

**ANALISIS PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD*  
DALAM PENGUKURAN KINERJA PADA  
PT BUMI SARANA BETON**

Diajukan Oleh:  
**NILUH WAHYU WIDIANI**  
**4514013011**



**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana EKONOMI**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI  
UNIVESITAS BOSOWA  
MAKASSAR  
2018**

**HALAMAN PENGESAHAN**

Judul : Analisis Pendekatan *Balance Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Pada PT Bumi Sarana Beton

Nama Mahasiswa : Niluh Wahyu Widiani

Stambuk : 4514013011

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : Akuntansi

Telah Disetujui:

Pembimbing I

Pembimbing II

Faridah, SE., M.Si., Ak., CA

Thanwain, Se., M.Si

**Mengetahui dan Mengesahkan:**  
Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi pada Universitas Bosowa Makassar

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Bosowa

Ketua Program Studi Akuntansi

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

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

Tanggal Pengesahan .....

## PERNYATAAN KEORISINILAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Niluh Wahyu Widiani  
Nim : 4514013011  
Jurusan : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi  
Judul : Analisis Pendekatan *Balance Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja pada PT Bumi Sarana Beton.

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan skripsi ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran dan pemaparan asli dari saya adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam 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 disebutkan dalam sumber kutipan daftar pustaka.

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

Makassar, 31 Juli 2018

Yang Bersangkutan,

Niluh Wahyu Widiani

**ANALYSIS OF THE APPROACH OF BALANCE SCORECARD  
IN PERFORMANCE MEASUREMENT AT THE  
PT BUMI SARANA BETON**

**By:**

**Niluh Wahyu Widiani  
Prodi Accountancy Faculty Economics  
University Bosowa**

**ABSTRACT**

**Niluh Wahyu Widiani**, 2018. Thesis “The Analysis approach *Balance Scorecard* in measuring the performance on the PT Bumi Sarana Beton is guided by faridah,SE.,M.Si.,Ak.,CA and Thanwain,SE.,M.Si.

The purpose of this study is to determine the performance on the PT Bumi Sarana Beton with the use approach *Balance scorecard*.

The object of research is PT Bumi Sarana Beton, analysis tool used is the analysis with the four perspectives of balance scorecard, i.e. financial perspective, the perspective of the customer, the perspective of the internal business processes and the perspective of growth and learning.

The results of this study showed from the results of processing the data is seen that the financial perspective all experienced an increase, but there is one improvement that may affect the company's profit, the perspective of customers generally felt satisfied with the services provided by the company and it also shows that a good company image for the customers, Perspective of internal business seen from the innovation done pretty well this is the show with the level of innovation that was done to a company that can make customers feel quite satisfied Likewise, the accounting information system in use by the company has been in apply through the system based accurate, perspective growth and learning Employees feel quite satisfied working in the company.

**Keywords:** Balance Scorecard, performance measurement.

**ANAALISIS PENDEKATAN BALANCE SCORECARD  
DALAM PENGUKURAN KINERJA PADA  
PT BUMI SARANA BETON**

**Oleh:**

**Niluh Wahyu Widiani  
Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Bosowa**

**ABSTRAK**

**Niluh Wahyu Widiani**,2018. Skripsi “Analisis Pendekatan *Balance Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Pada PT Bumi Sarana Beton” dibimbing oleh Faridah,SE.,M.Si.,Ak.,CA dan Thanwain, SE.,M.Si.

Tujuan Penelitian ini adalah Untuk mengetahui kinerja pada PT Bumi Sarana Beton dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard*.

Objek penelitian adalah PT Bumi Sarana Beton, Alat analisis yang digunakan adalah analisis dengan empat perspektif *balance scorecard*, yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Hasil penelitian ini menunjukkan dari hasil pengolahan data terlihat bahwa perspektif keuangan semua mengalami peningkatan namun terdapat salah satu peningkatan yang mempengaruhi laba perusahaan, perspektif pelanggan merasa puas akan pelayanan yang diberikan perusahaan dan hal tersebut juga menunjukkan bahwa citra perusahaan baik bagi para pelanggan, Perspektif bisnis internal dilihat dari Inovasi yang dilakukan cukup baik, hal ini ditunjukkan dengan tingkat inovasi yang dilakukan perusahaan yang dapat membuat pelanggan cukup merasa puas, demikian juga dengan Sistem Informasi Akuntansi yang digunakan oleh perusahaan telah diterapkan melalui sistem yang berbasis Accurate, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan merasa cukup puas bekerja pada perusahaan.

**Kata Kunci** : *Balance scorecard*, Pengukuran kinerja.

## KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur penulis haturkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan rahmat dan karunia-NYA sehingga penulisan skripsi dengan judul “**Analisis Pendekatan Balance Scorecard dalam Pengukuran Kinerja pada PT Bumi Sarana Beton**”.

Penulisan Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar. Disamping itu, skripsi ini juga diharapkan dapat memberi manfaat dan menambah wawasan bagi setiap individu yang membacanya.

Dalam penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan beberapa pihak baik secara langsung maupun tidak langsung berupa materi, pikiran, motivasi serta petunjuk-petunjuk sehingga skripsi ini dapat diselesaikan sebagaimana adanya.

Untuk itu, lewat kata pengantar ini, penulis ingin menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada segenap unsur yang telah membantu penulisan untuk sampai pada tahap ini, yaitu:

1. Ayahanda Wayan Galung Gargita dan Ibunda Wayan Sriasih, adik Kadek Gita Ningsih, Komang Budiarta, Ketut Reani beserta seluruh keluarga tercinta yang telah mendoakan dan memberikan motivasi baik secara material maupun spiritual.
2. Bapak Dr. H. A. Arifuddin Mane, Se., M.Si., SH., MH. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar.

3. Ibu Dr. Hj. Herminawati Abubakar, SE.,MM. Selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar.
4. Bapak Dr. Firman Menne,SE.,M.Si.,Ak.CA Selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar.
5. Bapak Thanwain,SE.,M.Si Selaku pembimbing II penulis yang telah memberikan bimbingan, arahan dan nasehat dalam penyusunan skripsi ini.
6. Ibu Faridah,SE.,M.Si.,Ak.,CA Selaku Pembimbing I penulis yang telah memberikan bimbingan, arahan dan nasehat dalam penyusunan skripsi ini.
7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar yang telah memberikan ilmu dan pendidikanya kepada penulis sehingga wawasan penulis bisa bertambah serta seluruh staf Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa, terimakasih atas bantuannya dalam pengurusan administrasi.
8. Pemimpin dan Karyawan PT Bumi Sarana Beton tempat penulis melaksanakan penelitian. Terimakasih atas waktu yang telah disediakan dan data serta penjelasan yang diberikan.Sahabat-sahabat tercinta ku Jumeni, Ratih Purwati Tahir, Fatmawati Limbong,, Akle, Fatimah Nursanti dan seluruh teman-teman angkatan 2014.
9. Teman-teman di IMAI iskandar, candika dan teman-teman angkatan delapan terimakasih bantuan, dukungan dan motivasi yang diberikan kepada penulis.
10. Segenap pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terimakasih atas doa, motivasi dan bantuanya.

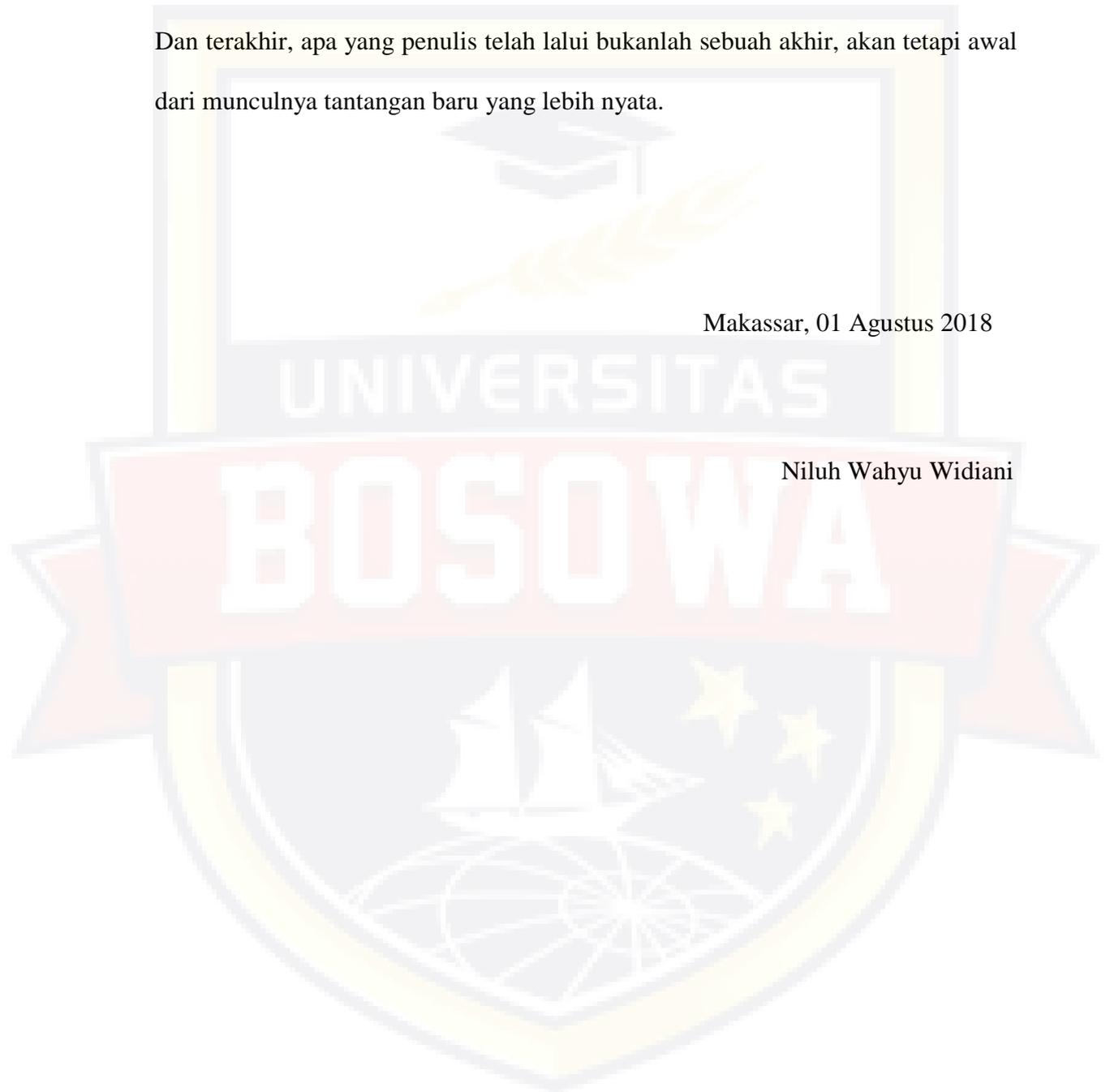
Akhir lewat skripsi ini, penulis ingin menyumbang secuil pengetahuan yang sekiranya dapat memberikan sebuah warna yang berbeda dalam menjawab

tantangan zaman. Dan setidaknya penulis bangga jika pada akhirnya skripsi ini dapat menjadi acuan dalam membuat skripsi yang lebih sempurna lagi.

Dan terakhir, apa yang penulis telah lalui bukanlah sebuah akhir, akan tetapi awal dari munculnya tantangan baru yang lebih nyata.

Makassar, 01 Agustus 2018

Niluh Wahyu Widiani



## DAFTAR ISI

|   |            |
|---|------------|
| <b>HALAMAN JUDUL .....</b>  | <b>i</b>   |
| <b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>  | <b>ii</b>  |
| <b>PERNYATAAN KEORISINILAN.....</b>   | <b>iii</b> |
| <b>ABSTRACT.....</b>  | <b>iv</b>  |
| <b>ABSTRAK .....</b>  | <b>v</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>  | <b>vi</b>  |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>  | <b>ix</b>  |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>   | <b>xi</b>  |
| <b>DAFTAR TABEL.....</b>  | <b>xii</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>   | <b>1</b>   |
| 1.1 LatarBelakang .....   | 1          |
| 1.2 RumusanMasalah .....  | 3          |
| 1.3 TujuanPenelitian .....  | 3          |
| 1.4 ManfaatPenelitian .....   | 3          |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>   | <b>5</b>   |
| 2.1 KerangkaTeori.....  | 5          |
| 2.1.1.Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....                                      | 5          |
| 2.1.2. Perspektif <i>Balance Scorecard</i> .....                                      | 6          |
| 2.1.3. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....                                     | 10         |
| 2.1.4.HambatanAplikasi <i>Balance Scorecard</i> .....                                 | 11         |
| 2.1.5. Faktor-Faktor yang MempengaruhiImplementasi<br><i>Balanced Scorecard</i> ..... | 11         |
| 2.1.6. PengertianKinerja Dan PengukuranKinerja .....                                  | 15         |
| 2.1.7. TujuanPengukuranKinerja .....  | 16         |
| 2.1.8. ManfaatPengukuranKinerja .....   | 17         |
| 2.1.9. KarakteristikSistemPengukuranKinerja .....                                     | 17         |
| 2.2 KerangkaFikir.....  | 18         |
| 2.3 Hipotesis.....  | 18         |

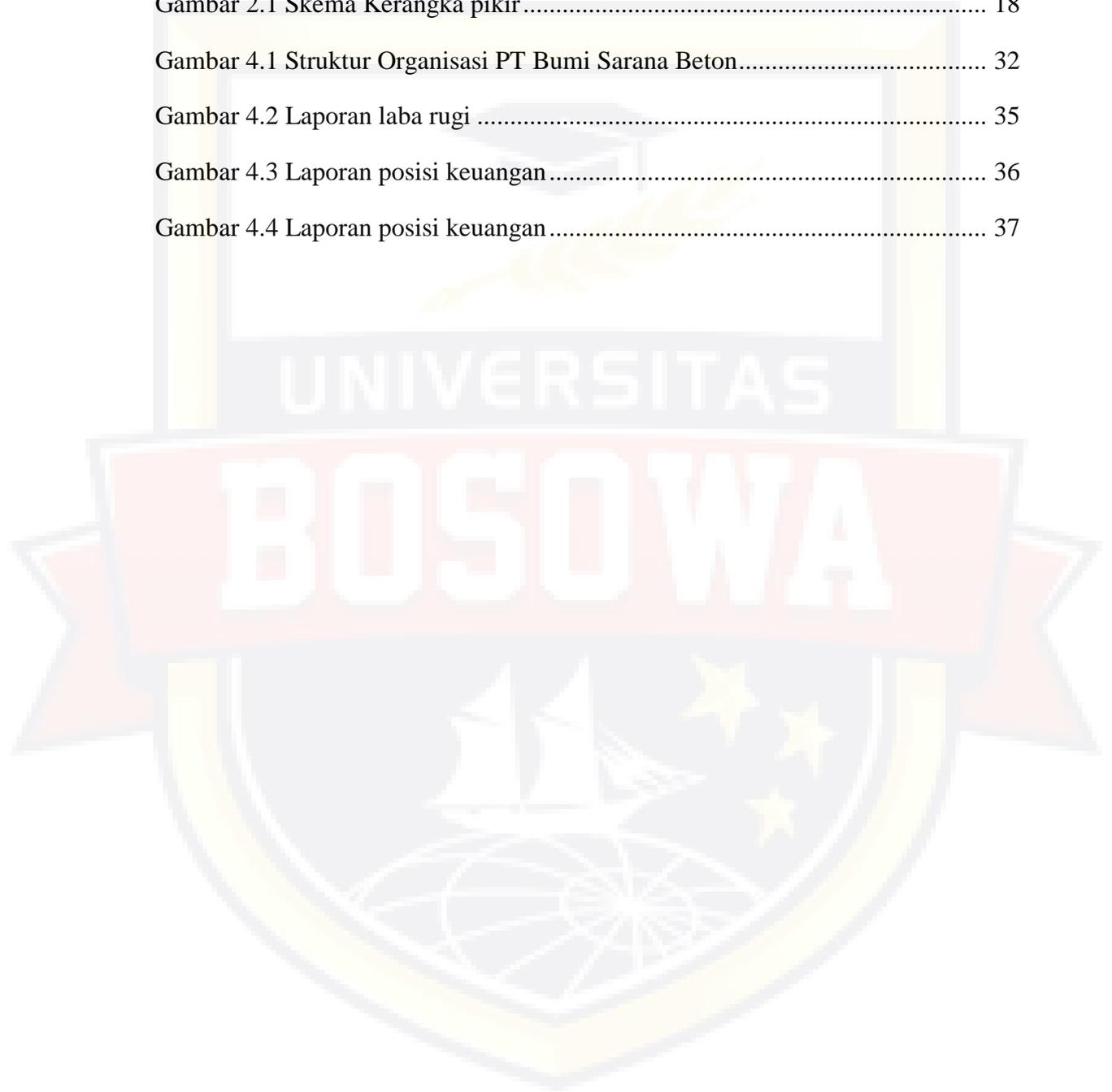
|  |           |
|--|-----------|
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>                             | <b>19</b> |
| 3.1 Daerah dan Lokasi Penelitian.....                              | 19        |
| 3.2 Metode Pengumpulan Data .....                                  | 19        |
| 3.3 Jenis dan Sumber Data .....                                    | 20        |
| 3.4 Metode Analisis data .....                                     | 21        |
| 3.5 Definisi Operasional.....                                      | 27        |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>                            | <b>29</b> |
| 4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....                                 | 29        |
| 4.1.1 Sejarah Perusahaan.....                                      | 29        |
| 4.1.2. Struktur Organisasi.....                                    | 31        |
| 4.1.3. Job description .....                                       | 32        |
| 4.2. Deskripsi Data.....   | 34        |
| 4.3. Analisis Data .....   | 38        |
| 4.3.1. Pengukuran Empat Perspektif <i>balance Score Card</i> ..... | 38        |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>                            | <b>60</b> |
| 5.1 Kesimpulan.....  | 60        |
| 5.2 Saran.....   | 61        |

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR GAMBAR

|  |    |
|--|----|
| Gambar 2.1 Skema Kerangka pikir.....                     | 18 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Bumi Sarana Beton..... | 32 |
| Gambar 4.2 Laporan laba rugi .....                       | 35 |
| Gambar 4.3 Laporan posisi keuangan.....                  | 36 |
| Gambar 4.4 Laporan posisi keuangan.....                  | 37 |



## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 4.5 Perhitungan profit .....  | 38 |
| Tabel 4.6 Hasil perhitungan total cost.....   | 39 |
| Tabel 4.7 Hasil perhitungan ROA.....  | 40 |
| Tabel 4.8 Hasil perhitungan TATO .....  | 41 |
| Tabel 4.9 Hasil uji reabilitas kepuasan pelanggan .....                                     | 44 |
| Tabel 4.10 Hasil uji reabilitas citra perusahaan .....                                      | 47 |
| Tabel 4.11 Hasil uji reabilitas inovasi perusahaan.....                                     | 51 |
| Tabel 4.12 Hasil uji reabilitas kepuasan karyawan .....                                     | 56 |
| Tabel 4.13 Hasil Rangkuman Pengukuran Kinerja dengan pendekatan<br>balance score card ..... | 58 |

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi ini persaingan usaha sangatlah ketat, Kondisi seperti ini mengharuskan suatu perusahaan agar selalu mengembangkan strategi perusahaan agar dapat bertahan, berdaya saing, dan terus berkembang di tengah gencarnya persaingan usaha. Oleh sebab itu, perusahaan perlu menerapkan pengukuran kinerja yang tepat agar perusahaan dapat mempertahankan eksistensinya dan dapat memperbaiki kinerjanya, Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Didalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah diterapkan. Untuk itu *balance scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur dari segi keuangan saja namun juga mengukur aspek non keuangan seperti kinerja harta tak tampak (*intangible asset*) dan harta intelektual (sumberdaya manusia) perusahaan.

