

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* PADA PERUSAHAAN  
PENERBIT BUKU DEEPUBLISH CV. BUDI UTAMA  
YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta untuk  
Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh :  
**FIRDAUS MAULANA ADI**  
12812144042

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
JURUSAN PENDIDIKAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2016**

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* PADA PERUSAHAAN  
PENERBIT BUKU DEEPUBLISH CV. BUDI UTAMA  
YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**



Oleh:

**FIRDAUS MAULANA ADI**

**12812144042**

Telah disetujui dan disahkan  
Pada Tanggal 19 Mei 2016

Untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi  
Program Studi Akuntansi  
Jurusan Pendidikan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui

Dosen Pembimbing



Dra. Sumarsih, M.Pd.  
NIP. 19520818 197803 2 001

## PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul:

**“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* PADA PERUSAHAAN  
PENERBIT BUKU DEEPUBLISH CV. BUDI UTAMA YOGYAKARTA”**

Yang disusun oleh:

FIRDAUS MAULANA ADI

NIM 12812144042

Telah dipertahankan di depan Dewa Penguji pada tanggal 03 Juni 2016 dan  
dinyatakan lulus.

### DEWAN PENGUJI

Nama	Kedudukan	Tanda Tangan	Tanggal
Dra. Isroah, M.Si.	Ketua Penguji Merangkap Penguji		15/06-2016
Dra. Sumarsih, M.Pd.	Penguji Pendamping Merangkap Sekretaris		15/06-2016
Prof. Sukirno, M.Si., Ph.D.	Penguji Utama		13/06-2016

Yogyakarta, 20 Juni 2016

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta

Dekan



Dr. Sugiharsono, M.Si.

NIP 19550328 198303 1 0029

## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Firdaus Maulana Adi

NIM : 12812144042

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Judul Tugas Akhir : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD*  
PADA PERUSAHAAN PENERBIT BUKU  
DEEPUBLISH CV. BUDI UTAMA YOGYAKARTA

Dengan ini saya mengatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Yogyakarta, 27 Mei 2016

Penulis,



Firdaus Maulana Adi

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

Jika kamu berbuat baik (berarti) kamu berbuat baik bagi dirimu sendiri dan sebaliknya jika kamu berbuat jahat, maka kejahatan itu untuk dirimu sendiri pula (QS. Al-Isra':7)

Kekayaan tidak dilihat dari harta, tetapi dari perasaan berpuas diri (Nabi Muhammad SAW)

Seseorang yang optimis akan melihat adanya kesempatan dalam setiap malapetaka, sedangkan orang pesimis melihat malapetaka dalam setiap kesempatan (Nabi Muhammad SAW)

Seiring ungkapan rasa syukur kepada Allah SWT, saya persembahkan karya ini kepada:

1. Bapak dan Ibu tercinta, yang selalu memberikan kasih sayang, perhatian, dukungan, kesabaran, dan keikhlasan do'a yang selalu mengiringi langkahku dalam meraih cita-cita. Semoga ini menjadi langkah awal untuk membahagiakan Bapak dan Ibu, Insya ALLAH.
2. Kakak yang senantiasa memberikan bantuan dan dorongan semangat serta motivasi. Semoga selalu dimudahkan dalam segala urusan kehidupan.
3. Almamaterku Universitas Negeri Yogyakarta, Fakultas Ekonomi khususnya program studi Akuntansi
4. Adinda yang disana, yang sedang sama-sama berjuang demi menggapai kesuksesan, semoga kelak kita dipertemukan di tempat yang di barokahi ALLAH.
5. Agama, PPG Insan Mulia, Nglempung, dan Sariharjo

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* PADA PERUSAHAAN  
PENERBIT BUKU DEEPUBLISH CV. BUDI UTAMA  
YOGYAKARTA**

