dapat diukur dengan melihat jawaban kuisisioner mengenai pelayanan yang diberikan perusahaan, kepada pelanggan.

Dalam perspektif proses bisnis internal ini, pengukuran dilakukan dengan mengukur kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan/consumen. Untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan tepat untuk mengukur apa yang ingin diukur atau tidak, maka diadakan uji validitas dan reabilitas data Uji validasi adalah uji yang digunakan untuk mengukur sejauh mana alat ukur yang digunakan untuk mengukur sah atau validnya tidak suatu kuisisioner dan uji reliabilitas adalah aspek kecermatan pengukuran, di uji dengan menggunakan SPSS 21 Sebagai berikut.

TABEL 3.2

**UJI VALIDITAS DAN UJI RELIABELITAS PADA KUSIONER PROSES
BISNIS INTERNAL PADA PT BOSOWA BERLIAN MOTOR**

Correlations							
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Bisnis Internal
X3.1	Pearson Correlation	1	,550**	,428*	,216	,220	,746**
	Sig. (2-tailed)		,002	,018	,252	,243	,000
	N	30	30	30	30	30	30
X3.2	Pearson Correlation	,550**	1	,555**	,070	,321	,779**
	Sig. (2-tailed)	,002		,001	,713	,084	,000
	N	30	30	30	30	30	30
X3.3	Pearson Correlation	,428*	,555**	1	,135	,130	,707**
	Sig. (2-tailed)	,018	,001		,478	,494	,000
	N	30	30	30	30	30	30
X3.4	Pearson Correlation	,216	,070	,135	1	,491**	,514**
	Sig. (2-tailed)	,252	,713	,478		,006	,004
	N	30	30	30	30	30	30
X3.5	Pearson Correlation	,220	,321	,130	,491**	1	,593**
	Sig. (2-tailed)	,243	,084	,494	,006		,001
	N	30	30	30	30	30	30
Bisnis Internal	Pearson Correlation	,746**	,779**	,707**	,514**	,593**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,004	,001	
	N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,700	5

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel 3.2 kuesioner proses bisnis internal dapat dilihat bahwa tidak terdapat item yang tidak valid. Setiap item dinyatakan valid jika r -hitung pada item yang bersangkutan lebih tinggi dari pada r -tabel. Nilai r -tabel diperoleh dari jumlah responden yang mengumpulkan kuesioner sebanyak 30 responden sehingga nilai r -tabelnya yaitu 0,3610 dan tingkat signifikansi dengan uji data dua sisi. Sedangkan dilihat dari hasil uji reliabilitas dimana memiliki nilai cronbachs alpha $0,700 > 0,60$ berarti semua item pertanyaan dinyatakan andal/reliabel.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif ini lebih ditekankan pada karyawan sebagai salah satu sumber daya yang berarti bagi perusahaan, oleh karena itu perspektif ini menggunakan kuisisioner untuk mengamati kepuasan dan kinerja karyawan perusahaan itu sendiri, sebagai berikut :

1. *Employee Sastisfaction index*

Pengukuran dapat dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan, hal ini adalah pra-kondisi bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan kepada pelanggan. Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan. Kuesioner yang dikembangkan dari penelitian yang dilakukan oleh Vidia Valva. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan pengolahan data adalah :

- a. Data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor

masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002 : 74) adalah sebagai berikut :

1 = Sangat tidak setuju (STS)

2 = Tidak setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

- b. Dari hasil penjumlahan seluruh ini yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan, seperti yang dirumuskan oleh oleh sugiyono (2002;79) sebagai berikut :

PP = *Perceived Performance*

- c. Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala : a) sangat tidak setuju, b) tidak setuju, c) Netral, d) setuju, e) sangat setuju.

Untuk menentukan skala ini ditentukan terlebih dahulu indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan indeks kepuasan minimal dibagi lima, seperti yang dirumuskan Sugiyono (2002 ; 80) sebagai berikut :

$IK_{maks} = R \times PP \times Ex_{maks}$

$$IK_{\min} = R \times PP \times EX_{\min}$$

$$\text{Interval} = (Ik_{\max} - Ik_{\min}) : 5$$

Dengan keterangan:

PP = banyaknya item pertanyaan

R = Jumlah responden

EX_{min} = Skor minimal yang bisa diberikan

EX_{max} = Skor maksimal yang bisa diberikan

- d. Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan : a). Sangat tidak puas, b) tidak puas, c) cukup, d) puas, e) sangat puas

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan, untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan maka teknik pengambilan datanya sama dengan pengolahan data kuesioner yang diberikan kepada pelanggan sebelum dilakukan penilaian mengenai penilaian kepuasan karyawan maka terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabel terhadap kusioner untuk karyawan, Uji validasi adalah uji yang digunakan untuk mengukur sejauh mana alat ukur yang digunakan untuk mengukur sah atau atau validnya tidak suatu kusioner dan uji reliabelitas adalah aspek kecermatan pengukuran. yaitu sebagai berikut.

TABEL 3.3

UJI VALIDITAS DAN RELIABELITAS PADA KUSIONER KEPUASAN

KARYAWAN PADA PT BOSOWA BERLIAN MOTOR

Correlations

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	Karyawan	
X1.1	Pearson Correlation	1	,512**	,281	,479**	,472**	,499**	,311	,357	,321	,147	,463**	,503**	,260	,752**
	Sig. (2-tailed)		,004	,132	,007	,008	,005	,095	,053	,084	,437	,010	,005	,166	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.2	Pearson Correlation	,512**	1	,270	,530**	,404*	,606**	,387*	,299	,256	,149	,609**	,459*	,249	,768**
	Sig. (2-tailed)	,004		,149	,003	,027	,000	,034	,109	,172	,431	,000	,011	,185	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.3	Pearson Correlation	,281	,270	1	,251	,386*	,391*	,138	,108	,053	,085	,160	,103	,199	,468**
	Sig. (2-tailed)	,132	,149		,180	,035	,033	,466	,571	,783	,654	,399	,588	,293	,009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.4	Pearson Correlation	,479**	,530**	,251	1	,412*	,205	-,054	,035	,394*	-,084	,202	,107	,311	,510**
	Sig. (2-tailed)	,007	,003	,180		,024	,278	,775	,853	,031	,660	,285	,572	,094	,004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.5	Pearson Correlation	,472**	,404*	,386*	,412*	1	,368*	,448*	,306	,362*	,207	,129	,162	,487**	,708**
	Sig. (2-tailed)	,008	,027	,035	,024		,045	,013	,100	,049	,272	,495	,394	,006	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.6	Pearson Correlation	,499**	,606**	,391*	,205	,368*	1	,505**	,407*	,279	,249	,367*	,404*	,125	,743**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,033	,278	,045		,004	,026	,136	,184	,046	,027	,509	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.7	Pearson Correlation	,311	,387*	,138	-,054	,448*	,505**	1	,513**	,219	,406*	,434*	,428*	,051	,638**
	Sig. (2-tailed)	,095	,034	,466	,775	,013	,004		,004	,245	,026	,017	,018	,789	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.8	Pearson Correlation	,357	,299	,108	,035	,306	,407*	,513**	1	-,020	,351	,306	,259	-,149	,503**
	Sig. (2-tailed)	,053	,109	,571	,853	,100	,026	,004		,915	,057	,100	,168	,431	,005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.9	Pearson Correlation	,321	,256	,053	,394*	,362*	,279	,219	-,020	1	,096	,142	,047	,049	,421*
	Sig. (2-tailed)	,084	,172	,783	,031	,049	,136	,245	,915		,612	,454	,804	,799	,020
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.10	Pearson Correlation	,147	,149	,085	-,084	,207	,249	,406*	,351	,096	1	,335	-,189	,236	,397*
	Sig. (2-tailed)	,437	,431	,654	,660	,272	,184	,026	,057	,612		,071	,318	,209	,030
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.11	Pearson Correlation	,463**	,609**	,160	,202	,129	,367*	,434*	,306	,142	,335	1	,593**	,147	,622**
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	,399	,285	,495	,046	,017	,100	,454	,071		,001	,437	,000

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.12	Pearson Correlation	,503**	,459*	,103	,107	,162	,404*	,428*	,259	,047	-,189	,593**	1	,006	,502**
	Sig. (2-tailed)	,005	,011	,588	,572	,394	,027	,018	,168	,804	,318	,001		,975	,005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.13	Pearson Correlation	,260	,249	,199	,311	,487**	,125	,051	-,149	,049	,236	,147	,006	1	,412*
	Sig. (2-tailed)	,166	,185	,293	,094	,006	,509	,789	,431	,799	,209	,437	,975		,024
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Karyawan	Pearson Correlation	,752**	,768**	,468**	,510**	,708**	,743**	,638**	,503**	,421*	,397*	,622**	,502**	,412*	1
an	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,009	,004	,000	,000	,000	,005	,020	,030	,000	,005	,024	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,834	13