Agar sukses setiap perusahaan, harus menginvestasikan dan mengelola aset intelektual mereka. Hal ini disebabkan karena aset intelektual merupakan hal penting bagi perusahaan untuk membangun hubungan baik dengan konsumen yang akan memelihara kesetiaan dari konsumen dan area pasar yang baru dapat dilayani dengan efektif dan efisien. Mampu memproduksi produk yang

berkualitas tinggi sehingga dapat memperkenalkan produk inovatif yang diinginkan oleh konsumen. Pengarahan kemampuan dan motivasi karyawan untuk melakukan peningkatan secara terus menerus dalam kapasitas proses, kualitas, dan waktu respon. Dalam *Balance Scorecard*, keseimbangan dalam penerapan strategi-strategi organisasi sangatlah berperan penting, sehingga dengan adanya keseimbangan tersebut dapat mewujudkan integerasi antar strategi perusahaan secara keseluruhan. Gaya manajemen lama kadang masih memisahkan strategi-strategi antar unit dalam organisasi. Dengan adanya *Balance Scorecard*, maka strategi organisasi yang dulunya berjalan sendiri-sendiri, sekarang menjadi saling berhubungan satu sama lain, sehingga terwujud harmonisasi kerja antar unit kerja di dalam organisasi. PT Bumi Sarana Beton merupakan anak perusahaan dari Kalla Group perusahaan ini didirikan bertujuan untuk melayani kebutuhan beton internal Kalla Group dan beberapa kontraktor di sekitar wilayah Makassar, Gowa dan Maros. Saat ini PT Bumi Sarana Beton sudah menjadi perusahaan yang melayani berbagai macam kebutuhan material baik konstruksi, produk beton jadi (*precast*) yang dengan *brand* utamanya *Kallamix* yang lebih fokus kepada penjualan beton siap pakai yang kini telah melebarkan sayap dengan membuka unit bisnis yang lain seperti *kalla block*, batako, dll, dan unit bisnis BSB konstruksi. PT Bumi Sarana Beton adalah sebuah organisasi yang merespon rangsangan atau stimulus dari lingkungan eksternal. Perubahan yang dilakukan dapat berupa revitalisasi strategi organisasi, redesain struktur organisasi, maupun penciptaan perilaku atau kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki.

Salah satu alternatif yang ditawarkan dalam mengukur kinerja perusahaan adalah dengan menggunakan *Balance Scorecard (BSC)*. *Balanced ScoreCard* merupakan salah satu model pengukuran kinerja yang di kembangkan oleh Kaplan (1992), kemudian di kembangkan oleh Norton pada (1996). dengan menerjemahkan misi dan strategi Perusahaan ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari latar belakang di atas penulis tertarik untuk meneliti dan menganalisa kinerja PT Bumi Sarana Beton dengan menggunakan empat perspektif tersebut.

Adapun judul penelitiannya adalah “**Analisis Pendekatan *Balance Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Pada PT Bumi Sarana Beton**”.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: “Bagaimana kinerja pada PT Bumi Sarana Beton dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard*..?”

### **1.3 Tujuan**

Berdasarkan dengan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah: Untuk mengetahui kinerja pada PT Bumi Sarana Beton dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard*.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian ini, di harapkan akan di peroleh informasi yang dapat bermanfaat antara lain:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pihak lain yang berkepentingan untuk menambah khasanah ilmu pengetahuan dan memperkaya ilmu yang sudah ada serta memberikan gambaran mengenai pendekatan *balance scordcard* dalam pengukuran kinerja dalam perusahaan.
2. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi bagi manajemen sebagai dasar mengambil keputusan pada PT Bumi Sarana Beton.
3. Memberikan pengetahuan mengenai kelebihan dan kekurang pengukuran kinerja dengan pendekatan *balance scordcard*.
4. Penelitian ini memberikan pengetahuan bagi pembaca mengenai pengukuran kinerja dengan empat persfektif *balance scorecard* dan sebagai informasi atau referensi bagi penulis lain dalam melakukan penelitian lebih lanjut.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kerangka Teori

##### 2.1.1 Pengertian *Balance Scorecard*

*Balanced scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu *Balance* dan *Scorecard*.

Adapun beberapa pengertian *Balance Scorecard* menurut beberapa ahli di antaranya adalah sebagai berikut:

Menurut Kaplan & Norton *Balanced Scorecard* (2001) terdiri dari dua kata yaitu :

1. *Balance*, dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari intern maupun ekstern.
2. *Scorecard*, yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya dengan apa yang diharapkan atau ditetapkan sebelumnya.

Menurut Hansen dan Mowen (2009:371), "*balanced scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan visi dan strategi kedalam tujuan utama ukuran operasional".

Menurut Rangkuti (2011:3), "*balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang, serta melibatkan faktor eksternal dan internal".

Dari defenisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukuran kinerja yang mengaitkan faktor keuangan dan non keuangan sebagai suatu indikator untuk mengukur kinerja demi kelangsungan jangka panjang perusahaan yang menerjemahkan visi, misi, dan strategi suatu organisasi dalam tujuan dan ukuran yang dikembangkan kedalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka kerja yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa depan. Selain itu, *Balanced Scorecard* juga menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan maupun non keuangan tersebut haruslah merupakan bagian dari sistem informasi seluruh karyawan baik manajemen tingkat atas maupun tingkat bawah.

*Balancedscorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balanced scorecard* berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yanghanya bertumpu pada ukuran kinerja semata ( Aloysius: 2013).

### **2.1.2 Perspektif *Balance Scordcard*.**

#### **1. Perspektif Keuangan**

Sasaran-sasaran keuangan dapat sangat berbeda di tiap-tiap tahapan dan siklus kehidupan bisnis (*business cycle*). Kaplan dan Norton (2002:42) membagi daur hidup bisnisnya menjadi tiga tahapan sebagai berikut:

1. Bertumbuh (*Growth*)

Tahap pertumbuhan merupakan tahap awal dalam siklus kehidupan bisnis. Di dalam tahap ini perusahaan berusaha untuk menggunakan sumberdaya yang di miliki untuk meningkatkan pertumbuhan bisnisnya. Di dalam tahap ini 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 di nikmati dalam jangka panjang nanti.

2. Bertahan (*sustain*)

Pada tahapan 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 di miliki dan harus memperhatikan kualitas produk dan pelayanan yang lebih baik sehingga secara bertahap akan mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun.

3. Tahap penuaian (*harvest*)

Tahap ini merupakan tahap pendewasaan bagu 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. Persfektif pelanggan

Menurut Koesomowidjojo(2017:63)”Persfektif pelanggan memandang bahwa dalam melakukan perhitungan kinerja suatu organisasi dengan melihat seberapa besar angka kepuasan pelanggan yang di dapatkan dari pelayanan yang di berikan perusahaan”.

Menurut Kaplan dan Norton (2002:61) keadaan dan kemampuan setiap pelanggan berbeda-beda. Perusahaan memiliki keinginan dan penilaian produk dan jasa yang berbeda pula.untuk itu diperlukan segmentasi pasar yang berbeda pula. *Balance scorecard* merupakan deskripsi dari strategi perusahaan, untuk itu haruslah di segmentasi pasar. Ukuran persfektif pelanggan memiliki tujuan, yaitu:

1. pangsa pasar (*market share*)pangsa pasar merupakan refleksi proporsi bisnis perusahaan yang diterima oleh pasar. Ukuran yang digunakan adalah presentase pasar.
2. retensi pelanggan (*customer Retention*)Retensi pelanggan merupakan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan. Ukuran yang digunakan adalah presentase pertumbuhan bisnis dari pelanggan dan pelanggan yang kembali datang.
3. Akuisisi pelanggan (*customer Aquisition*)Akuisisi pelanggan merupakan kemampuan perusahaan untuk menambah jumlah pelanggan. Ukuran yang digunakan adalah jumlah pelanggan baru.
4. Kepuasan Pelanggan (*customer satisfaction*)Kepuasan pelanggan dapat diukur dengan menggunakan survei dari pelanggan.

### 3. Perspektif proses bisnis internal

Menurut Kaplan dan Norton (2002:84) pendekatan *balance scorecard* membagi pengukuran dari perspektif proses internal ke dalam tiga bagian yaitu:

- a. Inovasi Pada tahap ini perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan di masa mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut.
- b. Operasi Tahap ini merupakan tahap dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggannya dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.
- c. Layanan purna jual Pada tahapan ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produk-produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran.

### 4. Perspektif 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 dan proses ini hanya dapat di capai apabila perusahaan melibatkan mereka yang langsung terkait dalam proses bisnis internal. Dalam kaitannya dengan kemampuan para pekerja, terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan, Kaplan dan Norton (2002:112)

a. Kepuasan karyawan

Mengukur kepuasan karyawan bertujuan untuk menyatakan bahwa moral karyawan dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan.

Karyawan yang puas adalah kondisi pra-kondisi yang dapat meningkatkan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan pemberian pelayanan yang baik kepada pelanggan.

b. Retensi Karyawan

Mengukur retensi karyawan untuk mempertahankan selama mungkin para karyawan yang diinginkan perusahaan. Pada umumnya retensi karyawan diukur dengan menghitung presentase keluarnya karyawan yang memegang jabatan kunci.

c. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha, peningkatan moral, keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan hasil output yang dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang di kerahkan untuk menciptakan output (pendapatan). Ukuran produktivitas karyawan yang paling sederhana yaitu pendapatan per karyawan. Efektivitas karyawan dalam menjual lebih banyak produk dan jasa dengan nilai tambah yang meningkat maka, pendapatan karyawan seharusnya juga meningkat.

### 2.1.3 Keunggulan *Balance Scorecard*

Menurut Mulyadi (2014) keunggulan pendekatan *Balance Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif

*Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: customer, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat yakni: 1. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan. 2. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

*Balance Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang diterapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kasual dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jika perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik keempat perspektif.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan keterciptaan berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif non keuangan.

Dengan *Balance Scorecard*, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif non keuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif non keuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dalam jangka panjang.

Moheriono (2014:93), mengungkapkan sistem manajemen strategik berbasis *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen strategik yang memiliki empat keunggulan, yaitu:

1. Memotivasi personel untuk berfikir dan bertindak strategik dalam membangun masa depan perusahaan.
2. Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melakukan tren perubahan lingkungan bisnis.
3. Meningkatkan daya respon perusahaan terhadap tren perubahan lingkungan bisnis.
4. Menghasilkan total business plan yang menyediakan dua macam aktivitas nilai, yaitu *long range value creating activities* dan *short range value creating activities*.

#### 2.1.4 Hambatan Aplikasi *Balance Scorecard*

Empat faktor penghambat terlaksananya implementasi sistem manajemen kinerja yang terintegrasi. Menurut Koesomowidjojo (2017:84-86) Keempat faktor tersebut yakni:

1. Hambatan Visi (*vision barrier*) Tidak banyak karyawan dalam perusahaan yang memahami dan mengerti visi, misi, dan strategi perusahaan dimana mereka bernaung. Menurut survei, hanya ada pada kisaran 5% dari karyawan yang memahami visi dan misi organisasi.
2. Hambatan orang (*people barrier*) Sama halnya dengan hambatan visi yang akan menyentuh ranah kesadaran dari pribadi masing-masing karyawan. Dari hasil survei menunjukkan bahwa hanya ada sekitar 25% dari manajer memiliki insentif yang terkait dengan strategi organisasi dimana mereka bernaung.
3. Hambatan sumberdaya (*resource barrier*) Sumberdaya yang di anggap dapat menghambat proses pengukuran kinerja menggunakan *balance scorecard* adalah sumber daya energi, waktu yang sering kali tidak di perhitungkan dapat mendukung hal strategis dalam organisasi.
4. Hambatan manajemen (*management barrier*) Hambatan dapat bersumber dari manajemen dalam perusahaan. Ketidak mampuan manajemen dalam memahami dan melaksanakan *balancescorecard*. Seringkali manajemen terlalu sedikit menggunakan waktu untuk membahas strategi perusahaan, tapi banyak waktu pada pembuatan keputusan yang sifatnya taktis jangka pendek.

#### 2.1.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer (*contemporary management tool*). Kebutuhan perusahaan untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dipacu oleh faktor-faktor berikut ini:

##### 1. Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan Turbulen

Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen. Lingkungan bisnis seperti ini menuntut kemampuan perusahaan untuk:

- a. Membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*.

Di dalam lingkungan bisnis yang kompetitif produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan hanya akan dipilih oleh pelanggan jika memiliki keunggulan tertentu dibandingkan dengan pesaingnya. *Balanced Scorecard* menyediakan kerangka untuk membangun keunggulan kompetitif melalui empat perspektif : keuangan, pelanggan, bisnis intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Diperlukan usaha cerdas, terencana, sistematis dan waktu lama untuk membangun kepercayaan dan kepuasan pelanggan, hubungan kemitraan, serta kapabilitas dan komitmen personel.

- b. Membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.

Lingkungan bisnis yang kompetitif pasti akan bergolak karena berbagai perubahan yang diciptakan oleh para produsen untuk menarik perhatian pelanggan. Untuk memasuki lingkungan yang bergolak seperti itu, perusahaan memerlukan peta perjalanan yang secara akurat mencerminkan kondisi lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan. Oleh karena lingkungan bisnis senantiasa bergolak, peta perjalanan yang digunakan oleh perusahaan untuk membangun masa depannya tidak akan berumur panjang, peta perjalanan perlu dimutakhirkan secara berkelanjutan agar menggambarkan secara pas kondisi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan. Manajemen memerlukan sistem untuk membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.

- c. Menempuh langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan.

Lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut perusahaan untuk menempuh langkah-langkah strategik dalam membangun masa depannya. Untuk memotivasi personel dalam memikirkan dan melaksanakan langkah-langkah strategik perusahaan membutuhkan sistem manajemen strategik. Sistem manajemen ini menjanjikan dihasilkannya langkah-langkah strategik untuk membangun masa depan perusahaan.

- d. Mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun perusahaan.

Lingkungan bisnis yang turbulen menjadikan masa depan sangat kompleks dan sulit untuk diprediksi dengan tepat. Dibutuhkan pemikiran dari banyak pihak dan banyak ahli untuk membuat skenario masa depan yang diperkirakan akan terjadi. Perusahaan membutuhkan sistem manajemen yang mampu menampung dan mensintesis berbagai pemikiran dari seluruh personel perusahaan untuk membangun skenario masa depan. Masa depan perusahaan terlalu kompleks untuk dipikirkan oleh sebagian kecil personel perusahaan. Disamping itu, lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut kekohesivan seluruh personel dalam menghadapi lingkungan seperti itu, sehingga perusahaan memerlukan sistem manajemen yang mampu mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

## 2. Sistem Manajemen yang tidak tepat dengan tuntutan lingkungan bisnis.

Sistem Manajemen yang tidak tepat dengan tuntutan lingkungan bisnis sebagaimana yang digambarkan diatas memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Sistem Manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan perusahaan.

Jika dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen sekarang ini perusahaan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depannya, perusahaan akan sangat rentan dalam persaingan. Anggaran tahunan hanya akan menghasilkan langkah-langkah kecil ke depan yang hanya mempunyai masa pelaksanaan satu tahun atau kurang. Langkah-langkah strategik hanya dapat direncanakan dengan baik jika perusahaan menggunakan sistem perencanaan jangka panjang yang didesain untuk itu. Sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategik, dan sistem penyusunan program merupakan sistem manajemen yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memikirkan dan merumuskan langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan.

- b. Tidak terdapat kekoherenan antara rencana jangka panjang (atau dikenal dengan istilah *corporate plan*) dengan rencana jangka pendek dan implementasinya. Banyak perusahaan telah menyusun rencana jangka panjang (berupa *corporateplan*), namun jarang sekali rencana jangka panjang tersebut diterjemahkan kedalam rencana jangka pendek. Ketidakkohereanan antara rencana jangka panjang dengan rencana jangka pendek ini menyebabkan

perusahaan tidak responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang diperkirakan akan terjadi.

- c. Sistem Manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan secara optimum seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

Dalam manajemen tradisional, masa depan perusahaan dirumuskan oleh manajemen puncak dengan bantuan staf perencanaan. Manajemen menengah dan bawah serta karyawan mengimplementasikan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang telah dirumuskan oleh manajemen puncak dan staf tersebut. Sistem Manajemen seperti ini cocok untuk lingkungan bisnis yang stabil, yang di dalamnya prediksi masih dapat diandalkan untuk memperkirakan masa depan perusahaan. Untuk menghindari lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen, masa depan perusahaan sangat sulit untuk diprediksikan. Dibutuhkan penginderaan secara terus menerus terhadap trend perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis dan diperlukan kecepatan respon terhadap trend perubahan yang teridentifikasi. Penginderaan secara terus menerus dan kecepatan respon terhadap trend perubahan hanya dapat dilakukan oleh perusahaan jika perusahaan menggunakan sistem manajemen yang melibatkan secara optimum seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

#### **2.1.6 Pengertian Kinerja Dan Pengukuran Kinerja**

Pengertian kinerja menurut Mulyadi (2007:337), “Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.”

Menurut Moeheriono (2014:95),” kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.”

Menurut Mahmudi (2010:236) “pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumberdaya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa,(...)”

Menurut Mulyadi (2007:359), “penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas suatu organisasi, bagian organisasi dari karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Dengan demikian, dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya karena salah satu cara untuk melihat kemajuan suatu kinerja organisasi adalah dengan cara melakukan penilaian kinerja pada organisasi tersebut.

### **2.1.7 Tujuan Pengukuran Kinerja**

Tujuan pokok penilaian kinerja menurut Mulyadi (2007:416) “adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan”.

Penilaian kinerja dilakukan pula untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Menurut Suci R.M Koesomowidjojo (2017:18) “penilaian kinerja memiliki tujuan sebagai berikut: 1. Memberikan jaminan kepada karyawan bahwa atasan dan organisasi transparan dalam melakukan penilaian kinerja. 2. Memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai standar dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.”

#### **2.1.8 Manfaat Pengukuran Kinerja**

Menurut Mulyadi (2007:360), manfaat penilaian kinerja bagi manajemen adalah untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan perhatian dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi pengangguran.

#### **2.1.9 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja**

Dengan munculnya berbagai paradigma baru di mana bisnis harus di gerakkan oleh *customer-focused*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif, paling tidak harus memiliki syarat-syarat seperti yang di sebutkan Asriany (2013:9) sebagai berikut:

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang customer-validated.