Oleh:  
Firdaus Maulana Adi  
12812144042

**ABSTRAK**

. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam keempat perspektif *Balance Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada penerbit buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, dokumentasi, dan wawancara. Instrumen dalam penelitian menggunakan teknik skala *likert*. Teknik analisis data menggunakan aktivitas reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan penerbit buku Deepublish dengan pendekatan *Balance Scorecard* menghasilkan total pengukuran kinerja yang baik. Perspektif keuangan baik, margin laba kotor sebesar 73,6%, margin laba operasi sebesar 18,27%, ROA sebesar 25,21%. *Current Ratio* sebesar 445,37%, dan TATO sebesar 137,97%. Perspektif pelanggan baik, namun ada catatan pada akuisisi pelanggan yang mengalami penurunan, retensi pelanggan mengalami penurunan sebesar 0,38%, akuisisi pelanggan mengalami penurunan sebesar 23,34%, dan tingkat kepuasan pelanggan pada tanggapan positif >50%. Perspektif bisnis internal kurang baik, ada bagian yang harus diperbaiki oleh manajemen yaitu pada bagian proses inovasi dan penanganan barang cacat, sedangkan untuk proses bisnis ada penurunan waktu sebesar 6 hari. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kurang baik, produktivitas karyawan mengalami penurunan sebesar Rp 8.138.170,00, perputaran karyawan mengalami peningkatan sebesar 16,62%, pada survey kepuasan karyawan tanggapan positif >60%.

Kata Kunci: Pengukuran dengan pendekatan *Balance Scorecard*

**ANALYSIS OF COMPANY'S PERFORMANCE MEASUREMENT WITH  
BALANCE SCORECARD APPROACHMENT IN BOOK PUBLISHERS  
DEEPUBLISH CV. BUDI UTAMA YOGYAKARTA**

By:  
Firdaus Maulana Adi  
12812144042

**ABSTRACT**

*The purpose of this study to determine the company's performance in the four Balanced Scorecard perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth perspective on book publishers Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta.*

*This research is descriptive. Data collection methods used in this study was a questionnaire, documentation, and interviews. Instruments in the study using the technique Likert scale. Data were analyzed using activity data reduction, data presentation, and conclusion.*

*The results showed that the performance of the company book publisher Deepublish with Balanced Scorecard approachment produces better total performance measurement. Good financial perspective, the gross profit margin amounted to 73.6%, operating profit margin of 18.27%, ROA of 25.21%. Current Ratio of 445.37% and 137.97% of TATO. Good customer perspective, but there was a note on the decreased customer acquisition, customer retention has decreased by 0.38%, customer acquisition decreased by 23.34%, and the level of customer satisfaction on the positive response of >50%. Unfavorable internal business perspective, there are parts that must be corrected by the management is in the process of innovation and the handling of defective goods, while for the business process is no time reduction of 6 days. Learning and growth perspective is not good, the productivity of employees decreased by Rp 8,138,170.00, employee turnover has increased by 16.62%, on a positive response to employee satisfaction survey >60%.*

*Keywords: Measurement with the Balanced Scorecard Approachment*

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas segala limpahan nikmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Pada Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta” dengan lancar. Penulis menyadari sepenuhnya, tanpa adanya bimbingan dari berbagai pihak, Tugas Akhir Skripsi ini tidak dapat selesai dengan baik. Oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti mengucapkan banyak terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., MA, Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Bapak Dr. Sugiharsono, M.Si, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberikan izin penelitian untuk keperluan penyusunan skripsi
3. Ibu Dra. Sumarsih, M.Pd, dosen pembimbing yang telah dengan sabar memberikan bimbingan dan pengarahan selama penyusunan skripsi.
4. Bapak Prof. Sukirno M.Si., Ph.D, selaku narasumber yang telah memberikan masukan dan saran guna penyempurnaan dalam skripsi ini.
5. Bapak An-nur Budi Utama S.T, CEO Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta yang telah memberikan izin penelitian di Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta
6. Semua pihak yang telah memberikan dorongan serta bantuan selama penyusunan tugas akhir skripsi ini.