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel 3.3 kuesioner tingkat kepuasan karyawan dapat dilihat bahwa tidak terdapat item yang tidak valid. Setiap item dinyatakan valid jika r -hitung pada item yang bersangkutan lebih tinggi dari pada r -tabel. Nilai r -tabel diperoleh dari jumlah responden yang mengumpulkan kuesioner sebanyak 30 responden sehingga nilai r -tabelnya yaitu 0,3610 dan tingkat signifikansi dengan uji data dua sisi, Sedangkan dilihat dari hasil uji reliabilitas dimana memiliki nilai cronbachs alpha $0,834 > 0,60$ berarti semua item pertanyaan dinyatakan andal/reliabel

2. Learning and training index

Employee training program diperlukan untuk mengubah perilaku dan motivasi karyawan perusahaan untuk mendukung perbaikan yang diperlukan lebih lanjut. Hal ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

Jumlah karyawan training

$\frac{\text{Employee training program}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100 \%$

Jumlah karyawan

3.6 Defenisi operasional

- a. Kinerja adalah ringkasan dari hasil operasional perusahaan dalam suatu periode tertentu dan Pengukuran kinerja meliputi kinerja keuangan dan nonkeuangan.
- b. Aspek keuangan adalah gambaran kondisi keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu baik menyangkut aspek penghimpunan dana maupun penyaluran dana, yang biasanya diukur dengan indikator kecukupan modal, likuiditas, dan profitabilitas
- c. Penilaian kinerja merupakan proses pengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan suatu standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut.
- d. *ROA (Return On Asset)* merupakan suatu pengukuran untuk menilai besaran tingkat pengembalian dari aset yang dimiliki.
- e. *Balanced scorecard (BSC)* menggambarkan visi dan strategi perusahaan ke dalam empat dimensi yang saling berkaitan yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal dan inovasi pembelajaran.
- f. Pengukuran adalah besaran, dimensi, atau kapasitas, biasanya terhadap suatu standar atau satuan ukur, pengukuran tidak hanya terbatas pada kuantitas fisik, tetapi juga dapat diperluas untuk mengukur hampir semua

benda yang biasa dibayangkan, seperti tingkat ketidakpastian, atau indeks, kepercayaan konsumen.

- g. Perspektif pelanggan *Balanced scorecard* juga mengukur bagaimana pandangan pelanggan terhadap aktiva perusahaan. Jika perusahaan ingin mencapai kinerja keuangan yang memuaskan dan unggul dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menjanjikan suatu produk atau jasa yang bernilai lebih terhadap konsumen.
- h. Proses bisnis internal *Balanced scorecard* menghendaki manajer untuk memberikan perhatian penting pada berbagai aktifitas serta proses bisnis yang membawa pengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis internal terkait dengan perspektif rantai nilai (generic value chain model) yang diperkenalkan oleh Michael E Porter yang berkaitan pada tujuan perusahaan yaitu kepuasan pelanggan.
- i. Pertumbuhan dan Pembelajaran suatu organisasi yang ideal tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang sudah ada, akan tetapi dengan sadar berusaha melakukan perbaikan secara terus menerus ini hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka langsung terkait proses bisnis internal.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran umum perusahaan

Perusahaan PT Bosowa Berlian Motor merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang pemasaran Mobil merek mitsubishi dari main dealer PT Krama Yudha Tiga Berlian Motor Di Indonesia, Tidak hanya melayani penjualan, Bosowa Berlian Motor Juga melayani Sales, Service dan Spare Part (Genuine Part) atau 3S untuk melengkapi pelayanan kepada para konsumen

4.1.1 Sejarah PT Bosowa Berlian Motor

PT. Bosowa Berlian Motor pada mulanya bernama CV. Moneter Motor yang didirikan pada tanggal 22 Februari 1973 berdasar pada akte pendirian No. 6 oleh Prof. Teng Tjinleng, SH di Ujungpandang. Perusahaan tersebut kemudian berganti nama menjadi PT Moneter Motor pada tanggal 6 April 1978 berdasar pada akta pendirian perusahaan No. 26 yang dibentuk dihadapan Notaris Hasan Zaini, SH di Ujungpandang dengan bidang usaha agen”Datsun” yang diangkat oleh PT Indokarya sebagai distributor tunggal di Indonesia dan memiliki kantor yang berlokasi di Pare-pare dengan sumber modal awal yang berasal dari pinjaman Bank BNI sebesar Rp 5.000.000,-.

Pergantian nama perusahaan tersebut berlangsung hingga beberapa kali, hingga pada tahun 1980 tepatnya pada bulan Oktober, oleh Notaris Hasan Zaini., SH dibuatkan akte perusahaan No.82 dengan nama PT Bosowa Berlian Motor yang diberikan kepercayaan untuk menjadi dealer kendaraan Mitsubishi. PT Bosowa Berlian Motor atas kerjasama 3 (tiga) pemegang saham yang terdiri dari

1. H.M Aksa Mahmud
2. Hj. Siti Ramlah Kalla
3. Abd Rahman AT

Memutuskan untuk memindahkan kantor PT Bosowa Berlian Motor yang semula terletak di Pare-Pare pindah ke Makassar tepatnya di Jl. Gunung Bawakaraeng No. 138 Makassar yang pada waktu itu diresmikan oleh Walikota Makassar Bapak Abustam.

Tahun 1982, PT Bosowa Berlian Motor mulai melakukan ekspansi ke beberapa daerah di Sulawesi Selatan, Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah, dan Sulawesi Tenggara, serta mulai melakukan diverifikasi usaha diluar bisnis otomotif. Disinilah awal bisnis Bosowa Group

Kesuksesan perusahaan semakin lengkap ketika mendapatkan kepercayaan dari Mitsubishi Motors menjadi *sales &* distributor mobil merk Mitsubishi untuk Kawasan Timur Indonesia pada bulan Oktober 1980. PT Moneter Motor pun berganti nama menjadi PT Bosowa Berlian Motor yang menjadi tonggak penting mengawali kemajuan Bosowa.

Setelah puluhan tahun berlalu, terjadi peralihan kepemimpinan di Bosowa pada tahun 2006. Erwin Aksa dipercayakan untuk menjabat sebagai Presiden Direktur. Sejak saat itu, Erwin Aksa mampu membawa perubahan yang signifikan terhadap kemajuan Bosowa, setelah mendorong transformasi, profesionalisme, efisiensi, target hasil yang terarah serta perencanaan jangka panjang dan matang. Bersama Erwin Aksa, perusahaan mencanangkan era „lepas landas“ menuju Bosowa Excellence pada 2015 mendatang.

Ketangguhan Bosowa terbukti setelah mampu bertahan menghadapi berbagai guncangan dari krisis ekonomi yang telah terjadi. Bosowa senantiasa berpijak pada nilai-nilai yang mengedepankan pembelajaran, kerjasama, berjiwa melayani dan menjadi yang terbaik. Dengan mengacu pada standar *Bosowa Excellence*, kami melakukan berbagai terobosan agar bias tetap kompetitif dan berjaya di masa mendatang.

Beberapa tahun terakhir, Bosowa telah melakukan ekspansi dan investasi secara signifikan di sejumlah sektor usaha. Bertumbuh merupakan arah gerak perusahaan secara keseluruhan. Bosowa akan terus mengembangkan portofolio bisnis dengan mendorong unit usaha yang potensial serta memiliki peluang yang menjanjikan.

PT Bosowa Berlian Motor merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang perdagangan otomotif yaitu dealer kendaraan dan suku cadang asli Mitsubishi. Selain menjual kendaraan dan suku cadang PT Bosowa Berlian Motor juga melakukan usaha-usaha perbengkelan (service station) dan pemeliharaan kendaraan bermotor. Usaha ini terus berkembang, sehingga mencapai kemajuan.

Adapun kantor-kantor cabang atau perwakilan yang telah dibuka sebagai berikut :

1. Pare-pare, Sulawesi Selatan (perwakilan)
2. Bone, Sulawesi Selatan (perwakilan)
3. Soppeng, Sulawesi Selatan (perwakilan)
4. Bulukumba, Sulawesi Selatan (perwakilan)
5. Manado, Sulawesi Utara (perwakilan)

6. Kendari, Sulawesi Tenggara (perwakilan)
7. Palu, Sulawesi Tengah (perwakilan)
8. Kupang, NTT (perwakilan)
9. Maluku, Papua (perwakilan)

Kantor cabang Palu adalah salah satu cabang di mana status kedepalannya setara dengan kantor pusat di Makassar, terutama dalam hal usaha untuk mengadakan stock, merupakan satu-satunya cabang yang ekstra bebas dan berusaha dengan kemampuan sendiri untuk menembus jatah yang telah ditetapkan oleh dealer tunggal PT Krama Yudha Tiga Berlian Motor, bahkan cabang Palu ini kadang-kadang ikut memberi bantuan ke kantor pusat di Makassar.