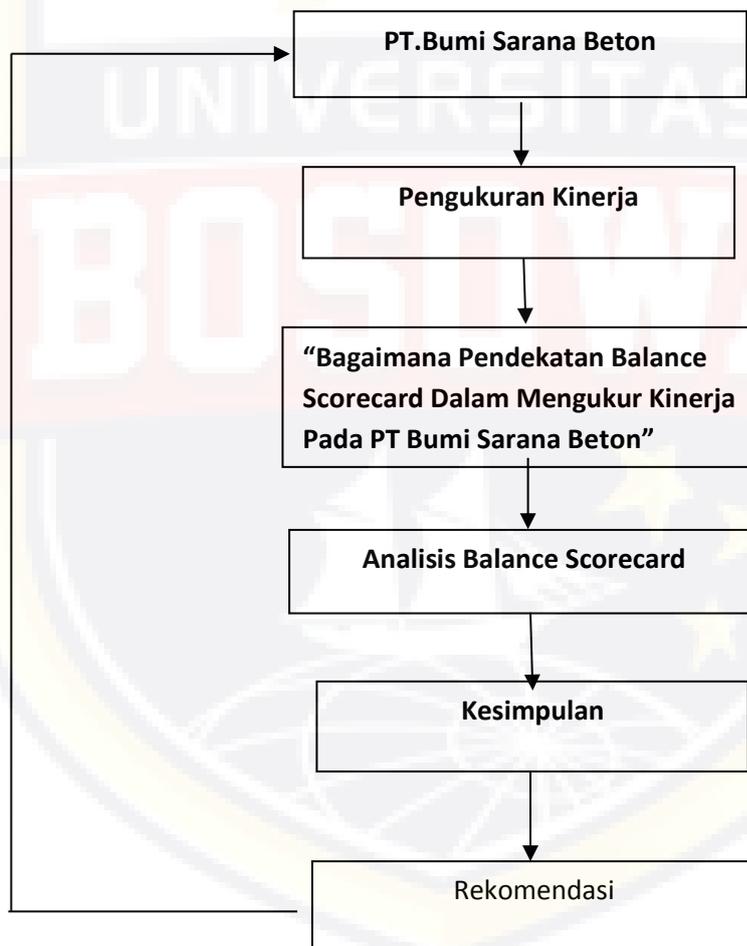
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan sehingga menghasilkan penilaian yang komperhensif.
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk di perbaiki.

## 2.2 Kerangka fikir

Berdasarkan tinjauan pustaka maka penulis merumuskan kerangka fikir sebagai berikut:

**GAMBAR 2.1**

### SKEMA KERANGKA PIKIR



#### e. Hipotesis.

“Diduga bahwa kinerja keuangan PT Bumi Sarana Beton cukup baik dengan pendekatan balance scorecard”.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Daerah dan Waktu Penelitian**

Penelitian untuk tugas akhir ini dilaksanakan pada PT Bumi Sarana Beton yang berlokasi di Wisma Kalla Lantai 10, Jl. Dr. Sam Ratulangi No 8 kota Makassar, Sulawesi Selatan. Adapun waktu penelitian dimulai tanggal 1 juni- 30 juli 2018.

#### **3.2 Metode Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data yang diperlukan, maka penulis menggunakan metode sebagai berikut:

##### **1. Metode Penelitian Lapang (*Field Research*)**

Metode penelitian lapang adalah metode yang di lakukan untuk menganalisis permasalahan yang di hadapi dengan cara:

- a. Metode Wawancara (*interview*) adalah pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab secara lisan dengan pihak yang bersangkutan.
- b. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang di buat berdasarkan indikator-indikator dari variabel penelitian yang harus direspon oleh responden.

Angket atau kuesioner merupakan tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Teknik pengumpulan data dengan mengindikasikan jawaban responden dalam lima titik skala pendapat. Skala terendah (skala 1) menunjukkan pendapat yang sangat tidak signifikan dan skala tertinggi (skala 5) menunjukkan pendapat yang sangat signifikan. dalam

pengisian kuisioner dapat memilih lima jawaban yang tersedia dalam nilai masing-masing, yaitu:

|         |             |   |
|---------|-------------|---|
| Positif | Sangat Baik | 5 |
|         | Baik        | 4 |
| Negatif | Cukup Baik  | 3 |
|         | Kurang Baik | 2 |
|         | Tidak Baik  | 1 |

- c. Dokumentasi yaitu berupa data laporan keuangan (neraca dan laporan laba rugi), serta data yang mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

### 3.3. Jenis dan Sumber Data

#### 3.3.1. Jenis Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua jenis data yaitu:

1. Data Kualitatif, analisis yang di lakukan terhadap data-data yang non angka seperti hasil wawancara, atau catatan laporan bacaan dan buku-buku, artikel. Data-data ini akan di gunakan untuk pengembangan analisis itu sendiri. Pada dasarnya kegunaan data tersebut adalah sebagai dasar objektif dalam proses

pembuatan keputusan-keputusan dalam rangka memecahkan persoalan yang ada.

2. Data kuantitatif, analisis yang dilakukan terhadap data yang berbentuk angka dan diperoleh dalam bentuk laporan keuangan.

### **3.3.2. Sumber Data**

Adapun sumber data yang digunakan penulis dalam penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu sebagai berikut:

1. Data Primer, dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan diperoleh dari hasil wawancara dari pihak yang berwenang dan hasil kuesioner yang dibagikan. Adapun hasil diantaranya mengenai objek penelitian dan data mengenai kepuasan karyawan yang diketahui lewat kuesioner.
2. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dari dokumen-dokumen dan bahan tertulis, baik yang berasal dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas.

### **3.4. Metode Analisis Data**

#### **1. Uji kualitas data**

##### **a. Uji validitas**

Pengujian validitas dilakukan untuk membuktikan sejauh mana data yang terdapat dikuesioner dapat mengukur tingkat kevaliditasan suatu kuesioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur. Pengujian validitas dilakukan terlebih dahulu dengan mempersiapkan tabulasi jawaban responden atas pernyataan penelitian, dihitung angka korelasional atau  $r$  hitung dari jawaban tiap responden

untuk tiap butir pertanyaan dengan jumlah nilai jawaban keseluruhan pertanyaan untuk setiap responden. Angka korelasional tersebut dibandingkan dengan angka kritis atau  $r$  kritis untuk seluruh responden dengan tingkat signifikan 0.05% pada tabel product moment yang digunakan sebagai rumus korelasi sebagai rumus korelasi. Suatu instrumen (setiap butir pertanyaan atau pernyataan) dikatakan valid bila angka korelasional yang diperoleh dari perhitungan yaitu  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel.

Adapun kriteria pengambilan keputusan untuk menentukan valid yakni jika harga  $r$  hitung sama dengan atau lebih besar dari harga  $r$  tabel pada taraf signifikansi 0.05%. dan begitu juga sebaliknya, jika  $r$  hitung lebih kecil dari  $r$  tabel maka data tidak valid (Ghazali,2005:45).

#### **b. Uji Reabilitas**

Setelah menentukan validitas instrumen penelitian tahap selanjutnya adalah mengukur reabilitas data dan instrumen penelitian. Reabilitas menunjukkan konsistensi dari data yang dikumpulkan. Suatu kuisioner dikatakan reliable (handal) jika jawaban seseorang terhadap adalah konsisten dari waktu ke waktu (Ghazali 2005:45).

Uji reabilitas hanya dapat dilakukan setelah suatu instrument telah di pastikan validitasnya. Pengujian reabilitas dalam penelitian ini untuk menunjukan tingkat reliabilitas konsistensi internal. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan mengukur koefisien *Cronbach's Alpha*. Penelitian menggunakan bantuan program SPSS dalam menghitung koefisien *Cronbach's Alpha*, yaitu menggunakan tabulasi jawaban responden.

Untuk menginterpretasikan nilai alpha yang diperoleh, digunakan kriteria korelasi menurut Guilford dalam Wellyando (2000:63), yaitu:

### **Kriteria Korelasi**

Kurang dari 0,20 = Tidak ada Korelasi

0,20-0,40 = Korelasi Rendah

0,40-0,70= Kerelasi Sedang

0,70-0,90= Korelasi Tinggi

0,90-1,00= Korelasi Sangat Tinggi

1,00= Korelasi Sempurna

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data keuangan dan non keuangan. Data non keuangan berupa jawaban responden dari pertanyaan-pertanyaan yang dikumpulkan melalui kuisioner yang di bagikan kepada karyawan dan konsumen/pelanggan perusahaan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan empat prespektif *Balanced Scorecard*. Keempat perspektif itu yaitu:

1. Perspektif Keuangan, perspektif ini menggunakan perhitungan:

- a. *Profit* : *Profit* menunjukkan profitabilitas suatu perusahaan yang dirumuskan sebagai berikut:

$$\textit{Profit} = \textit{Pendapatan} - \textit{Biaya}$$

- b. *Total Cost* : *Total Cost* menunjukkan keseluruhan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam melakukan kegiatan usahanya, yang dirumuskan

$$\textit{Total Cost} = \textit{Biaya Pelanggan} + \textit{Biaya Administrasi}$$

c. *Return On Asset (ROA)* menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari *total asset* untuk menghasilkan laba. Adapun rumus yang digunakan untuk mengetahui Return On Asset suatu

perusahaan adalah:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Net income}}{\text{Total Asset}} \times 100$$

d. *Total Asset Turnover (TATO)* yang merupakan rasio pendapatan terhadap harta total yang dimiliki perusahaan, rumus TATO yakni:

$$\text{TATO} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total Asset}}$$

## 2. Perspektif Pelanggan

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

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

Untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen terhadap mutu pelayanan yang dilakukan dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada pelanggan, pengukuran *image* (reputasi) yaitu menggunakan kuisisioner.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal, ukuran kinerja yang digunakan adalah:

- a. Proses inovasi yang dapat diukur dengan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan secara spesifik untuk masa kini dan masa mendatang yang diperoleh dari kuisioner yang dibagikan untuk pelanggan. Sehingga perusahaan mampu menawarkan produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan pasar.
- b. Proses pelayanan yang berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan yang dapat diukur dengan melihat jawaban kuisioner mengenai pelayanan yang diberikan perusahaan kepada pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan yang mana hal ini merupakan pra-kondisi bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan kepada pelanggan.

Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada karyawan.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, pengolahan data yakni sebagai berikut:

- a. Data-data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuisioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002 :7) sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sant Setuju (SS)

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

$$IKK=PP$$

Dimana :

IKK= Indeks Kepuasan Karyawan

PP = *Perceived Performance*

- c. Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian di golongan pada skala a) sangat tidak puas, b) tidak puas, c) cukup, d) puas, e) sangat puas. Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal,, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan indeks kepuasan minimal dibagi lima seperti yang di rumuskan oleh Sugiono (2002 :80) yakni sebagai berikut:

$$IK \text{ maks} = R \times PP \times E_{\text{maks}}$$

$$IK \text{ min} = R \times PP \times E_{\text{min}}$$

$$\text{Interval} = (IK \text{ maks} - IK \text{ min}) : \text{jumlah skala}$$

Dengan keterangan:

PP = Banyaknya item pertanyaan

R = Jumlah responden

Exmin = Skor minimal yang bisa diberikan

Exmaks = Skor maksimal yang bisa diberikan

Jum skala = jumlah skala hasil pilihan responden

- d. Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan: 1) sangat tidak puas, 2) tidak puas, 3) cukup, 4) puas, 5) sangat puas.

### 3.5. Defenisi Operasional

1. penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas suatu organisasi, bagian organisasi dari karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. *balance scordcarad* adalah suatu metode untuk pengukuran dan penilaian kinerja suatu perusahaan dengan mengukur empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
3. Perspektif Keuangan  
menunjukkan seberapa baik kinerja keuangan perusahaan pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu *growth*, *sustain*, dan *harvest*. *Growth* memiliki potensi pertumbuhan terbaik, *sustain* tingkat pengembalian terbaik, *harvest* tahapan dimana perusahaan benar-benar memanen hasil investasi.
4. Perspektif Pelanggan  
Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas atribut produk/jasa. Balance 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 suatu produk yang bernilai lebih bagi konsumen

#### 5. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses inovasi yang dapat diukur dengan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan secara spesifik untuk masa kini dan masamendatang, Sehingga perusahaan mampu menawarkan produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan pasar. Serta Proses Pelayanan yang berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan.

#### 6. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

suatu perusahaan yang ideal tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang sudah ada, akan tetapi dengan sadar berusaha melakukan perbaikan secara terus menerus.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum**

##### **4.1.1. Sejarah Perusahaan**

PT Bumi Sarana Beton merupakan salah satu anak perusahaan kalla grup, berdiri pada awal tahun 1996 melalui akta notaris Eddy Muljanto, S.H. Nomor 60 tanggal 23 Januari 1996. Sasaran utama perusahaan ini adalah memproduksi beton siap pakai (*ready mix*) dan bata ringan dengan kualitas tinggi guna memenuhi tuntutan kebutuhan yang semakin meningkat seiring dengan pesatnya pembangunan di bidang konstruksi, khususnya di Sulawesi, Indonesia bagian timur. Dengan didukung oleh potensi dan pengembangan sumberdaya yang baik, berkualitas serta pemahaman akan kebutuhan pasar yang kompetitif dan dinamis, sejak tahun 2002 PT Bumi Sarana Beton melebarkan bidangnya, antara lain:

1. Jasa konstruksi (kualifikasi *Grade-5* dan *6*) Sub Bidang Sipil dan Arsitektur
2. Penyewa alat, antara lain: *Batching Plant, Truck Mixer, Dumptruck, Scaffolding*
3. Beton *precast*, antara lain: pagar panel, saluran, bataco, *paving block, cansteen*, dan lain-lain.
4. Penjualan material: batu kali, pasir, sirtu, coral
5. Penjualan Bata Ringan
6. Pabrik (*Batching Plant*) dengan luas 3 (tiga) Hektar yang berlokasi di kawasan Tanjung Bunga Makassar, didukung kapasitas alat yang memadai dengan 2 *batching plant* yaitu *batching plant system WET* dan *Dry* dengan kapasitas produksi 80 m<sup>3</sup>/jam sehingga mampu memberikan pelayanan pengecoran

dengan kuantitas besar, dan juga pabrik (*batching plant*) di kawasan industri makassar (KIMA) kapasitas 30 m<sup>3</sup>/jam sehingga mampu memberi pelayanan pengecoran dengan kuantitas besar.

Sejak 28 september 2009 kami mendirikan lagi pabrik (*batching plant*) sebanyak 2 unit dengan kapasitas produksi 120 m<sup>3</sup>/jam untuk melayani proyek tonasa V dengan lokasi 0.5 km dari lokasi proyek tonasa V. Penyediaan beton *ready mix* ini tentunya ditunjang oleh penyediaan bahan baku (*anggregate*) dari 3 (tiga) unit *stone crusher* milik kami, yang terletak di desa lonjoboko kecamatan parangloe, kabupaten gowa demikian pula dengan pabrik beton *precast* yang antara lain memproduksi : *paving blok*, batako, pagar beton, saluran, *cansteen*, dan lain-lain. Selain didirikan di tanjung bunga, juga terdapat di kawasan kima makassar Luas 4.000 m<sup>2</sup> dan di kawasan Sungguminasa, kabupaten Gowa dengan luas 1.5 Hektar. Pabrik ini didukung oleh alat berat yang moderen, mampu memproduksi dengan kuantitas besar dan mutu tinggi.

PT Bumi Sarana Beton semakin berkembang, pada 20 oktober 2012, telah meresmikan pabrik bata ringan, berlokasi di kawasan industri makassar (KIMA 17), memproduksi bata ringan sebagai bahan pengganti bahan batu merah atau batu bata yang sangat baik digunakan untuk pembangunan rumah dan gedung perkantoran.

**Visi:** “Menjadi perusahaan yang unggul dan terdepan dalam industri material konstruksi”

**Misi:**

- a. Memuaskan pelanggan dengan pemenuhan kualitas, kuantitas, harga dan waktu.
- b. Berkembang bersama mitra bisnis dan saling menguntungkan.
- c. Tumbuh dan sejahtera bersama karyawan dan masyarakat.
- d. Mewujudkan tanggung jawab sosial serta ramah lingkungan.
- e. Memberikan pelayanan prima pada customer berlandaskan sistem IT yang mudah di akses.

**4.1.2. Struktur Organisasi**

Struktur Organisasi adalah kerangka dan susunan perwujudan pola hubungan antara fungsi-fungsi, bagian-bagian, dan orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu perusahaan. Melalui bagan organisasi ini akan terlihat jelas bagaimana informasi mengalir dari satuan organisasi ke satuan lain. selain itu juga memberikan petunjuk-petunjuk tentang pembagian tugas-tugas tentang kekuasaan atau kendali, wewenang dan tanggung jawab. Oleh karena itu, setiap karyawan harus mutlak untuk memahami struktur organisasi di tempat kerja.

Karyawan merupakan bagian dan unsur utama keberhasilan perusahaan sangat mempengaruhi terbentuknya suatu struktur dalam memberikan batasan tugas yang diberikan kepadanya. Karyawan juga akan mudah melaksanakan kordinasi dengan bagian-bagian dalam perusahaan. Segala pekerjaan yang menjadi beban masing-masing tentunya akan dilakukan dengan penuh rasa tanggung jawab dengan batasan yang telah diberikan oleh perusahaan.

GAMBAR 4.1

## STRUKTUR ORGANISASI PT BUMI SARANA BETON

**4.1.3. Job Description**

Berdasarkan struktur organisasi tersebut, maka dapat dijelaskan uraian tugas tugas yang ada pada PT Bumi Sarana Beton pada masing-masing bagian yaitu sebagai berikut:

- a. Direktur Utama bertugas sebagai kordinator, komunikator, pengambilan keputusan, pemimpin, pengelola dan eksekutor dalam menjalankan dan memimpin perusahaan.
- b. Direktur Teknik/operasional bertugas pada semua aktivitas teknik dan operasional perusahaan yang di bawahinya, mulai dari perencanaan, proses, hingga bertanggung jawab pada hasil akhir proses.
- c. Direktur Keuangan bertugas merencanakan, mengembangkan dan mengontrol fungsi keuangan dan akuntansi di perusahaan secara komperhensif dan tepat waktu untuk membantu perusahaan dalam proses

pengambilan keputusan yang mendukung pencapaian target financial perusahaan.

d. Manajer operasional bertugas untuk memastikan organisasi berjalan sebaik mungkin dalam memberi pelayanan dan memenuhi harapan para pelanggan dan klien secara efektif dan efisien.

e. Manager Pemasaran memiliki tugas dan tanggung jawab dalam mengkoordinir distribusi produk ke daerah pemasaran, melakukan tugas penjualan dan permintaan produk, menyiapkan rencana penjualan dan permintaan produk, merencanakan dan membuat rancangan promosi, serta membuat rencana penjualan dan permintaan produk.

f. Manajer teknik bertugas merencanakan, mengkoordinasi dan mengendalikan kegiatan teknik sehingga dapat menjamin kelancaran operasional mesin produksi dan sarana penunjang. Membuat perencanaan kerja yang di selaraskan dengan tujuan manajemen khususnya dalam kegiatan yang menyangkut teknik. Menjaga pelaksanaan perawatan dan perbaikan mesin.

g. Manajer keuangan dan umum

Manajer keuangan bertugas dan bertanggung jawab merencanakan, menyiapkan budget dan planing (AOP) untuk menentukan tujuan yang harus dicapai. Memonitor kegiatan operasional dalam hal aspek financial supaya sejalan dengan AOP. Menandatangani bank instrument (cek, transfer bank) sesuai dengan batasan yang ditetapkan perusahaan. Verifikasi setiap pengeluaran biaya ataupun pembelian aset dan

penggunaan dana lainnya sesuai dengan batasan yang ditetapkan oleh perusahaan. Menetapkan pelaksanaan sistem dan prosedur yang berkaitan dengan keuangan.

h. Manajer SDM dan Umum

Memastikan bahwa bagian SDM yang berada dibawah kepemimpinannya bekerja maksimal dan pen uh tanggung jawab dalam memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Sama halnya dengan cakupan tugas pada bagian SDM yang sangat banyak dan luas, tugas manajer SDM juga cukup banyak. Intinya tugas menejer SDM adalah melakukan semua hal yang harus dilakukan dalam rangka memaksimalkan bagian SDM dari mulai langkah perencanaan hingga penerapan dan yang terakhir adalah evaluasi.

i. Manajer Akunting membantu direktur keuangan dan akuntansi dalam memimpin, menerapkan pedoman sistem akuntansi yang telah ditetapkan agar menghasilkan informasi yang berguna baik bagi manajemen dalam menjalankan fungsinya maupun diperlukan untuk melaporkan operasi perusahaan kepada pihak luar serta menjamin terciptanya pengawasan interen (*internal control*) perusahaan.