Semoga semua amal baik mereka dicatat sebagai amalan yang terbaik oleh ALLAH SWT, AMIN. Akhirnya harapan peneliti mudah-mudahan apa yang terkandung di dalam penelitian ini bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 26 Mei 2016

Penulis



Firdaus Maulana Adi  
NIM. 12812144042



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	5
C. Pembatasan Masalah.....	6
D. Perumusan Masalah.....	6
E. Tujuan Penelitian.....	7
F. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II. KAJIAN PUSTAKA.....	9
A. Kajian Teori.....	9
1. Kinerja Perusahaan.....	9
a. Pengertian Kinerja Perusahaan.....	9
b. Pengertian Penilaian Kinerja.....	9
c. Tujuan Pengukuran Kinerja.....	10
2. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan BSC.....	10
a. Pengertian BSC.....	10
b. Perbandingan <i>Balance Scorecard</i> dengan Pengukuran Tradisional.....	13
c. Perspektif BSC.....	14
1) Perspektif Keuangan.....	15

	2) Perspektif Pelanggan.....	17
	a) Kelompok Pengukuran inti.....	19
	b) Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan.....	20
	3) Perspektif Proses Bisnis Internal.....	24
	4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	25
	a) Kapabilitas Karyawan.....	26
	b) Kapabilitas Sistem Informasi.....	27
	c) Motivasi Pemberdayaan dan Keselarasan.....	28
	d. BSC sebagai Sistem Manajemen Strategis.....	28
	B. Penelitian yang Relevan.....	31
	C. Kerangka Berpikir.....	33
	D. Pertanyaan Penelitian.....	37
BAB	III. METODE PENELITIAN.....	38
	A. Desain Penelitian.....	38
	B. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	38
	1. Perspektif Keuangan.....	39
	2. Perspektif Pelanggan.....	41
	3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	43
	4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	44
	C. Populasi dan Sampel Penelitian.....	46
	D. Sumber Data.....	48
	E. Teknik Pengumpulan Data.....	48
	F. Instrumen Penelitian Data.....	49
	G. Pengujian Instrumen Penelitian.....	50
	1. Uji Validitas.....	50
	2. Uji Reliabilitas.....	55
	H. Teknik Analisis Data.....	56
BAB	IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	59
	A. Gambaran Umum Perusahaan.....	59
	1. Deskripsi Umum.....	59
	a. Sejarah Berdirinya Perusahaan.....	59
	b. Visi Misi Perusahaan.....	63
	c. Budaya Perusahaan.....	63
	d. Alamat Perusahaan.....	64
	e. Struktur Organisasi.....	64
	f. Deskripsi Pekerjaan.....	65
	g. Logo Perusahaan.....	68
	2. Data Khusus.....	68
	a. Laporan Keuangan Deepublish 2013-2015.....	68
	b. Data Karyawan Deepublish.....	69
	c. Karakteristik Responden.....	69
	B. Hasil Penelitian Pengukuran Kinerja Berdasarkan <i>Balance Scorecard</i> .....	74
	1. Bagaimana Kinerja Perusahaan dalam Perspektif Keuangan di Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta pada Tahun 2013-2015.....	75

a. Margin Laba Kotor.....	75
b. Margin Laba Operasi.....	76
c. <i>Return On Asset</i> (ROA).....	78
d. <i>Current Ratio</i> .....	80
e. <i>Total Asset Turn Over</i> (TATO).....	81
2. Bagaimana Kinerja Perusahaan dalam Perspektif Pelanggan di Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta pada Tahun 2013-2015.....	83
a. Retensi Pelanggan.....	83
b. Akuisisi Pelanggan.....	85
c. Tingkat Kepuasan Pelanggan.....	86
3. Bagaimana Kinerja Perusahaan dalam Perspektif Proses Bisnis Internal di Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta pada Tahun 2013-2015.....	92
a. Proses Inovasi.....	92
b. Proses Operasi.....	93
c. Proses Penanganan atas Barang Cacat.....	94
4. Bagaimana Kinerja Perusahaan dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan di Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta pada Tahun 2013-2015.....	96
a. Tingkat Produktivitas Karyawan.....	96
b. Tingkat Perputaran Karyawan.....	98
c. Tingkat Kepuasan Karyawan.....	99
C. Pembahasan Penelitian Pengukuran Kinerja Berdasarkan <i>Balance Scorecard</i> .....	103
1. Perspektif Keuangan.....	103
2. Perspektif Pelanggan.....	104
3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	106
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	108
D. Keterbatasan Penelitian.....	109
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	110
A. Kesimpulan.....	110
B. Saran.....	112
DAFTAR PUSTAKA.....	113
LAMPIRAN.....	115