4.1.2 Visi dan Misi PT Bosowa Berlian Motor Makassar

1. Visi PT Bosowa Berlian Motor Makassar

Untuk menjadi pemain ekonomi nasional utama yang didukung oleh sumber daya manusia yang sangat baik, produk berkualitas, layanan terbaik dan sistem yang terintegrasi.

2. Misi PT Bosowa Berlian Motor Makassar

Untuk menjadi berkat bagi masyarakat melalui pengembangan Ekonomi Nasional perintis.

4.1.3 Struktur Organisasi PT Bosowa Berlian Motor Makassar

Struktur Organisasi kerangka pembagian tanggung jawab fungsional kepada unit-unit organisasi yang di bentuk untuk melaksanakan kegiatan pokok perusahaan. Asas atau prinsip yang harus di perhatikan dalam menyusun struktur organisasi adalah sebagai berikut :

1. Azas Koordinasi

Adanya jenjang kekuasaan dan tanggung jawab yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

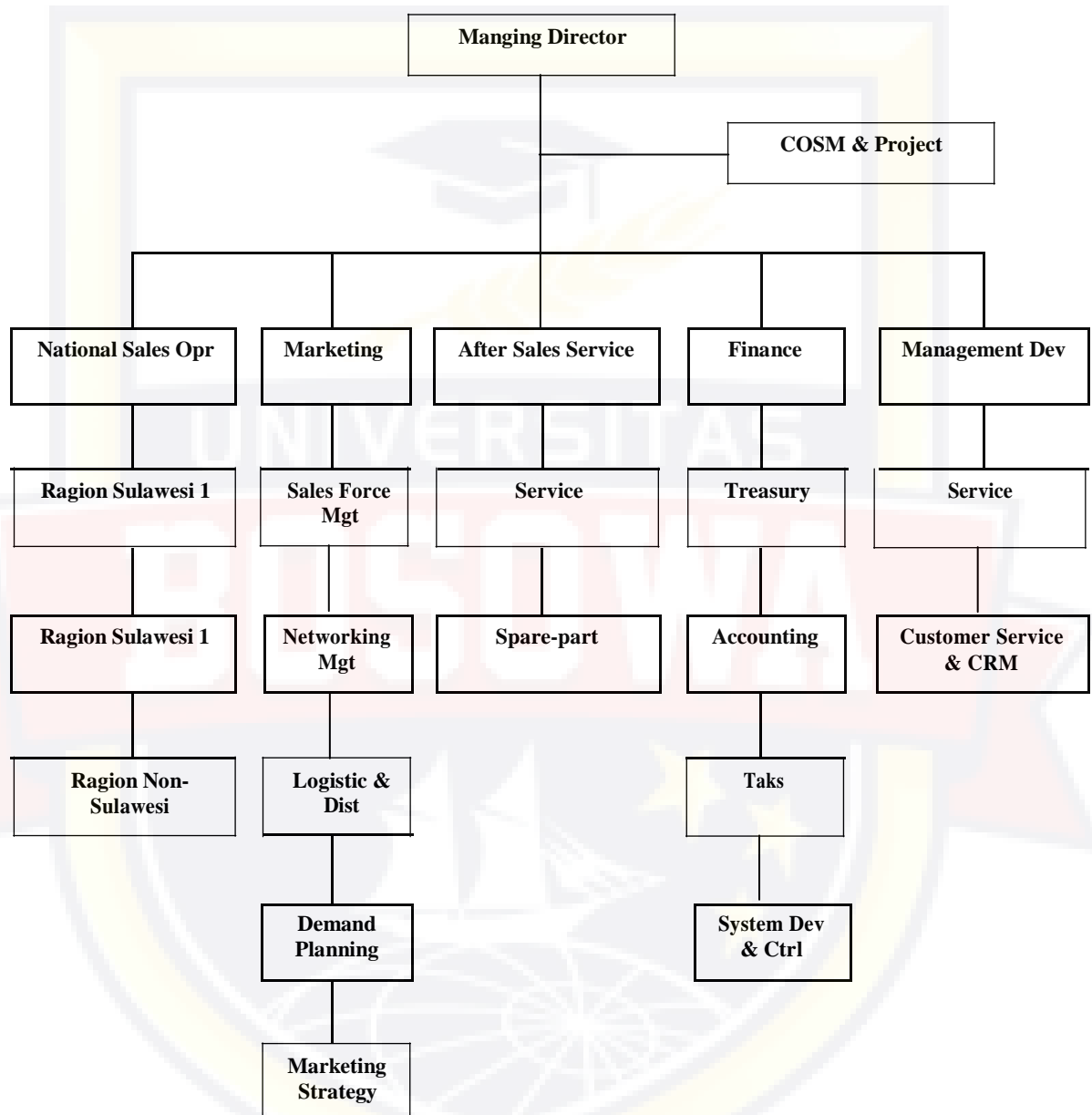
2. Azas Fungsional

Adanya perbedaan berbagai macam jenis tugas dalam organisasi, sehingga tugas dan tanggung jawab serta wewenang masing-masing orang dan masing-masing bagian dapat di tetapkan dengan jelas.

3. Azas Kontrol

Adanya pembagian fungsi ke dalam tanggung jawab bagian-bagian yang mempunyai kedudukan yang independen dalam melaksanakan fungsi operasional, penyimpanan, dan pencatatan.

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Bosowa Berlian Motor



4.1.4 Uraian Tugas Karyawan PT Bosowa Berlian Motor

Berdasarkan skema mengenai struktur organisasi perusahaan, maka selanjutnya akan diuraikan secara ringkas mengenai fungsi dan tugas masing-masing bagian, sebagai penjelasan dari skema struktur organisasi perusahaan yaitu sebagai berikut :

1. Direktur Utama/Wakil Direktur

Direktur Utama berfungsi sebagai penanggung jawab penuh terhadap jalannya perusahaan, bertugas mengendalikan perusahaan dengan sebaik-baiknya agar tujuan yang ditetapkan dapat mencapai hasil yang maksimal. Sedangkan Wakil Direktur berfungsi sebagai pendamping direktur utama dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Apabila suatu saat direktur utama berhalangan maka wakil direkturlah yang menggantikannya, kecuali terhadap beberapa hal yang karena sesuatu pertimbangan maka direktur tidak boleh diwakili oleh wakil direktur. Direksi (Direktur Utama dan Wakil Direktur) dalam menjalankan tugasnya dan fungsinya sehari-hari saling membantu menyatukan seluruh potensi demi tercapainya hasil yang diharapkan.

2. Sekretaris

Berfungsi sebagai penata usaha administrasi perusahaan. Dalam tugasnya sehari-hari, sekretaris menjalankan administrasi umum berdasarkan instruksi yang diberikan oleh direksi.

3. Bagian Personalia

Bagian Personalia dipimpin oleh seorang manajer yang berfungsi :

- a. Mengawas semua kegiatan umum di dalam perusahaan utamanya yang menyangkut masalah personil atau kepegawaian.
- b. Membuat laporan-laporan secara berkala untuk perusahaan dan berbagai lembaga pemerintah
- a. Membuat laporan keuangan yang tepat waktu sesuai dengan permintaan.
- b. Mengelola keuangan dan menjaga tingkat likuiditas perusahaan (menyediakan dana yang dibutuhkan perusahaan dari sumber-sumber yang efisien).
- c. Mengelola piutang, hal ini dilakukan sekitar 90% adalah penjualan kredit.

5. Bagian Pemasaran

Dipimpin oleh seorang manajer berfungsi melaksanakan penjualan mobil, meneliti pasar, merencanakan pengadaan *stock*, melakukan promosi dan berusaha sedemikian rupa agar dapat merebut pasar sebanyak mungkin.

6. Spareparts dan Service

Dipimpin oleh seorang manajer service, dengan sejumlah mekanik yang terlatih khusus untuk mobil sedan Timor bertugas dan berfungsi memberi pelayanan purna jual baik dalam pemeliharaan maupun perbaikan mobil sedan Timor baik dari hasil penjualan PT Intim Utama Mobil maupun dari hasil

penjualan perusahaan lain, khusus bagian parts bertugas melaksanakan tugas penjualan suku cadang dan merencanakan pengadaan stock.