#### **4.2 Deskripsi Data**

Untuk mendapatkan gambaran tentang kondisi keuangan perusahaan pada PT Bumi Sarana Beton dua tahun terakhir, adapun data keuangan berupa laporan laba rugi dan laporan posisi keuangan per 31 Desember 2015 dan 2016.

Gambar 4.2 Laporan Laba Rugi

| PT BUMI SARANA BETON   |         |                        |                        |
|--|---------|------------------------|------------------------|
| LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN                      |         |                        |                        |
| Untuk tahun yang berakhir pada tanggal-tanggal 31 Desember 2016 dan 2015 |         |                        |                        |
| (Dixajikan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)                  |         |                        |                        |
|  | Catatan | 2016                   | 2015                   |
| PENDAPATAN BERSIH  | 20, 22  | 167.440.912.198        | 153.796.169.855        |
| BEBAN POKOK  | 20, 23  | 135.350.579.345        | 132.608.315.298        |
| <b>LABA KOTOR</b>  |         | <b>32.090.332.854</b>  | <b>21.187.854.557</b>  |
| <b>BEBAN USAHA</b>   |         |                        |                        |
| Pemasaran dan penjualan  | 24      | 4.266.653.924          | 3.083.323.452          |
| Administrasi dan umum  | 24      | 13.696.771.584         | 11.399.621.023         |
| <b>Total Beban Usaha</b>   |         | <b>17.963.425.508</b>  | <b>14.482.944.475</b>  |
| <b>PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN</b>                                      |         |                        |                        |
| Pendapatan lain-lain   | 25      | 42.730.336             | 4.863.325.173          |
| Beban lain-lain  | 25      | (804.253.478)          | (961.291.345)          |
| <b>LABA SEBELUM (BEBAN)/PENGHASILAN PENDANAAN DAN PAJAK PENGHASILAN</b>  |         | <b>13.365.384.204</b>  | <b>10.606.943.910</b>  |
| Penghasilan Keuangan   | 28      | -                      | -                      |
| Beban Keuangan   | 26      | (7.845.830.347)        | (7.060.206.909)        |
| <b>Total Pendapatan (Beban) Keuangan</b>                                 |         | <b>(7.845.830.347)</b> | <b>(7.060.206.909)</b> |
| <b>LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN</b>                                    |         | <b>5.519.553.857</b>   | <b>3.546.737.000</b>   |
| <b>BEBAN PAJAK PENGHASILAN</b>   |         |                        |                        |
| Beban Pajak Kini   | 21a     | (1.310.616.638)        | (719.458.005)          |
| Penghasilan (Beban) Pajak Tangguhan                                      | 21a     | (143.946.273)          | (161.716.741)          |
| Pajak Final Konstruksi   | 21d     | (848.251.408)          | (1.413.978.127)        |
| <b>LABA (RUGI) TAHUN BERJALAN</b>  |         | <b>3.216.739.537</b>   | <b>1.251.584.129</b>   |
| <b>Penghasilan Komprehensif Lain</b>                                     |         |                        |                        |
| Pos-pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi :                   |         |                        |                        |
| - Keuntungan Revaluasi Aset Tetap  |         |                        |                        |
| - Pengukuran kembali   |         |                        |                        |
| - Imbalan Kerja  |         | (1.831.647.422)        | 771.830.763            |
| - Beban Pajak Tarkait  | 21e     | 457.911.855            | (192.957.691)          |
| <b>Sub Total</b>   |         | <b>(1.373.735.566)</b> | <b>578.873.072</b>     |
| Pos-pos yang akan direklasifikasi ke laba rugi :                         |         |                        |                        |
| <b>Sub Total</b>   |         | <b>-</b>               | <b>-</b>               |
| <b>LABA (RUGI) KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN</b>                           |         | <b>1.843.003.970</b>   | <b>1.830.457.201</b>   |
| Laba (Rugi) Per Saham Dasar  | 2e      | 128.670                | 50.063                 |

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

Sumber: laporan keuangan perusahaan 2015-2016

Gambar 4.3. Laporan Posisi Keuangan

| PT BUMI SARANA BETON<br>LAPORAN POSISI KEUANGAN<br>Per 31 Desember 2016 dan 2015<br>(Disajikan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain) |         |                        |                        |
|---|---------|------------------------|------------------------|
|   | Catatan | 2016                   | 2015                   |
| <b>ASET</b>   |         |                        |                        |
| <b>ASET LANCAR</b>  |         |                        |                        |
| Kas dan setara kas  | 2n.3    | 1.576.257.521          | 210.095.982            |
| Piutang usaha   |         |                        |                        |
| Pinak ketiga - bersih   | 2n.6    | 27.954.028.617         | 21.307.326.146         |
| Pinak berelasi  | 2n.2f   | 10.993.781.865         | 14.227.392.631         |
| Persediaan  | 2g.7    | 44.511.210.622         | 44.100.337.905         |
| Utang Muka Pajak  | 23a     | -                      | 398.833.558            |
| Utang muka dan beban dibayar dimuka   | 2n.8    | 3.483.611.717          | 8.102.167.731          |
| Piutang karyawan  | 9       | 3.073.659.247          | 3.431.648.632          |
| <b>Total Aset Lancar</b>  |         | <b>91.592.549.590</b>  | <b>91.777.802.585</b>  |
| <b>ASET TIDAK LANCAR</b>  |         |                        |                        |
| Aset tetap (bersih)   | 2i.10   | 51.955.282.653         | 48.015.398.406         |
| <i>Sebelum dikurangi akumulasi penyusutan per 31 Desember 2016 dan 2015 masing masing sebesar Rp70.892.545.800 dan Rp63.147.362.553,-</i>   |         |                        |                        |
| Aset pajak tangguhan  | 2p.21a  | 2.266.627.216          | 2.049.641.939          |
| Piutang lain-lain   |         |                        |                        |
| Pinak ketiga - bersih   | 11      | 1.829.196.118          | 9.054.004              |
| Pinak berelasi  | 2n.11   | 17.500.000.000         | 23.500.000.000         |
| Aset Lain-lain  |         |                        |                        |
| Proyek dalam pelaksanaan  | 12a     | 29.160.483.459         | 31.388.419.470         |
| Aset tidak berwujud   | 2k, 12c | 166.500.000            | 166.500.000            |
| Kas yang dibatasi penggunaannya   | 12d     | 170.927.693            | 170.927.693            |
| Aset lainnya  | 12e     | 135.200.800            | 135.200.800            |
| <b>Total Aset Tidak Lancar</b>  |         | <b>103.184.217.940</b> | <b>105.435.142.313</b> |
| <b>TOTAL ASET</b>   |         | <b>194.776.767.529</b> | <b>197.212.944.898</b> |

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

Sumber: laporan keuangan perusahaan 2015-2016

Gambar 4.4 Laporan Posisi Keuangan

| PT BUMI SARANA BETON   |          |                        |                        |
|--|----------|------------------------|------------------------|
| LAPORAN POSISI KEUANGAN  |          |                        |                        |
| Per 31 Desember 2016 dan 2015  |          |                        |                        |
| (Disajikan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)  |          |                        |                        |
|  | Catatan  | 2016                   | 2015                   |
| <b>LIABILITAS DAN EKUITAS</b>  |          |                        |                        |
| <b>LIABILITAS JANGKA PENDEK</b>  |          |                        |                        |
| Utang Bank Jangka Pendek   | 3n,18    | 14.996.732.618         | 21.762.878.353         |
| Utang usaha  |          |                        |                        |
| Pinjam ketiga  | 3j,13    | 44.548.703.844         | 52.947.803.820         |
| Pinjam berjangka   | 2j,2c,13 | 2.566.329.288          | 8.344.185.876          |
| Utang muka penjualan   | 14       | 12.869.419.307         | 14.261.372.476         |
| Utang pajak  | 1a,21a   | 2.953.914.308          | 1.561.989.263          |
| Beban akrual   | 10       | 5.331.559.926          | 6.224.911.545          |
| Liabilitas jangka panjang yang jatuh tempo kurang dari satu tahun  |          |                        |                        |
| Utang bank   | 2n,18    | 45.358.685.487         | 30.602.513.834         |
| Utang sewa pembiayaan  | 3j,17    | 3.065.300.083          | 2.362.473.119          |
| <b>Total Liabilitas Jangka Pendek</b>  |          | <b>131.690.644.861</b> | <b>138.067.528.286</b> |
| <b>LIABILITAS JANGKA PANJANG</b>   |          |                        |                        |
| Liabilitas jangka panjang yang jatuh tempo lebih dari satu tahun   |          |                        |                        |
| Utang bank   | 2n,18    | -                      | -                      |
| Utang sewa pembiayaan  | 3j,17    | 34.760.148             | 34.760.148             |
| Liabilitas imbalan kerja   | 2n,19    | 7.999.399.331          | 5.840.664.273          |
| Liabilitas jangka panjang lainnya  | 18       | 3.702.226.049          | 3.905.040.000          |
| <b>Total Liabilitas Jangka Panjang</b>   |          | <b>11.736.379.528</b>  | <b>9.780.464.421</b>   |
| <b>EKUITAS</b>   |          |                        |                        |
| Modal saham  | 20       | 25.000.000.000         | 25.000.000.000         |
| Modal dasar 25.000 saham dengan nilai nominal Rp2.000.000 per saham. Ditempatkan per saham sesuai dengan jumlah masing-masing 25.000 saham pada 31 Desember 2016 dan 2015. |          |                        |                        |
| Pengukuran kembali   |          |                        |                        |
| Imbalan kerja  | 2n,19    | 1.112.748.912          | 2.486.484.479          |
| Tambahan Modal Atas Tax Amnesty  | 2n,20f   | 1.170.743.328          | -                      |
| Saldo laba (rugi)  |          | 24.066.250.899         | 21.878.467.713         |
| <b>Total Ekuitas</b>   |          | <b>51.349.743.140</b>  | <b>49.364.952.192</b>  |
| <b>TOTAL LIABILITAS DAN EKUITAS</b>  |          | <b>194.776.767.529</b> | <b>197.212.944.898</b> |
| Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan  |          |                        |                        |
| 2  |          |                        |                        |

Sumber: laporan keuangan perusahaan 2015-2016

### 4.3 Analisis Data

#### 4.3.1 Pengukuran Kinerja dengan Empat Perspektif *Balance Scorecard*

##### 1. Perspektif Keuangan

Penetapan standar dalam perspektif ini adalah berdasarkan data tahun 2015 dan 2016. Dari data yang diperoleh maka dapat dilakukan pengukuran kinerja pada perspektif keuangan pada PT Bumi Sarana Beton sebagai berikut:

##### a. *Profit*

*Profit* digunakan untuk mengukur sejauh mana organisasi dapat mencapai tingkat profitabilitas dari kegiatan yang dilaksanakan. *Profit* ini menunjukkan sejauh mana kemampuan dalam memperoleh laba dari kegiatan yang dilakukan. *Profit* diperoleh dari pendapatan dikurangi biaya. Dalam hal ini profit yang dimaksud adalah pendapatan bersih usaha organisasi dikurangi dengan biaya operasional yaitu biaya penjualan, biaya manajemen dan umum serta biaya lain-lain. Dari data yang diperoleh dari laporan keuangan PT Bumi Sarana Beton dapat dihitung tingkat profit yang diperoleh yakni:

**Tabel 4.5**

**PT Bumi Sarana Beton Perhitungan *Profit***

| Tahun | Pendapatan      | Biaya       | Profit          |
|-------|-----------------|-------------|-----------------|
|       | a               | B           | c = a - b       |
| 2015  | 153.796.169.855 | 961.291.345 | 152.834.878.510 |
| 2016  | 167.440.912.198 | 804.253.478 | 166.636.658.720 |

*Sumber laporan keuangan 2015-2016 yang diolah penilitan*

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa keuntungan yang diperoleh adalah sebesar Rp.152.834.878.510 pada tahun 2015. Laba yang diharapkan tahun

2016 setidaknya mengalami perubahan atau peningkatan dari tahun sebelumnya. Dari perhitungan di atas dapat dilihat bahwa PT. PT Bumi Sarana Beton mengalami peningkatan laba dari tahun 2015 ke tahun 2016 yaitu dari Rp. 152.834.878.510 menjadi Rp. 166.636.658.720. Perhitungan persentase peningkatan *profit* dari tahun 2015 ke tahun 2016 adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Peningkatan Profit} &= \frac{166.636.658.720 - 152.834.878.510}{152.834.878.510} \times 100 \\ &= 108,93\% \end{aligned}$$

Dari perhitungan tingkat kenaikan laba untuk tahun 2016, tingkat kenaikan laba mencapai 108,93% atau sebesar Rp. 13.801.780.210. Hal ini berarti perusahaan sudah mencapai tingkat kenaikan laba dari standar yang telah ditetapkan, dengan besaran laba lebih tinggi dari pada yang telah dicapai perusahaan pada tahun sebelumnya.

#### **b. Total cost**

menunjukkan keseluruhan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam melakukan kegiatan usahanya. Total *Cost* ini diperoleh dari penjumlahan antara biaya pelanggan dengan biaya administrasi. Dari data keuangan PT Bumi Sarana Beton dapat dilihat Total *Cost* sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**PT Bumi Sarana Beton Perhitungan Total Cost**

| Tahun | Biaya Pelanggan | Biaya Administrasi Umum | Cost             |
|-------|-----------------|-------------------------|------------------|
|       | <b>a</b>        | <b>B</b>                | <b>c = a + b</b> |
| 2015  | 3.083.323.452   | 11.399.621.023          | 14.479.944.475   |
| 2016  | 4.266.653.924   | 13.696.771.584          | 17.961.425.508   |

*Sumber laporan keuangan 2015-2016 yang diolah peneliti*

Pada tabel di atas dapat dilihat total biaya pada tahun 2015 adalah sebesar Rp. 14.479.944.475. Total biaya pada tahun 2016 yang diharapkan terjadi adalah minimal sama atau total biaya pada tahun 2016 diharapkan lebih kecil dari tahun 2015. Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa terjadi kenaikan *total cost* pada tahun 2016 dibandingkan dengan tahun 2015 yaitu dari Rp.14.479.944.475 menjadi Rp. 17.961.425.508 adapun perhitungan kenaikan total cost yakni sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Peningkatan Profit} &= \frac{17.961.425.508 - 14.479.944.475}{14.479.944.475} \times 100 \\ &= 0,24\% \end{aligned}$$

Hal ini menunjukkan bahwa PT Bumi Sarana Beton mengalami peningkatan biaya meskipun tidak begitu besar. Peningkatan *total cost* yaitu sebesar 0,24% akibat dari peningkatan biaya pelanggan maupun administrasi umum.

### c. *Retrun On Asset (ROA)*

*Retrun On Asset* menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari total asset untuk menghasilkan laba. Ukuran ini dipakai karena menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari total aktiva untuk menghasilkan *profit*. Dari data yang diperoleh dari laporan keuangan PT Bumi Sarana Beton dapat dihitung ROA sebagai berikut:

**Tabel 4.7 PT Bumi Sarana Beton Perhitungan ROA**

| Tahun | Profit          | Total Asset     | ROA       |
|-------|-----------------|-----------------|-----------|
|       | a               | b               | c = a : b |
| 2015  | 152.834.878.510 | 197.212.944.898 | 77,49%    |
| 2016  | 166.636.658.720 | 194.776.767.529 | 85,55%    |

*Sumber laporan keuangan tahun 2015-2016 yang diolah peneliti*

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa ROA untuk tahun 2015 adalah sebesar 77,49%. Target ROA yang diharapkan tercapai untuk tahun 2016 adalah dapat melebihi atau minimal sama dengan ROA pada tahun 2015. Dari perhitungan diatas dapat dilihat bahwa penggunaan aktiva untuk Kenaikan ROA pada tahun 2016 yaitu sebesar 8,06% yaitu dari 77,49% pada tahun 2015 naik menjadi 85,55% pada tahun 2016. Peningkatan ini akibat adanya perbaikan kinerja perusahaan yang dilihat dari kemampuan perusahaan dalam menghasilkan return bagi pemegang saham.

**d. Total Asset Turnover (TATO)**

*Total Asset Turnover* (TATO) digunakan untuk mengetahui tingkat perputaran dari aktiva yang dipergunakan oleh organisasi dalam menghasilkan penghasilan yang ada. TATO yang merupakan rasio pendapatan terhadap harta total, yang mengukur perputaran dari harta total yang dimiliki perusahaan.

**Tabel 4.8**  
**PT Bumi Sarana Beton Perhitungan TATO**  
**( dalam rupiah)**

| Tahun | Pendapatan      | Total Asset     | ROA       |
|-------|-----------------|-----------------|-----------|
|       | a               | b               | c = a : b |
| 2015  | 153.796.169.855 | 197.212.944.898 | 0,7 x     |
| 2016  | 167.440.912.198 | 194.776.767.529 | 0,8 x     |

*Sumber laporan keuangan tahun 2015-2016 yang diolah peneliti*

Dari perhitungan tabel di atas dapat dilihat bahwa TATO mengalami peningkatan dari tahun 2015 ke tahun 2016. Peningkatan dari 0,7 kali menjadi 0,8 kali meskipun peningkatan yang terjadi tidak begitu banyak namun ini

menunjukkan bahwa pendapatan yang diperoleh perusahaan cukup baik dibandingkan dengan peningkatan aktiva tetap perusahaan.

## **2. Persfektif pelanggan**

### **a. Indeks Kepuasan Pelanggan**

Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan mengembangkan kuisisioner yang pernah digunakan oleh Asriyani dalam skripsinya yang berjudul “Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*”. Kuisisioner tersebut terdiri dari 4 pertanyaan yang mencakup harga, kualitas, mutu, dan pelayanan. Untuk mengukur kepuasan pelanggan dilakukan pengambilan sampel untuk mengetahui kepuasan pelanggan menggunakan metode Sample Random Sampling.