## DAFTAR TABEL

No		Halaman
1	Perbandingan Sistem Pelaporan Manajemen Tradisional vs. Manajemen BSC.....	14
2	Rasio Margin Laba Kotor.....	39
3	Margin Laba Operasi.....	40
4	Kriteria Pengukuran ROA.....	40
5	Kriteria Pengukuran <i>Current Ratio</i> .....	41
6	Kriteria Pengukuran TATO.....	41
7	Kriteria Retensi Pelanggan.....	42
8	Kriteria Akuisisi Pelanggan.....	42
9	Kriteria Inovasi.....	43
10	Kriteria Proses Operasi.....	44
11	Kriteria Proses Penanganan atas Barang Cacat.....	44
12	Kriteria Produktivitas Karyawan.....	45
13	Kriteria Perputaran Karyawan.....	45
14	Data Karyawan Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta.....	47
15	Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	50
16	Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Pelanggan.....	52
17	Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Karyawan.....	54
18	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	56
19	Laporan Keuangan Deepublish 2013-2015.....	68
20	Data Karyawan Deepublish 2013-2015.....	69
21	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	70
22	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	70
23	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	71
24	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	72
25	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	73
26	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	73
27	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	74
28	Rasio Margin Laba Kotor.....	76
29	Rasio Margin Laba Operasi.....	78
30	Rasio <i>Return on Asset</i> (ROA).....	79
31	<i>Current Ratio</i> .....	81
32	Rasio TATO.....	83
33	Data Retensi Pelanggan Perusahaan Deepublish.....	84
34	Retensi Pelanggan.....	84
35	Data akuisisi pelanggan perusahaan Deepublish.....	85
36	Akuisisi Pelanggan.....	85

37	Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan Dimensi Pertanggungjawaban Perusahaan.....	87
38	Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan Dimensi Respon Perusahaan.....	88
39	Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan Dimensi Pelayanan Perusahaan.....	89
40	Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan Dimensi Fisik Perusahaan.....	90
41	Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan Dimensi loyalitas pelanggan.....	91
42	Proses Operasi Perusahaan Deepublish.....	94
43	Kriteria Tingkat Produktivitas Karyawan.....	97
44	Kriteria Tingkat Perputaran Karyawan.....	99
45	Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan Dimensi Kinerja dan Gaji.....	100
46	Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan Dimensi Fasilitas dan Kenyamanan.....	101
47	Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan Dimensi Hubungan Kerja.....	102
48	Hasil Keseluruhan Survey Tingkat Kepuasan Pelanggan.....	105
49	Hasil Keseluruhan Survey Tingkat Kepuasan Karyawan.....	109

## **DAFTAR GAMBAR**

No		Halaman
1	Penjabaran Visi Ke Dalam Tujuan dan Sasaran Strategik.....	13
2	Posisi BSC sebagai bagian dari upaya pencapaian misi hingga program kerja.....	29
3	Kerangka Berpikir.....	36
4	Model Interaktif.....	57
5	Struktur Organisasi Perrusahaan Deepublish.....	65

## DAFTAR LAMPIRAN

No		Halaman
1	Surat Penelitian Skripsi.....	116
2	Surat Keterangan Penelitian Penerbit Deepublish CV. Budi Utama.....	117
3	Laporan Keuangan Deepublish 2013-2015.....	118
4	Data Karyawan Deepublish 2013-2015.....	128
5	Kuesioner.....	131
6	Data Kuesioner.....	137
7	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	141

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Saat ini pengukuran kinerja perusahaan menjadi sesuatu yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Berbagai informasi dikumpulkan agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi nonfinansial. Informasi finansial didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan informasi nonfinansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan. Kedua informasi di atas dapat dianalisis menggunakan beberapa model pengukuran kinerja perusahaan, seperti Metode *Performance Prism*, *Strategic Management Analysis and Reporting Technique (SMART)*, *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, dan *Balance Scorecard (BSC)*.

BSC merupakan kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu, tersusun dalam empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Hardiyanto: 2005).