7. Perwakilan/Cabang

Masing-masing perwakilan atau cabang dipimpin oleh seorang kepala, dan bertanggung jawab penuh kepada direksi atas masalah yang terjadi dalam hal yang dicapai oleh perwakilan atau kepala cabang yang dipimpinnya. Perwakilan Jakarta berfungsi khusus sebagai perwakilan pembelian, sekaligus mengurus segala hal yang menyangkut dengan mobil dan suku cadangnya sampai pada masalah pengiriman barang-barang tersebut ke Makassar, Palu, Kendari, melalui Tanjung Perak Surabaya, Cabang Palu di mana dealernya berstatus setaraf dengan kantor pusat Makassar, disamping berfungsi sebagai penjual juga berusaha sedemikian rupa untuk membelanjai rencana pengadaan stock sendiri. Sedangkan cabang Kendari, Pare-pare, Soppeng, Bone, Bulukumba, dan Manado pada dasarnya berfungsi membantu kantor pusat Makassar.

Bahwa di dalam perkembangan perusahaan tentu mempunyai kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan anggaran dasar perusahaan PT Bosowa Berlian Motor Makassar dan dengan demikian kegiatan-kegiatan perusahaan bertambah luas dalam mencapai perkembangannya, antara lain :

1. Melakukan usaha perbengkelan (*service station*) dan pemeliharaan kendaraan bermotor.
2. Melakukan usaha perdagangan mobil dan kendaraan lainnya, baik untuk perhitungan sendiri atas tanggungan badan usaha lain secara komisi serta usaha lain sebagai distribusi.

3. Melakukan usaha biro kontraktor dan pelaksanaan pemerintah maupun swasta dan melakukan usaha pemborongan bangunan, jalan raya dan jembatan.
4. Melakukan usaha perikanan PT Bosowa Berlian Antang Makassar.
5. Melakukan usaha pertanian PT Bosowa Cocoa Industri Bulurokeng Makassar.
6. Melakukan usaha peternakan.
7. Melakukan usaha pesrtambangan.

PT Bosowa Berlian Motor Makassar merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang otomotif dan juga merupakan salah satu perusahaan besar di wilayah Indonesia Bagian Timur. Beberapa hal yang ditempuh oleh PT Bosowa Berlian Motor Makassar dalam memasarkan produknya selain dengan mengadakan penjualan juga memonitoring terhadap perkembangan penjualan yang dilakukan berbagai cabang atau perwakilan. Semua aktivitasnya tersebut bertujuan untuk tetap mempertahankan agar produk merek Mitsubishi tetap dapat merebut pasar dan untuk meningkatkan penjualan. Mengingat dewasa ini ketatnya persaingan dalam memasarkan produk mobil yang ada disebabkan oleh sangat variatifnya mobil yang ada dipasarkan baik merek maupun jenis dan *typenya*. Sedangkan dalam hal melakukan penjualan PT. Bosowa Berlian Motor Makassar menetapkan kebijakan yaitu :

- a. Penjualan secara tunai (*cash*)
- b. Penjualan secara angsuran (*kredit*)

4.1.5 Aspek Kegiatan Perusahaan

Sebagai dealer kendaraan yang berada di bagian Indonesia Timur, PT Bosowa Berlian Motor memiliki kegiatan utama dalam meningkatkan kemajuan perusahaan dengan cara :

1. Penjualan dan suku cadang dalam berbagai jenis, hal tersebut dilakukan dengan promosi yang dilakukan oleh perusahaan.
2. Kendaraan yang dibeli dapat dibayar secara tunai maupun kredit
3. Memberi pelayanan kepada konsumen dalam hal penjualan dan jasa service.
4. Memberikan kemudahan dalam hal pemabayaran kredit kepada konsumen dengan jangka waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan.
5. Melakukan kerjasama dengan bank dalam hal pembayaran kendaraan.
6. Kendaraan yang diinginkan konsumen dapat disesuaikan dengan pesanan.

4.1.6 Gambaran Umum Responden

Data jumlah karyawan pada PT Bosowa Berlian Motor Makassar pada tahun 2018 ialah sebanyak 600 orang, yang dijadikan sampel sebanyak 30 orang dalam melakukan penelitian tentang Analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan metode Balanced Scorecard pada PT Bosowa Berlian Makassar.

Setelah melakukan penyebaran kuesioner penelitian, data responden yang diidentifikasi adalah menurut jenis kelamin, usia, lama bekerja.

Berikut ini hasil identifikasi responden berdasarkan kuesioner penelitian.

1. Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa dari sampel yang berjumlah 30 orang karyawan pada PT Bosowa Berlian Motor Makassar dapat diperoleh gambaran tentang jenis kelamin dari masing-masing responden yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL 4.1
RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN

Jenis Kelamin	Frekuensi (Sales)	Persentase (%)
Laki-laki	17	56,7 %
Perempuan	13	43,3 %
Jumlah	30	100 %

Sumber: Data Primer (Kuesioner) 2018

Berdasarkan hasil penelitian pada Karyawan yang bekerja di PT Bosowa Berlian Motor Makassar, responden menurut jenis kelamin, menunjukkan bahwa lebih banyak responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 17 orang dengan presentase 56,7%, daripada responden perempuan sebanyak 13 orang dengan jumlah presentase 43,3%. Begitu pula hubungannya dengan variabel penelitian pada PT Bosowa Berlian Motor Makassar dimana laki-laki lebih efektif dalam mencari konsumen, dibanding perempuan.

Dari keterangan yang dikumpulkan hasil wawancara dengan Kepala bagian Karyawan pada PT Bosowa Berlian Motor Makassar, diperoleh keterangan yang menjadi alasan mengapa *sales* PT Bosowa Berlian Motor Makassar lebih banyak

berjenis kelamin laki – laki dibandingkan perempuan. Adapun alasan tersebut meliputi :

- a. Sebagaimana diketahui bahwa orientasi pekerjaan berada di lapangan.
- b. Pekerjaan membutuhkan fisik yang prima sehingga karyawan laki – laki lebih dibutuhkan.

Perusahaan juga mempekerjakan Karyawan perempuan dengan pertimbangan bahwa Karyawan perempuan dapat lebih menarik para konsumen karena penampilannya secara fisik dan dapat membuat laporan keuangan dan administrasi dengan teliti serta rapi dibandingkan Karyawan laki – laki.

2. Identifikasi Responden Berdasarkan Umur

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa dari sampel yang berjumlah 30 orang karyawan pada PT Bosowa Berlian Motor Makassar dapat diperoleh gambaran tentang usia dari masing-masing responden yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

TABEL 4.2
RESPONDEN BERDASARKAN UMUR

Usia	Frekuensi (karyawan)	Persentase (%)
20-30 tahun	23	76,7%
31-40 Tahun	4	13,3%
>41 tahun	3	10%
Jumlah	30	100 %

Sumber: Data primer (kuesioner) 2018

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden yang berusia 20 - 30 tahun berjumlah 23 orang atau 76,7%. Responden selanjutnya berusia 31 - 40 tahun dengan jumlah 4 orang atau 13,3%. Responden berusia >41 tahun berjumlah 3 orang atau 10%. Sebagian besar responden berusia antara 20 – 30 tahun. Begitu pula hubungannya pada variabel penelitian dimana Karyawan yang berusia 20-30 tahun lebih banyak mendapatkan *reward* karena penjualan mereka melebihi target yang ditentukan oleh perusahaan.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT Bosowa Berlian Motor Makassar yang menjadi responden penelitian adalah berumur 20-30 tahun. PT Bosowa Berlian Motor Makassar mengambil kebijakan untuk lebih memprioritaskan untuk merekrut karyawan yang berusia di bawah 25 tahun, karena perusahaan memiliki beberapa alasan yang menjadi pertimbangan, yaitu :

- a. Usia tersebut merupakan masa dimana *sales* memiliki kekuatan fisik dan penampilan yang menarik dan maksimal dalam bekerja dan mampu memberikan produktivitas kerja yang maksimal.
- b. Usia tersebut merupakan kelompok usia yang bersifat dinamis dan kreatif karena pada umumnya *sales* belum memiliki pengalaman kerja yang banyak sehingga *sales* akan berusaha semaksimal mungkin dalam mengembangkan seluruh kemampuan yang dimilikinya agar dapat mencapai tujuannya.
- c. Mengingat pengalaman bekerja dengan usia yang demikian masih relatif sedikit, maka perusahaan akan lebih mudah dalam mengkoordinir *sales* (*sales* lebih mudah diatur dan diarahkan).