Data dari kuisisioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif. Untuk mengubah sifat data tersebut dibuat skor jawaban sebagai berikut:

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuisisioner yang dibagikan kepada pelanggan sebanyak 40 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuisisioner adalah sebanyak 4 pertanyaan. Proses penyebarannya dilakukan

dengan menyebarkan kuisioner kepada siapa saja yang menjadi pelanggan di PT Bumi Sarana Beton.

Dalam menggunakan alat ukur (kuisioner) harus diketahui tepat atau tidaknya kuisioner yang digunakan untuk mengukur apa yang ingin diukur. Maka diadakan uji validitas untuk mengetahui hal tersebut. Validitas ditunjukkan oleh suatu indeks yang menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur benar-benar mengukur apa yang ingin diukur. Untuk dapat dikatakan valid maka kolerasi antara skor butir pertanyaan dalam kuisioner dengan skor total harus signifikan. Untuk pengujian validitas dengan metode *Pearson Correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 21 for windows. Setelah dilakukan uji validitas ternyata seluruh butir pertanyaan dalam kuisioner untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dinyatakan valid.

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana konsistensi apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat hasil dari *Cronbach's Alpha Coeffisien*. Semakin tinggi harga Alpha (mendekati angka satu), maka kuisioner semakin reliable (konsisten).

Uji reabilitas merupakan suatu ukuran kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan pernyataan yang merupakan suatu variabel dan disusun dalam bentuk kuisioner. Uji reabilitas dalam penelitian ini dengan *Cronbach's Alpha Coeffisien* yang ukurdengan program SPSS 21 for windows. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,60 maka alat ukur dinyatakan reliable.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Realiabilitas kepuasan pelanggan**

| Reliability Statistics |  |            |
|------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha<br>Based on<br>Standardized Items | N of Items |
| .632                   | .625   | 4          |

Sumber: Output SPSS 21

Hasil uji reliabilitas untuk 4 pertanyaan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) sebesar 0,632. Ini menunjukkan bahwa kuisisioner cukup reliable, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Dari 40 kuisisioner yang terdiri dari 4 pertanyaan, keseluruhan nilai dari pertanyaan dimasukkan dalam perhitungan karena semua pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan.

$$Ik_{maks} = PP \times P \times E_{maks}$$

$$= 4 \times 40 \times 5$$

$$= 800$$

$$Ik_{min} = PP \times P \times E_{min}$$

$$= 4 \times 40 \times 1$$

$$= 160$$

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

$$= 800 - 160 : 5$$

$$= 128$$

1. 160 – 228 Di kategorikan sangat tidak puas
2. 228 – 416 Di kategorikan tidak puas
3. 416 – 544 Di kategorikan cukup
4. 544 - 672 Di kategorikan Puas
5. 672 – 800 Di kategorikan sangat puasa

Berdasarkan interval data yang didapatkan di atas, maka lima kategori di atas diperoleh. Berdasarkan kelima kategori inilah nantinya hasil perhitungan atas kuisisioner yang diedarkan akan diketahui berada diposisi manakah tingkat kepuasan pelanggan (*customer*) dari PT Bumi Sarana Beton atas pelayanan yang diberikan.

Pelanggan (*customer*) PT Bumi Sarana Beton akan dikategorikan puas ketika perhitungan hasil kuisisioner minimal berada pada interval 544 samapai dengan 672. Hasil data dari kuisisioner yang disebarkan kepada pelanggan PT Bumi Sarana Beton disajikan pada lampiran

Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner adalah 633 atau berada pada kategori puas. Dari perhitungan tersebut berarti pelanggan sudah termasuk pada kategori puas, di mana interval nilai yang diperoleh minimal 544 sampai dengan 672. Hal ini berarti PT Bumi Sarana Beton sudah mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan dari standar yang telah ditetapkan yaitu minimal pelanggan merasa puas atau berada dalam interval antara 544 samapai dengan 672 poin.

## **b. Citra perusahaan**

Citra perusahaan merupakan suatu yang mendukung pelayanan perusahaan yang mampu menarik perhatian dan kesan dari pelanggan, citra berkaitan dengan *image* dan reputasi PT Bumi Sarana Beton sebagai salahsatu perusahaan jasa konstruksi yang memperdagangkan beton siap pakai yang berkualitas dengan tenaga kerja yang profesional.

Untuk mengetahui bagaimana citra PT Bumi Sarana Beton maka di kembangkan kuisisioner yang diberikan kepada pelanggan yang ada. Data dari kuisisioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif. Untuk mengubah sifat data tersebut dibuat skor jawaban sebagai berikut:

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuisisioner yang dibagikan kepada pelanggan sebanyak 40 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuisisioner adalah sebanyak 2 pertanyaan.

Untuk mengetahui apakah alat ukur (kuisisioner) yang digunakan tepat untuk mengukur apa yang ingin diukur atau tidak, maka diadakan uji validitas ditunjukkan oleh indeks yang menunjukkan seberapa jauh alat ukur benar-benar mengukur apa yang ingin diukur. Untuk dapat dikatakan valid maka kolerasi

antara skor butir pertanyaan dalam kuisioner dengan skor total harus signifikan. Untuk pengujian validitas dengan metode *Pearson Correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 21 for windows. Setelah dilakukan uji validitas ternyata seluruh butir pertanyaan dalam kuisioner untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dinyatakan valid.

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana konsistensi apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat hasil dari *Cronbach's Alpha Coeffisien*. Semakin tinggi harga Alpha (mendekati angka satu), maka kuisioner semakin reliable (konsisten).

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Realiabilitas Citra Perusahaan**

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .659             | .659   | 2          |

*Sumber: Output SPSS 21*

Hasil uji reliabilitas untuk 2 pertanyaan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) sebesar 0,659. Ini menunjukkan bahwa kuisioner cukup reliable, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Dari 40 kuisioner yang terdiri dari 2 pertanyaan, keseluruhan nilai dari pertanyaan dimasukkan dalam perhitungan karena semua pertanyaan dinyatakan

valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat citra PT Bumi Sarana Beton.

$$I_{kmaks} = PP \times P \times E_{max}$$

$$= 2 \times 40 \times 5$$

$$= 400$$

$$I_{kmin} = PP \times P \times E_{min}$$

$$= 2 \times 40 \times 1$$

$$= 80$$

$$\text{Interval} = (I_{kmaks} - I_{kmin}) : 5$$

$$= 400 - 80 : 5$$

$$= 64$$

1. 80 – 144 Di kategorikan sangat tidak puas
2. 144 – 208 Di kategorikan tidak puas
3. 208 – 272 Di kategorikan cukup
4. 272 – 336 Di kategorikan Puas
5. 336 – 400 Di kategorikan sangat puasa

Citra perusahaan akan dikategorikan puas ketika perhitungan hasil kuisisioner minimal berada pada interval 272 samapai dengan 336. Hasil data dari kuisisioner yang disebarkan disajikan pada lampiran yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner adalah 301 atau berada pada kategori puas. Dari perhitungan tersebut berarti citra perusahaan sudah termasuk pada kategori puas, di mana interval nilai yang diperoleh minimal 272 sampai dengan 336. Hal ini berarti PT Bumi Sarana Beton sudah mampu mencapai indeks citra yang baik dari standar

yang telah ditetapkan yaitu minimal berada dalam interval antara 272 samapai dengan 336 poin.

Hal ini berarti bahwa selama ini perusahaan telah mampu memberikan citra yang baik terhadap pelanggan sehingga pelanggan merasa puas dengan pelayanan maupun barang yang ditawarkan oleh perusahaan. Untuk tetap menjalin hubungan yang baik kepada pelanggan maka PT Bumi Sarana Beton harus terus meningkatkan pelayanan maupun penawaran barang yang berkualitas sehingga citra perusahaan yang sudah baik tetap dipertahankan atau bahkan dapat ditingkatkan.

### **3. Prespektif Proses Bisnis Internal**

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajemen mengidentifikasi proses internal yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan (*customer*) dalam hal ini bagaimana perusahaan melaksanakan proses pelayanan terhadap pelanggan dan menawarkan produk yang berkualitas dimulai dengan proses inovasi serta pelayanan yang baik untuk meningkatkan nilai pelanggan.

#### **a. Proses Inovasi**

Tingkat proses inovasi akan menentukan seberapa besar tingkat peningkatan kualitas produk ditawarkan. Tingkat inovasi ini sangat ditentukan oleh minat pelanggan terhadap produk-produk baru yang ditawarkan yang telah mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan pelanggan. seberapa besar minat pelanggan terhadap produk-produk baru yang ditawarkan. Di mana produk-produk tersebut telah mengalami inovasi sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan yang diinginkan oleh pelanggan.

Untuk mengetahui bagaimana minat pelanggan terhadap inovasi yang dilakukan oleh PT Bumi Sarana Beton maka dikembangkan kuisisioner yang diberikan kepada pelanggan. Data dari kuisisioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif. Untuk mengubah sifat data tersebut dibuat skor jawaban sebagai berikut:

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuisisioner yang dibagikan kepada pelanggan sebanyak 40 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuisisioner adalah sebanyak 2 pertanyaan.

Untuk mengetahui apakah alat ukur (kuisisioner) yang digunakan tepat untuk mengukur apa yang ingin diukur atau tidak, maka diadakan uji validitas ditunjukkan oleh indeks yang menunjukkan seberapa jauh alat ukur benar-benar mengukur apa yang ingin diukur. Untuk dapat dikatakan valid maka korelasi antara skor butir pertanyaan dalam kuisisioner dengan skor total harus signifikan. Untuk pengujian validitas dengan metode *Pearson Correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 21 for windows. Setelah dilakukan uji validitas ternyata seluruh butir pertanyaan dalam kuisisioner untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dinyatakan valid.

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana konsistensi apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat hasil dari *Cronbach's Alpha Coeffisien*. Semakin tinggi harga Alpha (mendekati angka satu), maka kuisisioner semakin reliable (konsisten).

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Realiabilitas Inovasi Perusahaan**

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .634             | .635   | 2          |

*Sumber: Output SPSS 21*

Hasil uji reliabilitas untuk 2 pertanyaan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) sebesar 0,634. Ini menunjukkan bahwa kuisisioner cukup reliable, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Dari 40 kuisisioner yang terdiri dari 2 pertanyaan, keseluruhan nilai dari pertanyaan dimasukkan dalam perhitungan karena semua pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval inovasi untuk kemudian digunakan untuk mengetahui minat pelanggan atas inovasi yang dilakukan.

$$\begin{aligned} \text{Ikmax} &= \text{PP} \times \text{P} \times \text{Emax} \\ &= 2 \times 40 \times 5 \\ &= 400 \end{aligned}$$

$$\text{Ikmin} = \text{PP} \times \text{P} \times \text{Emin}$$

$$= 2 \times 40 \times 1$$

$$= 80$$

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

$$= 400 - 80 : 5$$

$$= 64$$

1. 80 – 144 Di kategorikan sangat tidak puas
2. 144 – 208 Di kategorikan tidak puas
3. 208 – 272 Di kategorikan cukup
4. 272 – 336 Di kategorikan Puas
5. 336 – 400 Di kategorikan sangat puasa

Minat pelanggan terhadap inovasi pada perusahaan akan dikategorikan puas ketika perhitungan hasil kuisisioner minimal berada pada interval 272 samapai dengan 336. Hasil data dari kuisisioner yang disebarkan disajikan pada lampiran yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner adalah 331 atau berada pada kategori puas. Dari perhitungan tersebut berarti citra perusahaan sudah termasuk pada kategori puas, di mana interval nilai yang diperoleh minimal 272 sampai dengan 336. Hal ini berarti PT Bumi Sarana Beton sudah mampu mencapai indeks citra yang baik dari standar yang telah ditetapkan yaitu minimal berada dalam interval antara 272 samapai dengan 336 poin.

Hal ini berarti bahwa selama ini perusahaan telah mampu memberikan inovasi atau perubahan yang baik kepada pelanggan sehingga pelanggan merasa puas atas pelayanan maupun barang yang di pasarkan oleh perusahaan.. Untuk tetap menjalin hubungan yang baik kepada pelanggan maka PT Bumi Sarana

Beton harus terus meningkatkan pelayanan maupun penawaran barang yang berkualitas sehingga minat terhadap produk yang ditawarkan oleh perusahaan yang sudah baik tetap dipertahankan atau bahkan dapat ditingkatkan.

#### **b. Proses Pelayanan**

Peningkatan perspektif proses bisnis internal juga ditentukan dengan pengelolaan pelayanan. Proses pelayanan ini mendorong perusahaan dalam memberikan pelayanan yang cepat dan tepat. Untuk dapat mengukur hal ini dapat dilihat dari penerapan Sistem Informasi yang digunakan oleh PT Bumi Sarana Beton. Secara umum PT Bumi Sarana Beton telah menggunakan sistem informasi perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari penggunaan System informasi yang berbasis *Accurate* yang Laporan *Accurate* sendiri telah mengcover lebih dari 250 jenis laporan keuangan, mulai dari *inventory*, penjualan, pembelian, kas, dan aktiva. Modul-modul *accurate* sendiri terdiri dari buku besar, kas & Bank, persediaan barang penjualan, pembelian dan aktiva tetap yang memudahkan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

#### **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran melihat bagaimana upaya suatu organisasi untuk menjaga intangible asset yang dimilikinya yakni karyawan. Pengembangan atas kemampuan dan kenyamanan kerja dari karyawan atau pegawai menjadi poin penting dalam pembahasan perspektif ini. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ketiga perspektif *balanced scorecard* lainnya dan

merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan menjadi *learning organization* dan memicu pertumbuhannya.

Karyawan atau pegawai yang puas merupakan syarat bagi terciptanya kondisi yang dapat meningkatkan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan terhadap konsumen. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan atas kinerja PT Bumi Sarana Beton sangat ditopang oleh kinerja yang baik dari para pegawai perusahaan. Maka kepuasan karyawan merupakan hal yang penting untuk diketahui.

Untuk mengukur kepuasan karyawan atau pegawai dilakukan penyebaran kuisisioner, kuisisioner yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan atau pegawai adalah pengembangan kuisisioner yang telah digunakan oleh Asriyani dalam skripsinya yang berjudul “Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*”. Pertanyaan dalam kuisisioner tersebut disusun berdasarkan beberapa aspek yakni:

1. Aspek keuangan, yang terdiri dari gaji atau upah, biaya pengobatan, tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, dan jaminan hari tua.
2. Aspek non keuangan, yang terdiri dari Memberikan kesempatan kepada karyawan yang mampu melakukan pekerjaan yang memuaskan untuk meniti jenjang karir selanjutnya, Memberikan perhatian dan penghargaan jika karyawan memberikan kemajuan bagi perusahaan, serta melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan atau pegawai maka dilakukan pengambilan sampel. Data dari kuisisioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian

diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif. Untuk mengubah sifat data tersebut dibuat skor jawaban sebagai berikut:

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuisisioner yang dibagikan kepada pelanggan sebanyak 40 dan yang kembali adalah 40 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuisisioner adalah sebanyak 14 pertanyaan. Proses penyebarannya dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner kepada karyawan PT Bumi Sarana Beton.

Dalam menggunakan alat ukur (kuisisioner) harus diketahui tepat atau tidaknya kuisisioner yang digunakan untuk mengukur apa yang ingin diukur. Maka diadakan uji validitas untuk mengetahui hal tersebut. Validitas ditunjukkan oleh suatu indeks yang menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur benar-benar mengukur apa yang ingin diukur. Untuk dapat dikatakan valid maka korelasi antara skor butir pertanyaan dalam kuisisioner dengan skor total harus signifikan. Untuk pengujian validitas dengan metode *Pearson Correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 21 for windows. Setelah dilakukan uji validitas ternyata seluruh butir pertanyaan dalam kuisisioner untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dinyatakan valid.

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana konsistensi apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat hasil dari *Cronbach's Alpha Coeffisien*. Semakin tinggi harga Alpha (mendekati angka satu), maka kuisisioner semakin reliable (konsisten).

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Realiabilitas Kepuasan Karyawan**  
**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .781             | .787   | 14         |

*Sumber: Output SPSS 21*

Hasil uji reliabilitas untuk 14 pertanyaan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) sebesar 0,781. Ini menunjukkan bahwa kuisisioner cukup reliable, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Dari 40 kuisisioner yang terdiri dari 14 pertanyaan, keseluruhan nilai dari pertanyaan dimasukkan dalam perhitungan karena semua pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan.

$$\begin{aligned} \text{Ikmaks} &= \text{PP} \times \text{P} \times \text{Emax} \\ &= 14 \times 40 \times 5 \\ &= 2800 \end{aligned}$$

$$\text{Ikmin} = \text{PP} \times \text{P} \times \text{Emin}$$

$$= 14 \times 40 \times 1$$

$$= 560$$

$$\text{Interval} = 2800 - 560 : 5$$

$$= 448$$

1. 560 – 1.008 Di kategorikan sangat tidak puas
2. 1.008 – 1.456 Di kategorikan tidak puas
3. 1.456 – 1.904 Di kategorikan cukup
4. 1.904 – 2.352 Di kategorikan Puas
5. 2.352 – 2.800 Di kategorikan sangat puasa

Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada dalam interval antara 1.904 sampai 2.352 poin. Data kuisisioner tingkat kepuasan karyawan dapat dilihat lebih lanjut pada lampiran. Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner adalah 2.032 atau berada pada kategori puas. Dari perhitungan tersebut berarti pegawai termasuk pada kategori puas, dimana interval nilai yang diperoleh 1.904 samapai dengan 2.352. Hal ini berarti PT Bumi Sarana Beton sudah mampu mencapai indeks kepuasan dari karyawan atau pegawai yang merupakan salah satu indikator untuk menilai kerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dari standar yang telah ditetapkan yaitu minimal karyawan merasa puas atau berada dalam interval antara 1.904 samapai dengan 2.352 poin.