Menurut Mahsun (2006: 182) ada 4 elemen pokok yang mampu meningkatkan



kinerja perusahaan yaitu:

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.
4. Evaluasi kinerja / *feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Peningkatan kinerja suatu perusahaan harus berdampak pada peningkatan kinerja keuangan, maka sudah selayaknya pandangan terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang bukan saja dipandang dari sisi keuangan saja tetapi juga non keuangan seperti proses bisnis internal, kapabilitas dan komitmen personelnnya (Srimindarti, 2004: 212), kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu :

1. Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*Intangible Assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.
2. Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

Kaplan dan Norton (2001: 75) menyatakan bahwa konsep BSC dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (atau dikenal dengan pengukuran tradisional) dan sebagai alat ukur yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria - kriteria tertentu yang merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan jangka panjang.

Kriteria tersebut digolongkan menjadi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui pengukuran keempat perspektif ini, manajemen perusahaan akan lebih mudah untuk mengukur kinerja dari unit bisnis saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa depan, mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa datang, serta memungkinkan untuk menilai *intangible asset* seperti kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan nama perusahaan itu sendiri. Ukuran - ukuran pada masing - masing perspektif harus diseimbangkan antara ukuran *output* dan ukuran kepastian (penggerak kinerja), antara ukuran - ukuran objektif dan subjektif, antara ukuran internal dan eksternal, dan ukuran keuangan dan non keuangan (Hansen dan Mowen, 2004). Lebih terfokusnya target dari keempat perspektif tersebut yang selaras dengan perkembangan baru dalam bidang organisasi seperti *learning organization*, diharapkan para karyawan dari tingkat atas sampai tingkat bawah mengetahui apa visi dan strategi perusahaannya, karena BSC bukan sebagai pengendali perilaku karyawan tetapi lebih sebagai sarana komunikasi, informasi, dan proses belajar dalam suatu perusahaan, serta mengarahkan upaya pencapaian tujuan perusahaan kepada karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk menghadapi pergeseran kekuasaan dalam pasar akibat globalisasi ekonomi, dimana sekarang konsumenlah yang memegang kendali bisnis. Konsumen menjadi sangat pemilih, serta menentukan barang dan jasa apa yang akan didesain oleh produsen untuk memenuhi kebutuhan mereka.

BSC memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan, BSC juga mempertimbangkan kinerja - kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Penerbit Buku Pendidikan Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta memproduksi produk buku ajar, dan buku referensi untuk keperluan kegiatan belajar mengajar di lingkungan kampus. Produk ini mengutamakan tentang ketepatan materi yang disajikan, kesesuaian dengan kurikulum, serta biaya dan harga jual yang sesuai dengan kantong pembaca.

Penerbit Buku Pendidikan Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta berbeda dengan penerbit lainnya. Sesuai dengan latar belakangnya sebagai produsen buku pendidikan, Penerbit Deepublish menempatkan standar kualitas dan kecepatan kerja, serta tingkat fleksibilitas yang tinggi sebagai kekuatan utama. Hal ini membuat produk Penerbit Buku Pendidikan Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta memiliki tuntutan khusus karena spesifikasi tersebut.

Selama ini Penerbit buku Deepublish CV Budi Utama Yogyakarta hanya menggunakan profitabilitas sebagai indikator kinerja, tidak melihat pada indikator lainnya seperti individu karyawan, kepuasan konsumen, proses produksi sehingga sulit bagi perusahaan untuk mengidentifikasi penyebab atau masalah - masalah terjadinya penurunan kinerja dari perspektif *non-financial* seperti banyaknya konsumen yang beralih ke perusahaan lain, menurunnya tingkat produktivitas karyawan dan data pelanggan yang masih belum tersusun rapih terbukti dengan masih membutuhkannya waktu ketika peneliti meminta data. Untuk mengatasi

masalah ini Penerbit buku Deepublish CV Budi Utama Yogyakarta belum menggunakan metode BSC dalam mengukur kinerjanya. Melalui pengukuran kinerja dengan BSC dapat diketahui seberapa efektif manajemen dapat menilai keberhasilan organisasi dalam melakukan aktivitas, serta dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Mulyadi, 2007: 182).