Perusahaan juga tetap mempertahankan *sales* yang berusia lebih dari 40 tahun dengan alasan *sales* telah memiliki banyak pengalaman kerja dan dapat membantu mengarahkan *sales* yang berusia lebih muda.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan ini digunakan pengukuran untuk menunjukkan kinerja yang telah dicapai selama tahun 2015 - 2017, yaitu

1. ROA (*Return on assets*)

Return on asset (ROA) menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari penggunaan total aktiva untuk menghasilkan profit. Oleh karena itulah besarnya ROA dapat ditentukan sebagai berikut :

= Laba sebelum bunga dan pajak
Total asset

Sebelum disajikan perhitungan ROA maka terlebih dahulu akan disajikan data laba sebelum bunga dan pajak / Total asset yang diambil dari laporan keuangan PT Bosowa Berlian Motor yaitu sebagai berikut :

TABEL 4.3
DATA LABA SEBELUM BUNGA DAN PAJAK DAN TOTAL ASSET
TAHUN 2015-2017

Tahun	Laba sebelum bunga dan pajak	Total Asset
2015	422.061.707.852	2,519,077,638,551
2016	225.431.343.797	2,734,209,371,734
2017	293.086.183.806	3,310,641,031,164

Sumber: Data di olah dari laporan keuangan PT Bosowa berlian Motor

Berdasarkan tabel 4.3 maka besarnya ROA selama tiga tahun dapat dihitung sebagai berikut:

1) Tahun 2015

Besarnya *return on Asset* untuk tahun 2015 dapat dihitung sebagai berikut.

2015 = $\frac{422.061.707.852}{2.519.077.638.551} \times 100\%$

$$= 16,75 \%$$

2016 = $\frac{225.431.343.797}{2.734.209.371.734} \times 100\%$

$$= 8,24 \%$$

293.086.183.806

$$2017 = 3,310,641,031,164 \times 100\% = 8,85\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan ROA, maka selanjutnya akan disajikan hasil perhitungan *return on Asset* dari tahun 2015 s/d tahun 2017 yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

TABEL 4.4
HASIL PERHITUNGAN *RETURN ON ASSET* TAHUN 2015 - 2017
PT BOSOWA BERLIAN MOTOR

Tahun	Laba sebelum buga dan pajak	Total Asset	<i>Return on asset</i> (%)
2015	422.061.707.852	2,519,077,638,551	16,75 %
2016	225.431.343.797	2,734,209,371,734	8,24 %
2017	293.086.183.806	3,310,641,031,164	8,85 %

Sumber: Data di olah dari laporan keuangan PT Bosowa berlian Motor

Tabel 4.4 yakni hasil perhitungan *return on asset* (ROA) untuk 3 tahun terakhir terlihat bahwa ROA yang dicapai oleh PT Bosowa Berlian Motor mengalami penurunan khususnya dalam tahun 2015 s/d 2016 yaitu 16,75 – 8,24. Dan mengalami peningkatan pada tahun 2016 – 2017 yaitu dari 8,24 % - 8,85 % disebabkan karena pada tahun 2017 laba usaha dan total asset mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya.

4.2.2 Perspektif Pelanggan

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas atribut harga, kualitas dan waktu pelayanan. Kepuasan pelanggan mencerminkan kemampuan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan atas produk

yang digunakannya. Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner pada pelanggan. sebelum dilakukan penilaian mengenai kepuasan pelanggan maka terlebih dahulu dilakukan indeks kepuasan pelanggan yaitu sebagai berikut

Data sebanyak 30 kuesioner yang terdiri dari 9 pertanyaan kemudian ditentukan interval untuk mengetahui hasil yang didapatkan pada skala likert.

$$\text{IK maksimal} = 9 \times 30 \times 5 = 1.350$$

$$\text{IK minimal} = 9 \times 30 \times 1 = 270$$

$$= (1350 - 270) : 5$$

$$= 216$$

Skala likert

- | | | |
|----------------|---|-------------------|
| 1. 270 – 485 | → | Sangat tidak puas |
| 2. 486 – 701 | → | Tidak puas |
| 3. 702 – 917 | → | cukup |
| 4. 918 – 1133 | → | puas |
| 5. 1134 – 1350 | → | Sangat puas |

Standar minimal yang ditetapkan untuk *Costumer satisfaction index* adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada dalam interval antara 918 – 1133

Berdasarkan lampiran X Total skor yang didapatkan dari pengolahan kuesioner perspektif pelanggan adalah 1103 poin. Hal ini menunjukkan tingkat

kepuasan pelanggan berada pada skala puas atau berada pada range 918 – 1134 sehingga kinerja perusahaan pada tingkat kepuasan konsumen dianggap baik

4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

sebelum dilakukan penilaian mengenai penilaian proses bisnis internal maka terlebih dahulu dilakukan indeks proses bisnis internal yaitu sebagai berikut

Data sebanyak 30 kuesioner yang terdiri dari 5 pertanyaan kemudian ditentukan interval untuk mengetahui hasil yang didapatkan pada skala likert.

$$IK \text{ maksimal} = 5 \times 30 \times 5 = 750$$

$$Ik \text{ minimal} = 5 \times 30 \times 1 = 150$$

$$\text{Interval} = (IK_{\text{maks}} - Ik_{\text{min}}) : 5$$

$$= (750 - 150) : 5$$

$$= 120$$

Skala likert

- | | | |
|--------------|---|-------------------|
| 1. 150 – 269 | → | Sangat tidak puas |
| 2. 270 – 389 | → | Tidak puas |
| 3. 390 – 509 | → | cukup |
| 4. 510 – 629 | → | puas |
| 5. 630 – 750 | → | Sangat puas |

Kemudian skor kualitas pelayanan pada pelanggan/customer didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada dalam interval antara 509 – 630

Berdasarkan lampiran X Total skor yang didapatkan dari pengolahan kuesioner perspektif pelanggan adalah 660 poin. Hal ini menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan berada pada skala sangat puas pada range 630 – 750, sehingga proses bisnis internal pada PT Bosowa Berlian Motor dikategorikan baik atau tinggi sehingga sudah dapat memberikan kepuasan pelanggan/costumer.

4.2.4 Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ditekankan pada karyawan yang merupakan salah satu faktor sumber daya bagi perusahaan. Sehingga dalam menilai perspektif ini dilakukan dengan alat analisis sebagai berikut :

A. *Employee Satisfaction Index*

sebelum dilakukan penilaian mengenai penilaian kepuasan karyawan maka terlebih dahulu dilakukan indeks kepuasan kerja karyawan yaitu sebagai berikut

Data sebanyak 30 kuesioner yang terdiri dari 13 pertanyaan kemudian ditentukan interval untuk mengetahui hasil yang didapatkan pada skala likert.

$$\text{IK maksimal} = 13 \times 30 \times 5 = 1,950$$

$$\text{IK minimal} = 13 \times 30 \times 1 = 390$$

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{Ikmin}) : 5$$

$$= (1,950 - 390) : 5$$

$$= 312$$

Skala likert

- | | | |
|--------------|---|-------------------|
| 1. 390– 701 | → | Sangat tidak puas |
| 2. 702– 1013 | → | Tidak puas |

3. 1014 – 1325 → cukup
4. 1326 – 1637 → puas
5. 1638 – 1950 → Sangat puas

Kemudian skor kualitas pelayanan pada karyawan didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada dalam interval antara 1326 – 1637

Berdasarkan lampiran X diperoleh skor kepuasan kerja karyawan sebesar 1467, berdasarkan data skor jawaban responden maka indeks kepuasan karyawan berada pada kisaran 1326 - 1637 berarti dapat dikategorikan puas. Berarti sebagian besar karyawan puas bekerja pada PT Bosowa Berlian Motor

B. Learning and training Index

Pengukuran ini digunakan untuk mengukur tingkat pelatihan atau pembelajaran karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan keahlian karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Sebelum dilakukan analisis *learning index*, terlebih dahulu akan disajikan data karyawan dengan jumlah karyawan yang ikut pelatihan yang dapat disajikan pada tabel 4.5 yaitu sebagai berikut :

TABEL 4.5
DATA JUMLAH KARYAWAN DAN KARYAWAN YANG IKUT
PELATIHAN
PADA TAHUN 2015-2017

Tahun	Jumlah karyawan yang mengikuti training	Jumlah karyawan
-------	---	-----------------

2015	350	600
2016	440	600
2017	500	600

Sumber : PT Bosowa Berlian Motor

Berdasarkan tabel 4.8 yakni data jumlah karyawan dan karyawan yang ikut pelatihan, maka tingkat persentase karyawan yang mengikuti pelatihan untuk tahun 2015 – 2017 yaitu sebagai berikut :