### 4.3.2. Balance score card PT Bumi Sarana Beton

Adapun tabel yang merangkum hasil *score* dari kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan analisis 4 perspektif *balance score card* dengan standar yang telah di tetapkan yakni sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Rangkuman pengukuran kinerja dengan pendekatan *balance score card***  
**PT Bumi Sarana Beton**

| No | Perspektif                              | 2015  | 2016  |
|----|---|---|---|
| 1. | Perspektif Keuangan                     |   |   |
|    | a. Profit                               | 152.834.487.510   | 166.636.658.720   |
|    | b. Total cost                           | 14.479.944.475  | 17.961.425.508  |
|    | c. Return on asset                      | 77,49%  | 85,55%  |
|    | d. TATO                                 | 0,7 x   | 0,8 x   |
| 2  | Perspektif Pelanggan                    |   |   |
|    | a. Indeks kepuasan pelanggan            | Minimal IKC dapat dikategorikan puas ketika berada dalam interval antara 544 sampai dengan 672 point    | berada pada indeks 633 atau berada pada kategori puas                         |
|    | b. Citra Perusahaan                     | Minimal IKC dapat dikategorikan baik jika berada pada interval 272 samapai dengan 336.                  | berada pada interval 301 atau berada pada kategori baik                       |
| 3  | Perspektif Bisnis Internal              |   |   |
|    | a. Proses inovasi                       | Minimal dapat dikategorikan puas ketika berada pada interval 272 sampai dengan 336.                     | berada pada indeks 331 atau berada pada kategori puas                         |
|    | b. Pelayanan purna jual                 | dilihat dari sistem informasi yang digunakan  | Dilihat dari penerapan Sistem Informasi yang digunakan yang berbasis Accurate |
| 4  | perspektif pembelajaran dan pertumbuhan |   |   |
|    | a. Kepuasan Karyawan                    | minimal dapat dikatakan puas ketika berada pada interval interval antara 1.904 sampai dengan 2.352 poin | adalah 2.032 atau berada pada kategori puas                                   |

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan pada bab sebelumnya peneliti menarik beberapa kesimpulan dari ke empat perspektif *Balanced Scorecard* yang digunakan untuk mengukur kinerja pada PT Bumi Sarana Beton hal-hal yang menjadi kesimpulan peneliti antara lain:

##### 1. Persfektif keuangan

Dari pengukuran persfektif keuangan yang telah dilakukan semua mengalami peningkatan namun terdapat salah satu peningkatan yang mempengaruhi laba perusahaan. Peningkatan labayang dihasilkan sekitar 108,93% dari tahun sebelumnya, begitu jugadengan tingkat kenaikan *Retrun On Aset* (ROA) yang mengalamikenaikan dari tahun sebelumnya yakni kenaikan ROA sebesar 8,06% akan tetapi dari sisi total biayayang digunakan, diharapkan mengalami penurunan justru mengalamikenaikan sebesar 0,24%, meskipun tidak begitu besar namun biaya yg di dikeluarkan pada tahun ini meningkat dibandingkan tahun sebelumnya.

##### 2. Persfektif pelanggan

Dari pengolahan data yang dilakukan berupa data kualitatif dan kuantitatif dari kuisisioner dapat dilihat bahwa pada umumnya pelanggan merasa puas dengan layanan jasa yang diberikan perusahaan. Dengan indeks yang dicapai sebesar 633 point atau berada pada interval 544 sampaidengan 672 point atau dapat dikategorikan puas.Sedangkan pengukuran citra perusahaan menunjukkan bahwa

citra PT Bumi Sarana Beton dapat dikategorikan baik, karena menghasilkan indeks mencapai 301 point atau berada pada interval 272 sampai dengan 336 point. Jadi secara keseluruhan perspektif customer adalah baik.

### **3. Perspektif Bisnis Internal**

Dari Inovasi yang dilakukan PT Bumi Sarana Beton cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari tingkat inovasi yang dilakukan perusahaan yang dapat membuat pelanggan cukup merasa puas. Dari perspektif proses bisnis internal secara keseluruhan hasilnya menunjukkan bahwa kinerja perusahaan baik. Hal ini terlihat pada peningkatan inovasi yang dilakukan perusahaan yang diminati customer, dengan indeks pencapaian 331 point atau berada pada interval antara 272 poin sampai dengan 336 point. Demikian juga dengan penerapan Sistem Informasi Akuntansi yg berbasis accurate yang memudahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

### **4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**

Karyawan merasa cukup puas bekerja pada PT Bumi Sarana Beton, umumnya karyawan merasa cukup puas bekerja di perusahaan. Dengan indeks yang dicapai pada penyebaran kuisioner adalah sebesar 2.032 poin atau berada pada interval antara 1.904 sampai 2.352, dimana kepuasan karyawan menjadi hal yang penting karena karyawan merupakan aset berharga bagi kemajuan perusahaan, sehingga perusahaan harus tetap melakukan perubahan-perubahan agar tingkat kepuasan karyawan tercapai.

## 5.2. Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan penulis berdasarkan hasil penelitian adalah:

1. Perusahaan harus terus mempertahankan bahkan harus meningkatkan kinerjanya pada tahun-tahun yang akan datang, Perusahaan harus dapat menekan biaya yang digunakan dalam menghasilkan layanan jasa. Karena dengan mengefisienkan biaya tanpa mengurangi kualitas dari produk yang ditawarkan sehingga laba yang dihasilkan akan lebih besar.
2. Perusahaan harus terus berusaha mempertahankan hubungan baik dengan customer bahkan lebih meningkatkan hubungan baik tersebut. Dengan cara lebih memperhatikan poin-poin yang ada dalam kuisisioner yang dianggap kurang oleh customer. Dengan memperbaiki aspek-aspek yang dianggap kurang oleh customer maka diharapkan customer akan lebih puas dan indeks kepuasan customer akan meningkat.
3. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada umumnya karyawan merasa cukup puas bekerja pada PT Bumi Sarana Beton, perusahaan harus tetap melakukan perubahan-perubahan agar tingkat kepuasan karyawan tercapai.

## Daftar Pustaka

- Aloysius,Christian (2013). *Analisa Kinerja Komprehensif dengan menggunakan metode Balance Scorecard*, Studi Kasus pada PT. Kereta Api Indonesia.
- Asriyani. 2012. *Pengukuran kinerja dengan balanced scorecard pada PT Hadji kalla cabang cokroaminoto makassar*. Skripsi. Jurusan Akuntansi fakultas ekonomi Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Ghazali,Imam.”*Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*”, Edisi ketiga, Badan Penerbit UNDIP, Semarang, 2005.
- Hansen,Don. R dan Mowen, Maryanne M. 2009. *Akuntansi Manejerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hamid, Abdul. “*Panduan Penulisan Skripsi*”, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, 2007
- Kaplan RobertS dan Norton David P, 2001. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*;Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kaplan, S Robert. Norton, P David. 2002. *Balanced Scorecard*. Penerjemah Peter. R. Yosi Pasla. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Koesomowidjojo,Suci R.M. 2017.*Balance Scorecard :Model Pengukuran Kinerja dengan Empat Perspektif*, Raih Asa Sukses, Jakarta.
- Mahmudi. 2010. *Pengukuran Kinerja Perusahaan*. Cetakan Kedua. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Moeheriono. 2014. *Indikator Kinerja Utama (IKU): Perencanaan,Aplikasi,dan Pengembangan*, Cetakan Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mulyadi, 2007.*Sistem Akuntansi*, Jakarta :Salemba Empat.
- Mulyadi. 2014, *Sistem Terpadu pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, edisi ketiga. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKNP, Yogyakarta.
- Rangkuti,Freddy. 2011. *SWOT balance Scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Pusat Bahasa Depdiknas.
- Vivi Andriani. 2017.*Pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan Balance Scorecard pada PT Cahaya Mulia Edukasi*. Skripsi. Jurusan Akuntansi fakultas ekonomi dan bisnis universitas muhamadiyah Makassar

**PT BUMI SARANA BETON**  
**LAPORAN POSISI KEUANGAN**  
 Per 31 Desember 2016 dan 2015  
 (Disajikan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

|   | Catatan | 2016                   | 2015                   |
|---|---------|------------------------|------------------------|
| <b>ASET</b>   |         |                        |                        |
| <b>ASET LANCAR</b>  |         |                        |                        |
| Kas dan setara kas  | 2e,5    | 1.576.257.521          | 210.095.982            |
| Piutang usaha   |         |                        |                        |
| Pihak ketiga - bersih   | 2f,6    | 27.954.028.617         | 21.307.326.146         |
| Pihak berelasi  | 2c,2f,6 | 10.993.781.865         | 14.227.392.631         |
| Persediaan  | 2g,7    | 44.511.210.622         | 44.100.337.905         |
| Uang Muka Pajak   | 21a     | -                      | 398.833.558            |
| Uang muka dan beban dibayar dimuka  | 2h,8    | 3.483.611.717          | 8.102.167.731          |
| Piutang karyawan  | 9       | 3.073.659.247          | 3.431.648.632          |
| <b>Total Aset Lancar</b>  |         | <b>91.592.549.590</b>  | <b>91.777.802.585</b>  |
| <b>ASET TIDAK LANCAR</b>  |         |                        |                        |
| Aset tetap (bersih)   | 2i,10   | 51.955.282.653         | 48.015.398.406         |
| <i>Setelah dikurangi akumulasi penyusutan per 31 Desember 2016 dan 2015 masing masing sebesar Rp70.892.545.600 dan Rp63.147.161.555,-</i> |         |                        |                        |
| Aset pajak tangguhan  | 2p,21e  | 2.266.627.216          | 2.049.641.939          |
| Piutang lain-lain   |         |                        |                        |
| Pihak ketiga - bersih   | 11      | 1.829.196.118          | 9.054.004              |
| Pihak berelasi  | 2c,11   | 17.500.000.000         | 23.500.000.000         |
| Aset Lain-lain  |         |                        |                        |
| Proyek dalam pelaksanaan  | 12a     | 29.160.483.459         | 31.388.419.470         |
| Aset tidak berwujud   | 2k, 12c | 166.500.000            | 166.500.000            |
| Kas yang dibatasi penggunaannya   | 12d     | 170.927.693            | 170.927.693            |
| Aset Lainnya  | 12e     | 135.200.800            | 135.200.800            |
| <b>Total Aset Tidak Lancar</b>  |         | <b>103.184.217.940</b> | <b>105.435.142.313</b> |
| <b>TOTAL ASET</b>   |         | <b>194.776.767.529</b> | <b>197.212.944.898</b> |

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

**PT BUMI SARANA BETON**  
**LAPORAN POSISI KEUANGAN**  
 Per 31 Desember 2016 dan 2015  
 (Disajikan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

|  | Catatan  | 2016                   | 2015                   |
|--|----------|------------------------|------------------------|
| <b>LIABILITAS DAN EKUITAS</b>  |          |                        |                        |
| <b>LIABILITAS JANGKA PENDEK</b>  |          |                        |                        |
| Utang Bank Jangka Pendek   | 2n,16    | 14.996.732.618         | 21.762.878.353         |
| Utang usaha  |          |                        |                        |
| Pihak ketiga   | 2j,13    | 44.548.703.844         | 52.947.803.820         |
| Pihak berelasi   | 2j,2c,13 | 2.566.329.288          | 8.344.185.876          |
| Utang muka penjualan   | 14       | 12.869.419.307         | 14.261.372.476         |
| Utang pajak  | 2p,21b   | 2.953.914.308          | 1.561.389.263          |
| Beban akrual   | 15       | 5.331.559.926          | 6.224.911.545          |
| Liabilitas jangka panjang yang jatuh tempo kurang dari satu tahun  |          |                        |                        |
| Utang bank   | 2n,16    | 45.358.685.487         | 30.602.513.834         |
| Utang sewa pembiayaan  | 2i,17    | 3.065.300.083          | 2.362.473.119          |
| <b>Total Liabilitas Jangka Pendek</b>  |          | <b>131.690.644.861</b> | <b>138.067.528.286</b> |
| <b>LIABILITAS JANGKA PANJANG</b>   |          |                        |                        |
| Liabilitas jangka panjang yang jatuh tempo lebih dari satu tahun   |          |                        |                        |
| Utang bank   | 2n,16    | -                      | -                      |
| Utang sewa pembiayaan  | 2i,17    | 34.760.148             | 34.760.148             |
| Liabilitas imbalan kerja   | 2r,19    | 7.999.393.331          | 5.840.664.273          |
| Liabilitas jangka panjang lainnya  | 18       | 3.702.226.049          | 3.905.040.000          |
| <b>Total Liabilitas Jangka Panjang</b>   |          | <b>11.736.379.528</b>  | <b>9.780.464.421</b>   |
| <b>EKUITAS</b>   |          |                        |                        |
| Modal saham  | 20       | 25.000.000.000         | 25.000.000.000         |
| <i>Modal dasar 25.000 saham dengan nilai nominal Rp1.000.000 per saham. Ditempatkan dan disetor penuh sebanyak masing-masing 25.000 lembar pada 31 Desember 2016 dan 2015.</i> |          |                        |                        |
| Pengukuran kembali   |          |                        |                        |
| Imbalan kerja  | 2r,19    | 1.112.748.912          | 2.486.484.479          |
| Tambahan Modal Atas Tax Amnesty  | 2v,21f   | 1.170.743.328          | -                      |
| Saldo laba (rugi)  |          | 24.066.250.899         | 21.878.467.713         |
| <b>Total Ekuitas</b>   |          | <b>51.349.743.140</b>  | <b>49.364.952.192</b>  |
| <b>TOTAL LIABILITAS DAN EKUITAS</b>  |          | <b>194.776.767.529</b> | <b>197.212.944.898</b> |

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

**PT BUMI SARANA BETON**  
**LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN**  
 Untuk tahun yang berakhir pada tanggal-tanggal 31 Desember 2016 dan 2015  
 (Disajikan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

|   | Catatan | 2016                   | 2015                   |
|---|---------|------------------------|------------------------|
| PENDAPATAN BERSIH   | 2o, 22  | 167.440.912.198        | 153.796.169.855        |
| BEBAN POKOK   | 2o, 23  | 135.350.579.345        | 132.608.315.298        |
| <b>LABA KOTOR</b>   |         | <b>32.090.332.854</b>  | <b>21.187.854.557</b>  |
| BEBAN USAHA   |         |                        |                        |
| Pemasaran dan penjualan   | 24      | 4.266.653.924          | 3.083.323.452          |
| Administrasi dan umum   | 24      | 13.696.771.584         | 11.399.621.023         |
| <b>Total Beban Usaha</b>  |         | <b>17.963.425.508</b>  | <b>14.482.944.475</b>  |
| PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN  |         |                        |                        |
| Pendapatan lain-lain  | 25      | 42.730.336             | 4.863.325.173          |
| Beban lain-lain   | 25      | (804.253.478)          | (961.291.345)          |
| <b>LABA SEBELUM (BEBAN)/PENGHASILAN PENDANAAN DAN PAJAK PENGHASILAN</b> |         | <b>13.365.384.204</b>  | <b>10.606.943.910</b>  |
| Penghasilan Keuangan  | 26      | -                      | -                      |
| Beban Keuangan  | 26      | (7.845.830.347)        | (7.060.206.909)        |
| <b>Total Pendapatan (Beban) Keuangan</b>                                |         | <b>(7.845.830.347)</b> | <b>(7.060.206.909)</b> |
| <b>LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN</b>                                   |         | <b>5.519.553.857</b>   | <b>3.546.737.000</b>   |
| BEBAN PAJAK PENGHASILAN   |         |                        |                        |
| Beban Pajak Kini  | 21c     | (1.310.616.638)        | (719.458.005)          |
| Penghasilan (Beban) Pajak Tangguhan                                     | 21e     | (143.946.273)          | (161.716.741)          |
| Pajak Final Konstruksi  | 21d     | (848.251.408)          | (1.413.978.127)        |
| <b>LABA (RUGI) TAHUN BERJALAN</b>                                       |         | <b>3.216.739.537</b>   | <b>1.251.584.129</b>   |
| Penghasilan Komprehensif Lain   |         |                        |                        |
| Pos-pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi :                  |         |                        |                        |
| - Keuntungan Revaluasi Aset Tetap                                       |         |                        |                        |
| - Pengukuran kembali Imbalan Kerja                                      |         | (1.831.647.422)        | 771.830.763            |
| - (Beban) Pajak Terkait   | 21e     | 457.911.855            | (192.957.691)          |
| Sub Total   |         | <b>(1.373.735.566)</b> | <b>578.873.072</b>     |
| Pos-pos yang akan direklasifikasi ke laba rugi :                        |         |                        |                        |
| Sub Total   |         | -                      | -                      |
| <b>LABA (RUGI) KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN</b>                          |         | <b>1.843.003.970</b>   | <b>1.830.457.201</b>   |
| Laba (rugi) Per Saham Dasar   | 2s      | 128.670                | 50.063                 |

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

**PT BUMI SARANA BETON**  
**LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS**

Untuk Tahun yang Berakhir Pada Tanggal-tanggal  
Per 31 Desember 2016 dengan angka perbandingan 31 Desember 2015  
(Disajikan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

|   | Modal Saham           | Tambahan Ekuitas Atas Tax Amnesty | Saldo Laba            | Pengukuran Kembali Imbalan Kerja | Total Ekuitas         |
|---|-----------------------|-----------------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|
| <b>Saldo 1 Januari 2015</b>                     | <b>25.000.000.000</b> | -                                 | <b>20.481.215.258</b> | <b>1.907.611.407</b>             | <b>47.388.826.664</b> |
| Pembayaran Dividen                              | -                     | -                                 | -                     | -                                | -                     |
| Koreksi Laba ditahan                            | -                     | -                                 | 145.668.324           | -                                | 145.668.324           |
| Laba Komprehensif periode berjalan              | -                     | -                                 | 1.251.584.129         | -                                | 1.251.584.129         |
| Pengukuran Kembali Imbalan Kerja tahun berjalan | -                     | -                                 | -                     | 771.830.763                      | 771.830.763           |
| Pajak terkait (beban)                           | -                     | -                                 | -                     | (192.957.691)                    | (192.957.691)         |
| <b>Saldo 31 Desember 2015</b>                   | <b>25.000.000.000</b> | -                                 | <b>21.878.467.713</b> | <b>2.486.484.479</b>             | <b>49.364.952.192</b> |
| Pembayaran Dividen                              | -                     | -                                 | -                     | -                                | -                     |
| Tambahan Ekuitas Atas Tax Amnesty               | -                     | 1.170.743.328                     | -                     | -                                | 1.170.743.328         |
| Koreksi Laba ditahan                            | -                     | -                                 | (1.028.956.351)       | -                                | (1.028.956.351)       |
| Laba Komprehensif periode berjalan              | -                     | -                                 | 3.216.739.537         | -                                | 3.216.739.537         |
| Pengukuran Kembali Imbalan Kerja tahun berjalan | -                     | -                                 | -                     | (1.831.647.422)                  | (1.831.647.422)       |
| Pajak terkait (beban)                           | -                     | -                                 | -                     | 457.911.855                      | 457.911.855           |
| <b>Saldo 31 Desember 2016</b>                   | <b>25.000.000.000</b> | <b>1.170.743.328</b>              | <b>24.066.250.899</b> | <b>1.112.748.912</b>             | <b>51.349.743.139</b> |