1) Tahun 2015

Besarnya data persentase jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan untuk tahun 2015 yaitu sebagai berikut :

$$\frac{350}{600} \times 100\% = 58,3\%$$

2) Tahun 2016

Besarnya data persentase jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan untuk tahun 2016 yaitu sebagai berikut :

$$\frac{440}{600} \times 100\% = 73,3\%$$

3) Tahun 2017

Besarnya data persentase jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan untuk tahun 2017 yaitu sebagai berikut :

$$\frac{500}{600} \text{Orang}$$

$$= 83,3\%$$

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut diatas akan dapat disajikan melalui tabel 4.6 yaitu sebagai berikut :

TABEL 4.6
BESARNYA TINGKAT PERSENTASE JUMLAH KARYAWAN YANG MENGIKUTI PELATIHAN PADA TAHUN 2015-2017

Tahun	Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan	Jumlah karyawan (Orang)	%Jumlah orang yang mengikuti pelatihan
2015	350	600	58,3%
2016	440	600	73.3%
2017	500	600	83,3%

Sumber: hasil olah data

Berdasarkan tabel 4.6 yakni hasil analisis tingkat persentase jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan untuk setiap tahun mengalami kenaikan. Hal ini menunjukkan bahwa PT Bosowa Berlian Motor memiliki upaya untuk meningkatkan keahlian karyawan, dimana dapat dilihat bahwa jumlah karyawan yang ikut pelatihan meningkat dari tahun 2015 s/d tahun 2017.

4.3 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan yakni hasil penilaian kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* khususnya pada PT Bosowa Berlian Motor yang menunjukkan bahwa dilihat dari perspektif keuangan yang dicapai oleh perusahaan sudah dikategorikan baik, meskipun mengalami penurunan khususnya dalam tahun 2015 s/d 2016 yaitu 16,75 – 8,24. Dan mengalami peningkatan pada tahun 2016 – 2017 yaitu dari 8,24 % - 8,85 % disebabkan karena pada tahun 2017 laba usaha dan total asset mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. hal ini dapat dilihat bahwa pertumbuhan laba yang dicapai oleh perusahaan baik selama 3 tahun terakhir namun perusahaan selalu melakukan penghematan biaya operasional.

Kemudian dilihat dari perspektif pelanggan yang diukur dengan kepuasan pelanggan maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan dalam melayani Pelanggan/kostumer sudah dapat dikategorikan puas karena didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada dalam interval antara 918 – 1133 dan hasil yang diperoleh dari kusioner perspektif pelanggan adalah 1103.

Dan dapat dilihat dari hasil penilaian proses bisnis internal yang diukur dengan kualitas pelayanan dan kinerja pelayanan PT Bosowa Berlian Motor sudah tinggi karena didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada dalam interval antara 509 – 603 dan hasil yang diperoleh dari kusioner perspektif proses bisnis internal adalah 660.

Sedangkan dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran maka karyawan sudah puas bekerja pada PT Bosowa Berlian Motor, skor kepuasan kerja karyawan sebesar 1467, berdasarkan data skor jawaban responden maka indeks kepuasan karyawan berada pada kisaran 1326 - 1638, dan selain itu karyawan untuk setiap tahun mengikuti pelatihan guna dapat meningkatkan keahlian.

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas, maka akan disajikan standar rasio PT Bosowa Berlian Motor

TABEL 4.10

STANDAR RASIO PT BOSOWA BERLIAN MOTOR

Indikator kinerja	Standar rasio
A. Perspektif keuangan	
• <i>ROA</i>	18%
B. Perspektif Pelanggan	
• Indeks kepuasan karyawan	Meningkatkan kepuasan pelanggan
C. Perspektif proses bisnis internal	
• Skor kepuasan karyawan	Meningkatkan kepuasan karyawan
D. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	
• <i>Employes satisfaction index</i>	> 1350
• <i>Learning index</i>	> 50%

Sumber: data diolah PT Bosowa Berlian Motor

TABEL 4.11
HASIL PENILAIAN KINERJA DENGAN METODE BALANCED
SCORECARD PADA PT BOSOWA BERLIAN MOTOR TAHUN 2015-
2017

Indikator kinerja	Tahun			keterangan
	2015	2016	2017	
A. Perspektif keuangan				
• <i>ROA</i>	16,75 %	8,24 %	8,85 %	Tidak sesuai
B. Perspektif pembelajaran				
Indeks kepuasan pelanggan	1103			Sesuai
C. Perspektif proses bisnis internal				
Skor kepuasa karyawan	660			Sesuai
D. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran				
• <i>Employes satisfaction index</i>	1467			Sesuai
• <i>Learning index</i>	58,3 %	73,3 %	83,3 %	Sesuai

Sumber : hasil olah data PT Bosowa Berlian Motor

Berdasarkan hasil analisis mengenai penilaian kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard* yang menunjukkan bahwa dari 5 indikator penilaian

maka terdapat 1 indeks penilaian yang tidak sesuai dengan perusahaan, maka dapat dilihat skor yaitu sebagai berikut :

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Jumlah standar yang dicapai}}{\text{Jumlah ukuran kinerja yang dicapai}} \times 100 \% \\ &= \frac{4}{5} \times 100 \% \\ &= 80 \% \end{aligned}$$

Dari hasil analisis skor persentase kinerja pada perusahaan yang menunjukkan bahwa skor persentase kinerja yang dihasilkan oleh PT Bosowa Berlian Motor adalah 80 % berarti berada pada kisaran >60 %. Berdasarkan skor tersebut maka kinerja PT Bosowa Berlian Motor berada dalam kategori baik.

UNIVERSITAS

BOSOWA



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan, maka selanjutnya akan disajikan beberapa kesimpulan dari hasil analisis secara keseluruhan yaitu sebagai berikut :

1. Hasil analisis penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard* yang menunjukkan bahwa perspektif keuangan dengan menggunakan *Return on asset* sudah dapat dikatakan sesuai dengan kebijakan pada PT Bosowa Berlian Motor hal ini dapat dilihat bahwa pertumbuhan laba sebelum bunga dan pajak / total asset. Sedangkan rasio keuangan untuk 3 tahun terakhir untuk tahun 2015 – 2017 mengalami fluktuasi atau penurunan dan peningkatan tapi sudah dikategorikan baik karena pertumbuhan asset setiap tahunnya mengalami peningkatan.
2. Perspektif pelanggan dilihat dari skor kepuasan pelanggan, dimana sudah dapat dikategorikan puas. Berarti kinerja layanan PT Bosowa Berlian Motor sudah dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan/kostumer. Kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan puas bekerja. Karyawan yang mengikuti pelatihan juga meningkat untuk setiap tahunnya.
3. Berdasarkan hasil penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada PT Bosowa Berlian motor maka dapatlah disimpulkan bahwa dari hasil penilaian kinerja maka perusahaan dapat dikategorikan baik karena memperoleh skor 80%.

5.2. Saran-saran

Adapun saran-saran yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil penelitian dan kesimpulan adalah sebagai berikut :

1. Disarankan agar perusahaan meningkatkan pendapatan operasional di masa yang akan datang guna dapat meningkatkan laba.
2. Disarankan agar perusahaan lebih meningkatkan kepuasan pelanggan/kostumer yakni dengan peningkatan atau mempertahankan kualitas pelayanan kepada pelanggan di masa yang akan datang.
3. Disarankan pula perlunya perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan yakni dengan pemberian insentif kepada karyawan yang berprestasi, dan memberikan gaji karyawan yang sesuai dengan kebutuhan hidup karyawan.
4. Disarankan sebaiknya PT Bosowa Berlian Motor menggunakan metode *Balanced scorecard* karena hasil penilaian kinerja perusahaan menggunakan *Balanced scorecard* dapat dikategorikan baik karena memperoleh skor 80%.

DAFTAR PUSTAKA

- Anita Putri Nursanti. 2015. Pengertian Pengukuran Kinerja, (online). ([Http://infopengertian.blogspot.co.id/2015/12.html](http://infopengertian.blogspot.co.id/2015/12.html). Diakses pada 09 Maret 2018)
- Asriyani. 2012. *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Pada PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar*, Skripsi Universitas Hasanuddin
- Dally, Dadang. 2010, *Balanced Scorecard : Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, edisi kedua, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Fahmi, Irham. 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori dan Aplikasi*, edisi pertama, Alfabeta, Bandung
- Hansen dan Mowen. 1995, *Management Accounting, International Thompson Publishing Ohio*
- Hanuma, Soraya. 2007. Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Astra Honda Motor), (online), (www.astra-honda.com. Diakses 27 Maret 2018)
- Imelda, R.H.N. 2004. Implementasi balanced scorecard pada organisasi public, (online). Vol. 6 no. 2, (<http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>, diakses 28 Maret 2018)
- Ika Pitriani R. 2016. *Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Bhayangkara*, Skripsi Universitas Bosowa Makassar
- Lynch Richard dan Cross Kelvin. 1993. *Performance Measurement System, Handbook of Cost Management*. Edisi ketiga, New York
- Kaplan, Robert S and David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Massachusetts* : Harvard Business Review
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Andi
- Muh. Basri GB. 2014, *Analisis Kinerja PT. Semen Bosowa Melalui Penerapan Balanced scorecard*, Skripsi Universitas Hasanuddin
- Mulyadi. 2014, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, edisi ketiga, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKNP, Yogyakarta

LAMPIRAN 1

LAPORAN NERACA PT BOSOWA BERLIAN MOTOR

TAHUN 2015-2017

	2017	2016	2015
	(Rp)	(Rp)	(Rp)
ASET			
Aset Lancar			
Kas dan setara kas	167.035.649.482	177.720.658.880	61.803.843.540
Piutang Usaha	310.239.826.209	376.707.536.318	574.346.315.362
Piutang lain-lain	615.804.714.136	492.205.685.256	290.399.536.775
Surat berharga	1.179.918.580	1.816.231.500	1.855.966.200
Persediaan	244.707.239.241	283.188.437.030	344.950.018.119
Uang muka Dibayar	56.668.544.802	90.663.320.267	79.514.590.918
Biaya dibayar dimuka	9.306.155.619	7.850.893.869	4.479.099.965
Pajak dibayar dimuka	1.275.747.785	-	1.157.417.972
Total Aset Lancar	1.406.217.795.854	1.430.152.763.119	1.358.506.788.851
Aset Tidak Lancar			
Aset tetap	903.154.813.787	345.163.389.651	321.874.330.821
Investasi	985.169.111.819	943.370.522.132	824.917.047.381
Aset pajak tangguhan	14.768.792.150	14.192.179.277	12.448.953.944
Aset lain-lain	1.330.517.554	1.330.517.554	1.330.517.554
Total Aset Tidak Lancar	1.904.423.235.310	1.304.056.608.614	1.160.570.849.700
TOTAL ASET	3.310.641.031.164	2.734.209.371.733	2.519.077.638.551
LIABILITAS			
Liabilitas Jangka Pendek			
Utang usaha	97.718.950.467	68.737.609.038	228.180.054.497
Utang bank-jangka pendek	685.660.735.761	553.060.957.676	585.240.024.671
Uang muka penjualan	22.365.875.810	13.924.136.340	28.542.345.927
Utang lain-lain	14.974.651.122	42.812.742.250	50.056.477.919
Pajak masih harus dibayar	41.356.253.874	8.257.138.061	18.552.252.281
Biaya masih harus dibayar	35.609.370.429	30.113.549.549	23.099.926.625
Utang jangka panjang yang jatuh tempo dalam waktu 1 tahun:			
- Bank	11.624.166.671	6.766.666.667	6.600.000.000
- Sewa guna usaha pembiayaan	102.580.963	245.618.328	245.618.335
Total Liabilitas Jangka Pendek	909.412.585.096	723.918.417.909	940.516.700.255
Liabilitas Jangka Panjang			
Utang jangka panjang setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam waktu 1 tahun:			
- Bank	18.143.749.995	12.600.000.001	19.366.666.668
- Sewa guna usaha pembiayaan	-	102.340.975	347.959.309
Utang pihak berelasi	20.730.624.274	260.842.500.006	189.598.417.796
Kewajiban kesejahteraan kary	48.105.398.671	44.310.289.025	36.742.957.000
Total Liabilitas Jangka Panjang	86.979.772.940	317.855.130.007	246.056.000.772
EKUITAS			
Modal saham	1.500.000.000.000	660.000.000.000	660.000.000.000
Tambahan modal disetor	-	100.000.000.000	-
Selisih Revaluasi Asset	502.031.153.922	-	-
Pengukuran kembali			
Imbalan pasca kerja	7.037.844.854	6.329.388.209	8.541.450.750
Penurunan nilai investasi			
Pada entitas asosiasi	3.863.441.746	-	-
Keuntungan (kerugian) belum			
Terealisasi dari efek	168.137.142	804.450.062	844.184.762
Saldo laba	301.148.095.464	925.301.985.547	663.119.302.012
Total Ekuitas	2.314.248.673.128	1.692.435.823.818	1.332.504.937.524
TOTAL LIABILITAS DAN EKUITAS	3.310.641.031.164	2.734.209.371.733	2.519.077.638.551

LAPORAN LABA RUGI PT BOSOWA BERLIAN MOTOR

TAHUN 2015-2017

	2017	2016	2015
	(Rp)	(Rp)	(Rp)
PENDAPATAN BERSIH	3.546.372.472.317	3.483.072.575.367	4.318.795.053.068
HARGA POKOK PENJUALAN	(2.973.553.305.620)	(2.977.996.887.087)	(3.674.790.973.974)
LABA KOTOR	572.819.166.697	505.075.688.280	644.004.079.094
BEBAN USAHA			
Beban penjualan	(197.329.447.483)	(211.273.436.988)	(163.997.812.103)
Beban umum dan administrasi	(82.403.535.408)	(68.370.907.495)	(57.944.559.139)
Total Beban Usaha	(279.732.982.891)	(279.644.344.483)	(221.942.371.242)
LABA USAHA	293.086.183.806	225.431.343.797	422.061.707.852
PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN			
Pendapatan lain-lain	12.512.559.314	203.158.801.728	8.957.166.822
Beban lain-lain	(107.759.673.112)	(109.332.400.893)	(142.438.237.571)
Total Pendapatan (Beban) Lain-lain	(95.247.113.799)	93.826.400.835	(133.481.070.749)
LABA BERSIH SEBELUM PAJAK	197.839.070.007	319.257.744.632	288.580.637.103
TAKSIRAN PAJAK PENGHASILAN			
Beban pajak kini	(51.594.209.000)	(58.080.932.250)	(83.483.573.500)
Manfaat pajak tangguhan	812.765.088	1.005.871.153	1.791.048.580
Total Taksiran Pajak Penghasilan	(50.781.443.912)	(57.075.061.097)	(81.692.524.920)
LABA BERSIH SETELAH PAJAK	147.057.626.095	262.182.683.535	206.888.112.183
PENDAPATAN KOMPREHENSIF LAIN:			
Pos-pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi:			
- Keuntungan revaluasi aset tetap			
- Pengukuran kembali imbalan pasca kerja karyawan			
- Penurunan nilai investasi pada entitas asosiasi	502.031.153.922	-	-
	708.456.645	(2.212.062.541)	8.541.450.750
	3.863.441.746	-	-
Subtotal	506.603.052.313	(2.212.062.541)	8.541.450.750
Pos-pos yang akan direklasifikasi ke laba rugi	-	-	-
Subtotal	-	-	-
Total Komprehensif Lain	506.603.052.313	(2.212.062.541)	8.541.450.750
TOTAL LABA KOMPREHENSIF	653.660.678.408	259.970.620.994	215.429.562.933

LAMPIRAN 2

Customer Satisfaction Survey

Memohon bapak/ibu/saudara (i) menjawab pertanyaan berikut dengan memberi tanda keterangan tertulis dan tanda (X) seperlunya :

1. Nama responden :
2. Jenis kelamin : ()laki-laki ()perempuan
3. Umur :
4. No. Responden :

Tingkat kepuasan pelanggan

Jawaban atas pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu/saudara (i) sebagai pelanggan PT Bosowa Berlian Motor, Mohon bapak/ibu/saudara (i) memberikan pendapatnya dengan memberikan tanda (X) pada salah satu nomor diantara 1 sampai 5 dengan petunjuk sebagai berikut

1. Sangat tidak setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Netral (N)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

No.	Pernyataan	Pilihan jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Puaskah bapak/ibu/saudara (i) atas pelayanan karyawan PT Bosowa Berlian Motor	1	2	3	4	5

2.	Puaskah bapak/ibu/saudara (i) dengan kecepatan dan ketanggapan karyawan dalam memberikan pelayanan?	1	2	3	4	5
3.	Puaskah bapak/ibu/saudara (i) dengan kenyamanan yang diberikan dalam melayani pelanggan?	1	2	3	4	5
4.	Puaskah bapak/ibu/saudara (i) dengan penampilan/kerapian karyawan dalam melayani pelanggan?	1	2	3	4	5
5.	Puaskah bapak/ibu/saudara (i) dengan kualitas pelayanan yang diberikan karyawan?	1	2	3	4	5
6.	Puaskah bapak/ibu/saudara (i) dengan biaya yang diberikan oleh perusahaan?	1	2	3	4	5
7.	Puaskah bapak/ibu/saudara (i) dengan ketepatan waktu dalam pelayanan?	1	2	3	4	5
8.	Puaskah bapak/ibu/saudara (i) dengan jawaban yang diberikan karyawan kepada bapak/ibu/saudara (i)	1	2	3	4	5
9.	Puaskah bapak/ibu/saudara (i) dengan fasilitas penunjang perusahaan (misal: AC dan toilet)	1	2	3	4	5