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

**PT BUMI SARANA BETON  
LAPORAN ARUS KAS**

Untuk tahun yang berakhir pada tanggal-tanggal 31 Desember 2016 dan 2015  
(Disajikan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

|  | 2016                    | 2015                    |
|--|-------------------------|-------------------------|
| <b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI</b>                                     |                         |                         |
| Penerimaan kas dari pelanggan  | 178.324.689.881         | 166.165.705.357         |
| Pembayaran kepada pemasok dan lainnya                                      | (156.084.967.954)       | (139.710.481.039)       |
| Pembayaran kepada karyawan   | (21.426.498.095)        | (22.735.068.158)        |
| Pembayaran bunga   | (8.468.589.533)         | (7.942.007.293)         |
| Pembayaran pajak   | (11.080.922.536)        | (7.630.121.751)         |
| Penerimaan kas lainnya   | 42.730.336              | 54.187.811              |
| <b>Kas bersih diperoleh dari (digunakan untuk)<br/>Aktivitas Operasi</b>   | <b>(18.693.557.900)</b> | <b>(11.797.785.073)</b> |
| <b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI</b>                                   |                         |                         |
| Pembelian aset tetap   | (9.450.000)             | (577.520.000)           |
| Pembelian aset lain-lain   | -                       | -                       |
| Penerimaan kas dari penghasilan keuangan                                   | -                       | -                       |
| <b>Kas bersih diperoleh dari (digunakan untuk)<br/>Aktivitas Investasi</b> | <b>(9.450.000)</b>      | <b>(577.520.000)</b>    |
| <b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN</b>                                   |                         |                         |
| Penerimaan pinjaman bank   | 155.057.199.693         | 124.005.411.298         |
| Pembayaran pinjaman bank   | (133.975.223.613)       | (107.463.481.920)       |
| Penerimaan dari pihak berelasi   | 14.000.000.000          | -                       |
| Pembayaran kepada pihak berelasi   | (13.144.000.000)        | (4.050.000)             |
| Pembayaran utang sewa pembiayaan   | (1.868.806.640)         | (4.056.337.416)         |
| <b>Kas bersih diperoleh dari (digunakan untuk)<br/>Aktivitas Pendanaan</b> | <b>20.069.169.439</b>   | <b>12.481.541.963</b>   |
| <b>KENAIKAN (PENURUNAN) BERSIH KAS DAN SETARA KAS</b>                      | <b>1.366.161.539</b>    | <b>106.236.889</b>      |
| <b>KAS DAN SETARA KAS PADA AWAL TAHUN</b>                                  | <b>210.095.982</b>      | <b>103.859.092</b>      |
| <b>KAS DAN SETARA KAS PADA AKHIR TAHUN</b>                                 | <b>1.576.257.521</b>    | <b>210.095.982</b>      |

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

| NO | PERTANYAAN  | 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 dan penggajian dan pengupahan  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 4  | Jumlah tunjangan kesehatan dan pengobatan yang diberikan PT Bumi Sarana Beton kepada saya sudah memadai   | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 5  | Menurut saya jumlah dan sistem pengumpulan jaminan hari tua yang dilakuan PT Bumi Sarana Beton sudah cukup layak dan sesuai dengan peraturan yang berlaku | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 6  | Menurut saya jumlah tunjangan hari raya yang diberikan oleh PT Bumi Sarana Beton sudah cukup layak dan memadaidan sesuai dengan kebutuhan saya.           | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 7  | Menurut saya jumlah asuransi kecelakaan kerja yang diberikan oleh PT Bumi Sarana Beton 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 dengan apa yang telah saya lakukan untuk PT Bumi Sarana Beton               | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 9  | Menurut saya PT Bumi Sarana Beton selalu diberikan kesempatan kepada karyawan yang hasil pekerjaannya memuaskan untuk jenjang karier berikutnya.          | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 10 | Di tempat saya bekerja selalu memberikan perhatian dan penghargaan bila saya memberikan sumbangan yang berarti terhadap kemajuan perusahaan               | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 11 | Menurut saya PT Bumi Sarana Beton selalu memberikan dorongan kerja kepada karyawan.   | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 12 | Saya selalu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan penting dalam perusahaan  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 13 | Menurut saya PT Bumi Sarana Beton selalu memperhatikan kenaikan gaji.   | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 14 | Secara keseluruhan, saya sangat puas dengan PT Bumi Sarana Beton tempat saya bekerja  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |

Lampiran :

PT. Bumi Sarana Beton

Hasil Kuisisioner Kepuasan Karyawan

| No Responden | Pertanyaan        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | Jumlah |
|--------------|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|--------|
|              | Kepuasan karyawan |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |        |
|              | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |        |
| 1            | 4                 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 54     |
| 2            | 4                 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 54     |
| 3            | 4                 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 54     |
| 4            | 4                 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 56     |
| 5            | 4                 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 54     |
| 6            | 4                 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 54     |
| 7            | 4                 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 54     |
| 8            | 4                 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3  | 4  | 2  | 4  | 4  | 48     |
| 9            | 4                 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3  | 5  | 3  | 4  | 4  | 51     |
| 10           | 4                 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 49     |
| 11           | 4                 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 53     |
| 12           | 4                 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 52     |
| 13           | 3                 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 53     |
| 14           | 4                 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 51     |
| 15           | 4                 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4  | 4  | 2  | 4  | 5  | 54     |
| 16           | 2                 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3  | 3  | 4  | 5  | 4  | 50     |
| 17           | 3                 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 44     |
| 18           | 4                 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4  | 2  | 5  | 3  | 4  | 48     |
| 19           | 3                 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3  | 3  | 4  | 2  | 3  | 43     |
| 20           | 4                 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 46     |
| 21           | 3                 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 40     |
| 22           | 2                 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4  | 3  | 2  | 3  | 2  | 37     |
| 23           | 4                 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3  | 2  | 4  | 4  | 3  | 42     |
| 24           | 3                 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 49     |
| 25           | 4                 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2  | 3  | 4  | 2  | 3  | 44     |
| 26           | 4                 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 54     |
| 27           | 4                 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 54     |
| 28           | 4                 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 54     |
| 29           | 4                 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3  | 4  | 2  | 4  | 4  | 48     |
| 30           | 4                 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 54     |
| 31           | 4                 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 54     |
| 32           | 4                 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 54     |
| 33           | 4                 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 54     |
| 34           | 4                 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3  | 4  | 2  | 4  | 4  | 48     |
| 35           | 4                 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 54     |
| 36           | 4                 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 54     |
| 37           | 4                 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 54     |
| 38           | 4                 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 54     |
| 39           | 4                 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 54     |
| 40           | 4                 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 54     |

151 111 140 147 148 150 156 150 174 146 150 123 132 154 2032

| No | Pertanyaan   | STS | TS | N | S | SS |
|----|--|-----|----|---|---|----|
|    | <b>Kepuasan Pelanggan</b>  |     |    |   |   |    |
| 1  | menurut kami selama ini PT Bumi Sarana Beton memberikan pelayanan yang memuaskan sesuai dengan yang diharapkan | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 2  | kami merasa tarif harga yang diberikan PT Bumi Sarana Beton sesuai dengan produk yang ditawarkan               | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 3  | kami jarang dan bahkan tidak pernah melakukan komplain atas barang yang kami beli pada PT Bumi Sarana Beton    | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 4  | pihak PT Bumi Sarana Beton selalu menanggapi keluhan kami dengan cepat dan tepat.                              | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
|    | <b>Inovasi</b>   |     |    |   |   |    |
| 1  | kami merasa puas dengan barang atau jasa yang ditawarkan oleh PT Bumi Sarana Beton                             | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 2  | menurut kami PT Bumi Sarana Beton selalu memberikan info produk barang atau jasa terbaiknya                    | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
|    | <b>Citra</b>   |     |    |   |   |    |
| 1  | kami selalu mengalami pengalaman yang menyenangkan dalam interaksi kami dengan pihak PT Bumi Sarana Beton      | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 2  | secara keseluruhan PT Bumi Sarana Beton merupakan perusahaan yang baik dan positif untuk para pelanggan        | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |

Lampiran :

PT. Bumi Sarana Beton

Hasil Kuisisioner Kepuasan Pelanggan

| Nomor<br>Responde<br>n | Pertanyaan         |     |     |     |        |                         |     |        |       |     |        |
|------------------------|--------------------|-----|-----|-----|--------|-------------------------|-----|--------|-------|-----|--------|
|                        | Kepuasan Pelanggan |     |     |     | jumlah | Minat perubahan inovasi |     |        | citra |     |        |
|                        | 1                  | 2   | 3   | 4   |        | 5                       | 6   | jumlah | 7     | 8   | jumlah |
| 1                      | 4                  | 5   | 5   | 4   | 18     | 4                       | 3   | 7      | 4     | 4   | 8      |
| 2                      | 4                  | 4   | 3   | 3   | 14     | 5                       | 5   | 10     | 3     | 5   | 8      |
| 3                      | 4                  | 5   | 5   | 4   | 18     | 5                       | 5   | 10     | 3     | 4   | 7      |
| 4                      | 4                  | 4   | 4   | 4   | 16     | 5                       | 4   | 9      | 3     | 4   | 7      |
| 5                      | 3                  | 4   | 4   | 3   | 14     | 5                       | 5   | 10     | 3     | 4   | 7      |
| 6                      | 3                  | 4   | 5   | 4   | 16     | 5                       | 5   | 10     | 4     | 5   | 9      |
| 7                      | 5                  | 5   | 4   | 3   | 17     | 5                       | 3   | 8      | 4     | 5   | 9      |
| 8                      | 4                  | 4   | 5   | 4   | 17     | 4                       | 5   | 9      | 3     | 4   | 7      |
| 9                      | 4                  | 3   | 4   | 3   | 14     | 5                       | 5   | 10     | 4     | 4   | 8      |
| 10                     | 5                  | 4   | 5   | 4   | 18     | 2                       | 3   | 5      | 3     | 4   | 7      |
| 11                     | 5                  | 4   | 5   | 4   | 18     | 3                       | 4   | 7      | 4     | 4   | 8      |
| 12                     | 4                  | 4   | 4   | 3   | 15     | 4                       | 4   | 8      | 3     | 3   | 6      |
| 13                     | 3                  | 3   | 3   | 4   | 13     | 4                       | 3   | 7      | 4     | 4   | 8      |
| 14                     | 4                  | 4   | 3   | 5   | 16     | 5                       | 5   | 10     | 5     | 5   | 10     |
| 15                     | 5                  | 4   | 4   | 4   | 17     | 4                       | 3   | 7      | 3     | 3   | 6      |
| 16                     | 4                  | 4   | 4   | 2   | 14     | 5                       | 5   | 10     | 4     | 4   | 8      |
| 17                     | 5                  | 5   | 5   | 5   | 20     | 4                       | 3   | 7      | 3     | 4   | 7      |
| 18                     | 4                  | 4   | 5   | 4   | 17     | 3                       | 5   | 8      | 4     | 5   | 9      |
| 19                     | 2                  | 4   | 2   | 2   | 10     | 5                       | 5   | 10     | 2     | 3   | 5      |
| 20                     | 3                  | 4   | 4   | 3   | 14     | 3                       | 3   | 6      | 3     | 4   | 7      |
| 21                     | 3                  | 2   | 2   | 3   | 10     | 2                       | 4   | 6      | 3     | 4   | 7      |
| 22                     | 4                  | 4   | 4   | 4   | 16     | 4                       | 4   | 8      | 3     | 4   | 7      |
| 23                     | 5                  | 5   | 4   | 3   | 17     | 5                       | 3   | 8      | 5     | 5   | 10     |
| 24                     | 5                  | 4   | 4   | 4   | 17     | 5                       | 4   | 9      | 4     | 4   | 8      |
| 25                     | 4                  | 4   | 4   | 4   | 16     | 4                       | 4   | 8      | 4     | 4   | 8      |
| 26                     | 4                  | 5   | 3   | 4   | 16     | 3                       | 4   | 7      | 3     | 3   | 6      |
| 27                     | 3                  | 2   | 4   | 4   | 13     | 5                       | 4   | 9      | 4     | 4   | 8      |
| 28                     | 5                  | 4   | 5   | 4   | 18     | 5                       | 5   | 10     | 3     | 3   | 6      |
| 29                     | 5                  | 4   | 5   | 4   | 18     | 3                       | 3   | 6      | 3     | 4   | 7      |
| 30                     | 3                  | 2   | 5   | 3   | 13     | 4                       | 5   | 9      | 4     | 5   | 9      |
| 31                     | 3                  | 4   | 4   | 3   | 14     | 3                       | 3   | 6      | 3     | 4   | 7      |
| 32                     | 4                  | 3   | 3   | 4   | 14     | 4                       | 5   | 9      | 4     | 3   | 7      |
| 33                     | 3                  | 4   | 3   | 5   | 15     | 5                       | 5   | 10     | 3     | 3   | 6      |
| 34                     | 5                  | 4   | 5   | 4   | 18     | 3                       | 4   | 7      | 5     | 4   | 9      |
| 35                     | 5                  | 4   | 5   | 4   | 18     | 5                       | 4   | 9      | 4     | 4   | 8      |
| 36                     | 5                  | 4   | 3   | 5   | 17     | 3                       | 3   | 6      | 3     | 3   | 6      |
| 37                     | 3                  | 5   | 4   | 3   | 15     | 4                       | 5   | 9      | 5     | 5   | 10     |
| 38                     | 5                  | 4   | 5   | 4   | 18     | 4                       | 3   | 7      | 4     | 3   | 7      |
| 39                     | 5                  | 4   | 5   | 4   | 18     | 5                       | 5   | 10     | 3     | 5   | 8      |
| 40                     | 4                  | 5   | 4   | 3   | 16     | 5                       | 5   | 10     | 3     | 3   | 6      |
|                        | 162                | 159 | 164 | 148 | 633    | 166                     | 165 | 331    | 142   | 159 | 301    |

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 40 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 40 | 100.0 |

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

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .632             | .625   | 4          |

### Item Statistics

|                    | Mean   | Std. Deviation | N  |
|--------------------|--------|----------------|----|
| Kepuasan Pelanggan | 4.0500 | .84580         | 40 |
| Kepuasan Pelanggan | 3.9750 | .76753         | 40 |
| Kepuasan Pelanggan | 4.1000 | .87119         | 40 |
| Kepuasan Pelanggan | 3.7000 | .72324         | 40 |

### Inter-Item Correlation Matrix

|                    | Kepuasan Pelanggan | Kepuasan Pelanggan | Kepuasan Pelanggan | Kepuasan Pelanggan |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Kepuasan Pelanggan | 1.000              | .357               | .480               | .402               |
| Kepuasan Pelanggan | .357               | 1.000              | .234               | .079               |
| Kepuasan Pelanggan | .480               | .234               | 1.000              | .212               |
| Kepuasan Pelanggan | .402               | .079               | .212               | 1.000              |

### Inter-Item Covariance Matrix

|                    | Kepuasan Pelanggan | Kepuasan Pelanggan | Kepuasan Pelanggan | Kepuasan Pelanggan |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Kepuasan Pelanggan | .715               | .232               | .354               | .246               |
| Kepuasan Pelanggan | .232               | .589               | .156               | .044               |
| Kepuasan Pelanggan | .354               | .156               | .759               | .133               |
| Kepuasan Pelanggan | .246               | .044               | .133               | .523               |

### Summary Item Statistics

|                | Mean  | Minimum | Maximum | Range | Maximum / Minimum | Variance | N of Items |
|----------------|-------|---------|---------|-------|-------------------|----------|------------|
| Item Means     | 3.956 | 3.700   | 4.100   | .400  | 1.108             | .032     | 4          |
| Item Variances | .647  | .523    | .759    | .236  | 1.451             | .012     | 4          |

**Scale Statistics**

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 15.8250 | 4.917    | 2.21750        | 4          |

**Hotelling's T-Squared Test**

| Hotelling's T-Squared | F     | df1 | df2 | Sig  |
|-----------------------|-------|-----|-----|------|
| 8.198                 | 2.592 | 3   | 37  | .067 |

UNIVERSITAS

**BOSOWA**



## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 40 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 40 | 100.0 |

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

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .634             | .635   | 2          |

### Item Statistics

|         | Mean   | Std. Deviation | N  |
|---------|--------|----------------|----|
| inovasi | 4.1500 | .92126         | 40 |
| inovasi | 4.1250 | .85297         | 40 |

### Inter-Item Correlation Matrix

|         | inovasi | inovasi |
|---------|---------|---------|
| Inovasi | 1.000   | .465    |
| Inovasi | .465    | 1.000   |

### Inter-Item Covariance Matrix

|         | inovasi | inovasi |
|---------|---------|---------|
| inovasi | .849    | .365    |
| inovasi | .365    | .728    |

### Summary Item Statistics

|                | Mean  | Minimum | Maximum | Range | Maximum / Minimum | Variance | N of Items |
|----------------|-------|---------|---------|-------|-------------------|----------|------------|
| Item Means     | 4.138 | 4.125   | 4.150   | .025  | 1.006             | .000     | 2          |
| Item Variances | .788  | .728    | .849    | .121  | 1.167             | .007     | 2          |

### Scale Statistics

| Mean   | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|--------|----------|----------------|------------|
| 8.2750 | 2.307    | 1.51890        | 2          |

### Hotelling's T-Squared Test

| Hotelling's T-Squared | F    | df1 | df2 | Sig  |
|-----------------------|------|-----|-----|------|
| .030                  | .030 | 1   | 39  | .864 |

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 40 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 40 | 100.0 |

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

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .659             | .659   | 2          |

### Item Statistics

|                  | Mean   | Std. Deviation | N  |
|------------------|--------|----------------|----|
| Citra Perusahaan | 3.5500 | .71432         | 40 |
| Citra Perusahaan | 3.9750 | .69752         | 40 |

### Inter-Item Correlation Matrix

|                  | Citra Perusahaan | Citra Perusahaan |
|------------------|------------------|------------------|
| Citra Perusahaan | 1.000            | .491             |
| Citra Perusahaan | .491             | 1.000            |

### Inter-Item Covariance Matrix

|                  | Citra Perusahaan | Citra Perusahaan |
|------------------|------------------|------------------|
| Citra Perusahaan | .510             | .245             |
| Citra Perusahaan | .245             | .487             |

### Summary Item Statistics

|                | Mean  | Minimum | Maximum | Range | Maximum / Minimum | Variance | N of Items |
|----------------|-------|---------|---------|-------|-------------------|----------|------------|
| Item Means     | 3.763 | 3.550   | 3.975   | .425  | 1.120             | .090     | 2          |
| Item Variances | .498  | .487    | .510    | .024  | 1.049             | .000     | 2          |

### Scale Statistics

| Mean   | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|--------|----------|----------------|------------|
| 7.5250 | 1.487    | 1.21924        | 2          |

### Hotelling's T-Squared Test

| Hotelling's T-Squared | F      | df1 | df2 | Sig  |
|-----------------------|--------|-----|-----|------|
| 14.249                | 14.249 | 1   | 39  | .001 |

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 40 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 40 | 100.0 |

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

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .781             | .787   | 14         |

### Item Statistics

|                 | Mean   | Std. Deviation | N  |
|-----------------|--------|----------------|----|
| skor jawaban 1  | 3.7750 | .53048         | 40 |
| skor jawaban 2  | 2.7750 | .57679         | 40 |
| skor jawaban 3  | 3.5000 | .84732         | 40 |
| skor jawaban 4  | 3.6750 | .57233         | 40 |
| skor jawaban 5  | 3.7000 | .60764         | 40 |
| skor jawaban 6  | 3.7500 | .63043         | 40 |
| skor jawaban 7  | 3.9000 | .63246         | 40 |
| skor jawaban 8  | 3.7500 | .58835         | 40 |
| skor jawaban 9  | 4.3500 | .94868         | 40 |
| skor jawaban 10 | 3.6500 | .57957         | 40 |
| skor jawaban 11 | 3.7500 | .58835         | 40 |
| skor jawaban 12 | 3.0750 | .69384         | 40 |
| skor jawaban 13 | 3.3000 | .60764         | 40 |
| skor jawaban 14 | 3.8500 | .57957         | 40 |