LAMPIRAN 3

Memohon bapak/ibu/saudara (i) menjawab pertanyaan berikut dengan memberi tanda keterangan tertulis dan tanda (X) seperlunya :

1. Nama responden :
2. Jenis kelamin : ()laki-laki ()perempuan
3. Umur :
4. No. Responden :

Perspektif proses bisnis internal

Jawaban atas pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu/saudara (i) sebagai pelanggan PT Bosowa Berlian Motor, Mohon bapak/ibu/saudara (i) memberikan pendapatnya dengan memberikan tanda (X) pada salah satu nomor diantara 1 sampai 5 dengan petunjuk sebagai berikut

1. **Sangat tidak setuju (STS)**
2. **Tidak Setuju (TS)**
3. **Netral (N)**
4. **Setuju (S)**
5. **Sangat Setuju (SS)**

No.	Pernyataan	Pilihan jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan melakukan aktivitas research and development sebelum memasarkan produk kepada pelanggan	1	2	3	4	5

2.	Perusahaan selalu menyesuaikan proses operasinya dengan teknologi baru	1	2	3	4	5
3.	Kegiatan operasi sudah sesuai dengan target biaya, waktu dan kualitas	1	2	3	4	5
4.	Dilakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan dalam operasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan	1	2	3	4	5
5	Dilaksanakan pelayanan purna jual untuk mengatasi keluhan pelanggan	1	2	3	4	5

BOSOWA



LAMPIRAN 4

Employee Satisfaction Survey

Memohon bapak/ibu/saudara (i) menjawab pertanyaan berikut dengan memberi tanda keterangan tertulis dan tanda (X) seperlunya :

1. Nama responden :
2. Jenis kelamin: ()laki-laki ()perempuan
3. No. responden:

Tingkat kepuasan karyawan

Jawaban atas pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu/saudara (i) sebagai pelanggan PT Bosowa Berlian Motor, Mohon bapak/ibu/saudara (i) memberikan pendapatnya dengan memberikan tanda (X) pada salah satu nomor diantara 1 sampai 5 dengan petunjuk sebagai berikut

1. Sangat tidak setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Netral (N)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

No.	Pernyataan	Pilihan jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Jumlah gaji yang saya terima sesuai dengan pengorbanan fisik dan waktu yang saya berikan.	1	2	3	4	5

2.	Jumlah gaji yang saya terima memungkinkan saya untuk hidup layak bersama keluarga.	1	2	3	4	5
3.	Jumlah gaji yang saya terima telah sesuai dengan peraturan penggajian dan pengupahan	1	2	3	4	5
4.	Jumlah tunjangan kesehatan dan pengobatan yang diberikan PT Bosowa Berlian Motor kepada saya sudah memadai	1	2	3	4	5
5	Menurut saya jumlah dan sistem pengumpulan jaminan hari tua yang dilakukan PT Bosowa Berlian Motor sudah cukup layak dan sesuai dengan peraturan yang berlaku	1	2	3	4	5
6	Menurut saya jumlah tunjangan hari raya yang diberikan PT Bosowa Berlian Motor sudah cukup layak dan memadai dan sesuai dengan kebutuhan saya	1	2	3	4	5
7	Menurut saya jumlah asuransi kecelakaan kerja yang diberlakukan oleh PT Bosowa Berlian Motor sudah sesuai dengan resiko kerja yang saya hadapi	1	2	3	4	5
8	Cuti yang diberikan kepada saya setiap tahun sudah layak , memadai, dan sesuai	1	2	3	4	5

	dengan apa yang telah saya lakukan untuk PT Bosowa Berlian Motor					
9	Menurut saya PT Bosowa Berlian Motor selalu diberikan kesempatan kepada karyawan yang hasil pekerjaannya memuaskan untuk jenjang karier berikutnya	1	2	3	4	5
10.	Ditempat saya berkerja selalu diberikan perhatian dan penghargaan bila saya memberikan sumbangan yang berarti terhadap kemajuan perusahaan	1	2	3	4	5
11	Menurut saya PT Bosowa Berlian Motor memberikan dorongan kerja pada karyawan	1	2	3	4	5
12	Saya selalu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan penting dalam perusahaan	1	2	3	4	5
13	Secara keseluruhan, saya sangat puas dengan PT Bosowa Berlian Motor tempat saya bekerja	1	2	3	4	5

LAMPIRAN 5

SCORE KUSIONER UNTUK PELANGGAN (*Costumer Satisfaction Survey*) PT BOSOWA BERLIAN MOTOR

kusioner untuk pelanggan									
1	2	3	4	5	6	4	8	9	jumlah
4	3	3	4	4	3	4	4	5	34
4	4	3	4	4	3	3	4	4	33
4	4	3	4	4	3	3	4	4	33
4	4	4	4	4	3	3	4	4	34
3	4	4	4	4	3	3	4	4	33
4	5	4	4	5	3	4	4	4	37
4	5	4	4	5	4	4	4	5	39
4	5	4	5	5	4	4	4	5	40
4	5	4	5	5	4	5	5	5	42
4	5	5	5	5	4	5	5	5	43
4	5	5	5	5	4	5	5	5	43
5	5	5	5	5	4	4	5	5	43
5	4	5	5	4	5	4	5	5	42
5	4	5	5	4	5	3	5	5	41
3	4	3	3	4	3	3	3	3	29
4	3	5	3	4	3	3	3	3	31
4	3	5	3	4	4	4	3	4	34
5	3	5	3	4	3	4	4	4	35
4	4	5	3	3	4	4	4	5	36
4	4	4	4	3	3	3	4	5	34
4	4	4	4	3	4	3	5	4	35
4	4	4	4	3	3	3	5	4	34
5	4	4	4	5	4	3	4	5	38
5	3	3	4	5	4	3	4	5	36
5	3	3	4	4	4	4	5	4	36
5	4	4	5	4	4	4	4	5	39
4	3	4	5	4	5	4	3	4	36
5	4	4	5	4	5	4	3	5	39
5	3	4	3	4	5	4	4	5	37
4	4	4	3	5	3	5	4	5	37
128	119	123	123	126	113	112	124	135	1103

LAMPIRAN 6

SCORE KUSIONER UNTUK PROSES BISNIS INTERNAL PT

BOSOWA BERLIAN MOTOR

1	2	3	4	5	jumlah
5	4	4	5	5	23
4	4	4	5	5	22
4	4	4	5	5	22
4	4	4	5	5	22
5	4	4	5	5	23
3	3	3	4	4	17
3	3	3	4	4	17
4	3	3	4	4	18
4	3	4	5	4	20
5	4	4	4	5	22
5	4	4	4	5	22
4	5	5	4	5	23
5	5	5	4	5	24
4	5	5	4	4	22
5	4	5	5	4	23
4	4	5	5	5	23
5	4	5	5	5	24
5	4	5	5	5	24
5	5	5	4	4	23
5	5	4	4	4	22
5	4	4	4	4	21
5	4	4	4	4	21
5	4	5	4	4	22
5	5	5	5	5	25
5	5	4	5	5	24
5	5	4	5	5	24
5	5	4	5	5	24
4	4	4	4	5	21
4	4	4	4	5	21
4	4	5	4	4	21
135	125	128	134	138	660

LAMPIRAN 7

SCORE KUSIONER UNTUK KARYAWAN (Employee Satisfaction Survey) PT BOSOWA BERLIAN MOTOR

kusioner untuk karyawan														
R	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	jumlah
1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	3	52
2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	5	4	3	3	43
3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	46
4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	50
5	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	48
6	4	3	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	49
7	3	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	51
8	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	48
9	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	51
10	4	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4	5	55
11	4	3	4	5	5	2	3	3	4	4	4	4	5	50
12	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	48
13	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	46
14	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	4	4	3	43
15	2	3	3	3	4	2	4	3	4	3	4	4	3	42
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	42
17	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	55
18	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	59
19	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4	49
20	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	52
21	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
22	3	3	3	3	4	3	4	4	3	5	4	3	5	47
23	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	44
24	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	60
25	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	60
26	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	46
27	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	44
28	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	46
29	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	48
30	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	45
jumlah	103	109	116	112	116	106	110	114	109	120	123	113	116	1467