### Item-Total Statistics

|                 | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale<br>Variance if<br>Item Deleted | Corrected<br>Item-Total<br>Correlation | Squared<br>Multiple<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|-----------------|-------------------------------|--------------------------------------|--|------------------------------------|--|
| skor jawaban 1  | 47.0250                       | 19.102                               | .478                                   | .603                               | .762                                   |
| skor jawaban 2  | 48.0250                       | 19.204                               | .408                                   | .745                               | .767                                   |
| skor jawaban 3  | 47.3000                       | 16.523                               | .633                                   | .810                               | .741                                   |
| skor jawaban 4  | 47.1250                       | 19.394                               | .373                                   | .736                               | .770                                   |
| skor jawaban 5  | 47.1000                       | 18.964                               | .428                                   | .655                               | .765                                   |
| skor jawaban 6  | 47.0500                       | 17.792                               | .641                                   | .862                               | .746                                   |
| skor jawaban 7  | 46.9000                       | 18.656                               | .466                                   | .837                               | .762                                   |
| skor jawaban 8  | 47.0500                       | 18.408                               | .564                                   | .726                               | .754                                   |
| skor jawaban 9  | 46.4500                       | 17.023                               | .470                                   | .793                               | .763                                   |
| skor jawaban 10 | 47.1500                       | 18.900                               | .469                                   | .587                               | .762                                   |
| skor jawaban 11 | 47.0500                       | 18.869                               | .467                                   | .680                               | .762                                   |
| skor jawaban 12 | 47.7250                       | 22.512                               | -.212                                  | .699                               | .821                                   |
| skor jawaban 13 | 47.5000                       | 22.256                               | -.179                                  | .824                               | .812                                   |
| skor jawaban 14 | 46.9500                       | 17.536                               | .768                                   | .850                               | .737                                   |

### Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 50.8000 | 21.600   | 4.64758        | 14         |

## Correlations

|         |                     | INOVASI | INOVASI | INOVASI |
|---------|---------------------|---------|---------|---------|
|         | Pearson Correlation | 1       | .465**  | .868**  |
| INOVASI | Sig. (2-tailed)     |         | .003    | .000    |
|         | N                   | 40      | 40      | 40      |
|         | Pearson Correlation | .465**  | 1       | .844**  |
| INOVASI | Sig. (2-tailed)     | .003    |         | .000    |
|         | N                   | 40      | 40      | 40      |
|         | Pearson Correlation | .868**  | .844**  | 1       |
| INOVASI | Sig. (2-tailed)     | .000    | .000    |         |
|         | N                   | 40      | 40      | 40      |

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

## Correlations

|       |                     | CITRA  | CITRA  | CITRA  |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|
|       | Pearson Correlation | 1      | .491** | .867** |
| CITRA | Sig. (2-tailed)     |        | .001   | .000   |
|       | N                   | 40     | 40     | 40     |
|       | Pearson Correlation | .491** | 1      | .860** |
| CITRA | Sig. (2-tailed)     | .001   |        | .000   |
|       | N                   | 40     | 40     | 40     |
|       | Pearson Correlation | .867** | .860** | 1      |
| CITRA | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   |        |
|       | N                   | 40     | 40     | 40     |

## Correlations

|                       |                 | Correlations          |                                    |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------|-----------------------|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                       |                 | KEPUASAN<br>PELANGGAN | KEPUASAN <sup>a</sup><br>PELANGGAN | KEPUASAN<br>PELANGGAN | KEPUASAN<br>PELANGGAN | KEPUASAN<br>PELANGGAN |
|                       |                 | N                     | N                                  | N                     | N                     | N                     |
| KEPUASAN<br>PELANGGAN | Pearson         | 1                     | .357*                              | .480**                | .402*                 | .825**                |
|                       | Correlation     |                       |                                    |                       |                       |                       |
|                       | Sig. (2-tailed) |                       | .024                               | .002                  | .010                  | .000                  |
|                       | N               | 40                    | 40                                 | 40                    | 40                    | 40                    |
| KEPUASAN<br>PELANGGAN | Pearson         | .357*                 | 1                                  | .234                  | .079                  | .600**                |
|                       | Correlation     |                       |                                    |                       |                       |                       |
|                       | Sig. (2-tailed) | .024                  |                                    | .146                  | .630                  | .000                  |
|                       | N               | 40                    | 40                                 | 40                    | 40                    | 40                    |
| KEPUASAN<br>PELANGGAN | Pearson         | .480**                | .234                               | 1                     | .212                  | .726**                |
|                       | Correlation     |                       |                                    |                       |                       |                       |
|                       | Sig. (2-tailed) | .002                  | .146                               |                       | .190                  | .000                  |
|                       | N               | 40                    | 40                                 | 40                    | 40                    | 40                    |
| KEPUASAN<br>PELANGGAN | Pearson         | .402*                 | .079                               | .212                  | 1                     | .590**                |
|                       | Correlation     |                       |                                    |                       |                       |                       |
|                       | Sig. (2-tailed) | .010                  | .630                               | .190                  |                       | .000                  |
|                       | N               | 40                    | 40                                 | 40                    | 40                    | 40                    |
| KEPUASAN<br>PELANGGAN | Pearson         | .825**                | .600**                             | .726**                | .590**                | 1                     |
|                       | Correlation     |                       |                                    |                       |                       |                       |
|                       | Sig. (2-tailed) | .000                  | .000                               | .000                  | .000                  |                       |
|                       | N               | 40                    | 40                                 | 40                    | 40                    | 40                    |

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

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

## Correlations

|                      |                        | Correlations                 |                              |                              |                              |                              |                              |
|----------------------|------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
|                      |                        | KEPUASA<br>N<br>KARYAW<br>AN | KEPUASA<br>N<br>KARYAW<br>AN | KEPUASA<br>N<br>KARYAW<br>AN | KEPUASA<br>N<br>KARYAW<br>AN | KEPUASA<br>N<br>KARYAW<br>AN | KEPUASA<br>N<br>KARYAW<br>AN |
| KEPUASAN<br>KARYAWAN | Pearson<br>Correlation | 1                            | .249                         | .371*                        | .260                         | .263                         | .364*                        |
|                      | Sig. (2-tailed)        |                              | .121                         | .019                         | .106                         | .102                         | .021                         |
|                      | N                      | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           |
| KEPUASAN<br>KARYAWAN | Pearson<br>Correlation | .249                         | 1                            | .656**                       | .394*                        | -.051                        | .335*                        |
|                      | Sig. (2-tailed)        | .121                         |                              | .000                         | .012                         | .754                         | .035                         |
|                      | N                      | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           |
| KEPUASAN<br>KARYAWAN | Pearson<br>Correlation | .371*                        | .656**                       | 1                            | .555**                       | .199                         | .336*                        |
|                      | Sig. (2-tailed)        | .019                         | .000                         |                              | .000                         | .218                         | .034                         |
|                      | N                      | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           |
| KEPUASAN<br>KARYAWAN | Pearson<br>Correlation | .260                         | .394*                        | .555**                       | 1                            | .229                         | -.018                        |
|                      | Sig. (2-tailed)        | .106                         | .012                         | .000                         |                              | .156                         | .913                         |
|                      | N                      | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           |
| KEPUASAN<br>KARYAWAN | Pearson<br>Correlation | .263                         | -.051                        | .199                         | .229                         | 1                            | .402*                        |
|                      | Sig. (2-tailed)        | .102                         | .754                         | .218                         | .156                         |                              | .010                         |
|                      | N                      | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           |
| KEPUASAN<br>KARYAWAN | Pearson<br>Correlation | .364*                        | .335*                        | .336*                        | -.018                        | .402*                        | 1                            |
|                      | Sig. (2-tailed)        | .021                         | .035                         | .034                         | .913                         | .010                         |                              |
|                      | N                      | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           |

|                   |                     |        |         |        |        |        |        |
|-------------------|---------------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|
| KEPUASAN KARYAWAN | Pearson Correlation | .466** | .218    | .383*  | -.163  | .387*  | .579** |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .002   | .177    | .015   | .315   | .014   | .000   |
|                   | N                   | 40     | 40      | 40     | 40     | 40     | 40     |
| KEPUASAN KARYAWAN | Pearson Correlation | .226   | .283    | .309   | .286   | .287   | .657** |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .161   | .076    | .053   | .074   | .073   | .000   |
|                   | N                   | 40     | 40      | 40     | 40     | 40     | 40     |
| KEPUASAN KARYAWAN | Pearson Correlation | .262   | .148    | .415** | .404** | .543** | .450** |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .102   | .363    | .008   | .010   | .000   | .004   |
|                   | N                   | 40     | 40      | 40     | 40     | 40     | 40     |
| KEPUASAN KARYAWAN | Pearson Correlation | .238   | .295    | .365*  | .112   | .204   | .456** |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .140   | .064    | .020   | .491   | .207   | .003   |
|                   | N                   | 40     | 40      | 40     | 40     | 40     | 40     |
| KEPUASAN KARYAWAN | Pearson Correlation | .308   | .132    | .309   | .362*  | .287   | .311   |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .053   | .416    | .053   | .022   | .073   | .051   |
|                   | N                   | 40     | 40      | 40     | 40     | 40     | 40     |
| KEPUASAN KARYAWAN | Pearson Correlation | -.092  | .107    | .065   | -.066  | -.249  | -.308  |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .571   | .510    | .688   | .685   | .121   | .053   |
|                   | N                   | 40     | 40      | 40     | 40     | 40     | 40     |
| KEPUASAN KARYAWAN | Pearson Correlation | -.183  | -.461** | -.349* | -.229  | -.028  | .067   |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .258   | .003    | .027   | .156   | .865   | .682   |
|                   | N                   | 40     | 40      | 40     | 40     | 40     | 40     |
| KEPUASAN KARYAWAN | Pearson Correlation | .471** | .357*   | .522** | .236   | .306   | .597** |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .002   | .024    | .001   | .143   | .055   | .000   |
|                   | N                   | 40     | 40      | 40     | 40     | 40     | 40     |
| KEPUASAN KARYAWAN | Pearson Correlation | .564** | .509**  | .736** | .476** | .532** | .718** |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .000   | .001    | .000   | .002   | .000   | .000   |
|                   | N                   | 40     | 40      | 40     | 40     | 40     | 40     |

## Correlations

|          |                 | KEPUASA<br>N<br>KARYAWA<br>N | KEPUASA<br>N<br>KARYAWA<br>N | KEPUASA<br>N<br>KARYAWA<br>N | KEPUASA<br>N<br>KARYAWA<br>N | KEPUASA<br>N<br>KARYAWA<br>N | KEPUASA<br>N<br>KARYAWA<br>N |
|----------|-----------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| KEPUASAN | Pearson         | .466                         | .226                         | .262 <sup>*</sup>            | .238                         | .308                         | -.092 <sup>*</sup>           |
| KARYAWAN | Correlation     |                              |                              |                              |                              |                              |                              |
| KEPUASAN | Sig. (2-tailed) | .002                         | .161                         | .102                         | .140                         | .053                         | .571                         |
| KARYAWAN | N               | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           |
| KEPUASAN | Pearson         | .218                         | .283                         | .148 <sup>**</sup>           | .295 <sup>*</sup>            | .132                         | .107 <sup>*</sup>            |
| KARYAWAN | Correlation     |                              |                              |                              |                              |                              |                              |
| KEPUASAN | Sig. (2-tailed) | .177                         | .076                         | .363                         | .064                         | .416                         | .510                         |
| KARYAWAN | N               | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           |
| KEPUASAN | Pearson         | .383 <sup>*</sup>            | .309 <sup>**</sup>           | .415                         | .365 <sup>**</sup>           | .309                         | .065 <sup>*</sup>            |
| KARYAWAN | Correlation     |                              |                              |                              |                              |                              |                              |
| KEPUASAN | Sig. (2-tailed) | .015                         | .053                         | .008                         | .020                         | .053                         | .688                         |
| KARYAWAN | N               | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           |
| KEPUASAN | Pearson         | -.163                        | .286 <sup>*</sup>            | .404 <sup>**</sup>           | .112                         | .362                         | -.066                        |
| KARYAWAN | Correlation     |                              |                              |                              |                              |                              |                              |
| KEPUASAN | Sig. (2-tailed) | .315                         | .074                         | .010                         | .491                         | .022                         | .685                         |
| KARYAWAN | N               | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           |
| KEPUASAN | Pearson         | .387                         | .287                         | .543                         | .204                         | .287                         | -.249 <sup>*</sup>           |
| KARYAWAN | Correlation     |                              |                              |                              |                              |                              |                              |
| KEPUASAN | Sig. (2-tailed) | .014                         | .073                         | .000                         | .207                         | .073                         | .121                         |
| KARYAWAN | N               | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           |
| KEPUASAN | Pearson         | .579 <sup>*</sup>            | .657 <sup>*</sup>            | .450 <sup>*</sup>            | .456                         | .311 <sup>*</sup>            | -.308                        |
| KARYAWAN | Correlation     |                              |                              |                              |                              |                              |                              |
| KEPUASAN | Sig. (2-tailed) | .000                         | .000                         | .004                         | .003                         | .051                         | .053                         |
| KARYAWAN | N               | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           |
| KEPUASAN | Pearson         | 1 <sup>**</sup>              | .276                         | .017 <sup>*</sup>            | .182                         | .207 <sup>*</sup>            | .018 <sup>**</sup>           |
| KARYAWAN | Correlation     |                              |                              |                              |                              |                              |                              |
| KEPUASAN | Sig. (2-tailed) |                              | .085                         | .917                         | .261                         | .201                         | .915                         |
| KARYAWAN | N               | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           |
| KEPUASAN | Pearson         | .276                         | 1                            | .436                         | .113                         | .333                         | -.204 <sup>**</sup>          |
| KARYAWAN | Correlation     |                              |                              |                              |                              |                              |                              |
| KEPUASAN | Sig. (2-tailed) | .085                         |                              | .005                         | .488                         | .036                         | .206                         |
| KARYAWAN | N               | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           |
| KEPUASAN | Pearson         | .017                         | .436                         | 1 <sup>**</sup>              | .415 <sup>**</sup>           | .528 <sup>**</sup>           | -.391 <sup>**</sup>          |
| KARYAWAN | Correlation     |                              |                              |                              |                              |                              |                              |
| KEPUASAN | Sig. (2-tailed) | .917                         | .005                         |                              | .008                         | .000                         | .012                         |
| KARYAWAN | N               | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           | 40                           |
| KEPUASAN | Pearson         | .182                         | .113                         | .415 <sup>*</sup>            | 1                            | .338                         | .067 <sup>**</sup>           |
| KARYAWAN | Correlation     |                              |                              |                              |                              |                              |                              |

|                   |                     |        |        |        |        |        |         |
|-------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
|                   | Sig. (2-tailed)     | .261   | .488   | .008   |        | .033   | .681    |
|                   | N                   | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40      |
| KEPUASAN KARYAWAN | Pearson Correlation | .207   | .333   | .528   | .338*  | 1      | -.455   |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .201   | .036   | .000   | .033   |        | .003    |
|                   | N                   | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40      |
|                   | Pearson Correlation | .018   | -.204  | -.391  | .067   | -.455  | 1       |
| KEPUASAN KARYAWAN | Sig. (2-tailed)     | .915   | .206   | .012   | .681   | .003   |         |
|                   | N                   | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40      |
|                   | Pearson Correlation | .147   | .215** | -.320* | -.204  | .000   | -.055   |
| KEPUASAN KARYAWAN | Sig. (2-tailed)     | .366   | .182   | .044   | .207   | 1.000  | .737    |
|                   | N                   | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40      |
|                   | Pearson Correlation | .518** | .489*  | .284** | .450   | .414   | .092**  |
| KEPUASAN KARYAWAN | Sig. (2-tailed)     | .001   | .001   | .075   | .004   | .008   | .570    |
|                   | N                   | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40      |
|                   | Pearson Correlation | .569** | .647** | .621** | .564** | .563** | -.067** |
| KEPUASAN KARYAWAN | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .682    |
|                   | N                   | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40      |

#### Correlations

|                   |                     | KEPUASAN KARYAWAN | KEPUASAN KARYAWAN | KEPUASAN KARYAWAN |
|-------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| KEPUASAN KARYAWAN | Pearson Correlation | -.183             | .471              | .564*             |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .258              | .002              | .000              |
|                   | N                   | 40                | 40                | 40                |
| KEPUASAN KARYAWAN | Pearson Correlation | -.461             | .357              | .509**            |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .003              | .024              | .001              |
|                   | N                   | 40                | 40                | 40                |
| KEPUASAN KARYAWAN | Pearson Correlation | -.349*            | .522**            | .736              |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .027              | .001              | .000              |
|                   | N                   | 40                | 40                | 40                |
| KEPUASAN KARYAWAN | Pearson Correlation | -.229             | .236*             | .476**            |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .156              | .143              | .002              |
|                   | N                   | 40                | 40                | 40                |
| KEPUASAN KARYAWAN | Pearson Correlation | -.028             | .306              | .532              |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .865              | .055              | .000              |
|                   | N                   | 40                | 40                | 40                |
| KEPUASAN KARYAWAN | Pearson Correlation | .067*             | .597*             | .718*             |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .682              | .000              | .000              |

|                   |                     |         |        |        |
|-------------------|---------------------|---------|--------|--------|
|                   | N                   | 40      | 40     | 40     |
|                   | Pearson Correlation | .147**  | .518   | .569*  |
| KEPUASAN KARYAWAN | Sig. (2-tailed)     | .366    | .001   | .000   |
|                   | N                   | 40      | 40     | 40     |
|                   | Pearson Correlation | .215    | .489   | .647   |
| KEPUASAN KARYAWAN | Sig. (2-tailed)     | .182    | .001   | .000   |
|                   | N                   | 40      | 40     | 40     |
|                   | Pearson Correlation | -.320   | .284   | .621** |
| KEPUASAN KARYAWAN | Sig. (2-tailed)     | .044    | .075   | .000   |
|                   | N                   | 40      | 40     | 40     |
|                   | Pearson Correlation | -.204   | .450   | .564*  |
| KEPUASAN KARYAWAN | Sig. (2-tailed)     | .207    | .004   | .000   |
|                   | N                   | 40      | 40     | 40     |
|                   | Pearson Correlation | .000    | .414   | .563   |
| KEPUASAN KARYAWAN | Sig. (2-tailed)     | 1.000   | .008   | .000   |
|                   | N                   | 40      | 40     | 40     |
|                   | Pearson Correlation | -.055   | .092   | -.067  |
| KEPUASAN KARYAWAN | Sig. (2-tailed)     | .737    | .570   | .882   |
|                   | N                   | 40      | 40     | 40     |
|                   | Pearson Correlation | 1       | .277** | -.051* |
| KEPUASAN KARYAWAN | Sig. (2-tailed)     |         | .084   | .755   |
|                   | N                   | 40      | 40     | 40     |
|                   | Pearson Correlation | .277**  | 1*     | .817** |
| KEPUASAN KARYAWAN | Sig. (2-tailed)     | .084    |        | .000   |
|                   | N                   | 40      | 40     | 40     |
|                   | Pearson Correlation | -.051** | .817** | 1**    |
| KEPUASAN KARYAWAN | Sig. (2-tailed)     | .755    | .000   |        |
|                   | N                   | 40      | 40     | 40     |

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

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