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, menarik untuk diteliti sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep BSC, maka peneliti akan melakukan penelitian dengan judul: “Pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balance Scorecard* pada Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta”. Karena hingga saat ini Penerbit Buku Deepublish CV Budi Utama Yogyakarta belum menggunakan BSC untuk mengukur kinerjanya.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari uraian yang telah disampaikan dalam latar belakang masalah, dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta belum mengukur kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan.
2. Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta belum mengukur kinerja perusahaan dari perspektif proses bisnis internal.

3. Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta belum mengukur kinerja perusahaan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
4. Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta masih sulit untuk mengukur *intangible asset*
5. Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta hanya menggunakan profitabilitas sebagai indikator kinerja.

### **C. Pembatasan Masalah**

Dengan mempertimbangkan identifikasi masalah yang ada, maka penulis membuat putusan masalah dalam penelitian ini dengan memfokuskan pada pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan BSC pada perusahaan penerbit buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta tahun 2013-2015, karena perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama belum mampu mengukur kinerja perusahaan dari perspektif *non-financial*, yang mana perspektif selain *non-financial* memiliki pengaruh besar untuk melaksanakan strategi perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh.

### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada pembatasan masalah, penelitian ini merumuskan masalah mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan metode BSC. Berikut rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan pada Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta?
2. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan pada Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta?
3. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal pada Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta?
4. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan pada Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta.
2. Kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan pada Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta
3. Kinerja perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal pada Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta.
4. Kinerja perusahaan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini diantaranya adalah:

### 1. Manfaat Teoritis

- a. Bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis khususnya mahasiswa jurusan akuntansi, penelitian ini bermanfaat sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya dan pembanding untuk menambah ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan *Balance Scorecard*.
- b. Penulis dapat memperoleh gambaran untuk dapat memahami lebih lanjut mengenai penerapan *Balance Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan.

### 2. Manfaat Praktis

- a. Mengetahui langkah-langkah yang ditempuh atas hasil sebuah analisis pengukuran atas kinerja perusahaan agar visi, misi, dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.
- b. Membantu Perusahaan untuk memperoleh manfaat agar dapat meningkatkan kualitas manajemen yang ada sehingga fokus utama atas target dan tujuan perusahaan dapat terlaksana.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Kinerja Perusahaan**

###### **a. Pengertian Kinerja Perusahaan**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165).

Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara, 2009:22).

Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan pengertian kinerja perusahaan adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan oleh aktivitas perusahaan yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.

###### **b. Pengertian Penilaian Kinerja.**

Menurut Mulyadi (2007: 227), mendefinisikan mengenai penilaian kinerja



adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui penilaian kinerja, manajer dapat menggunakannya dalam mengambil keputusan penting dalam rangka bisnis perusahaan, seperti menentukan tingkat gaji karyawan, dan sebagainya, serta langkah yang akan diambil untuk masa depan. Sedangkan bagi pihak luar, penilaian kinerja sebagai alat pendeteksi awal dalam memilih alternatif investasi yang digunakan untuk meramalkan kondisi perusahaan di masa yang akan datang.

c. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Vincent Gaspersz (2005: 68), tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan tujuan organisasi secara keseluruhan (*goal congruence*).

## **2. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan BSC**

a. Pengertian BSC

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition*, dimana telah mengubah acuan yang dipakai

untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Alat ukur kinerja tradisional yang memfokuskan pada pengukuran keuangan tentunya harus bergeser menyesuaikan dengan tuntutan agar memberikan arah yang lebih baik bagi perusahaan. Hanya dengan menggunakan ukuran keuangan saja, belum dapat menggambarkan kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan.

BSC merupakan suatu alat pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik keuangan maupun non keuangan dengan mempertimbangkan empat aspek yang berkaitan dengan perusahaan, antara lain: aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

BSC terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern* (Mulyadi, 2007). Kata “*balanced*” disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor, yaitu:

- 1) Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi *stakeholders*’ dan konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, inovasi, dan proses belajar dan tumbuh.

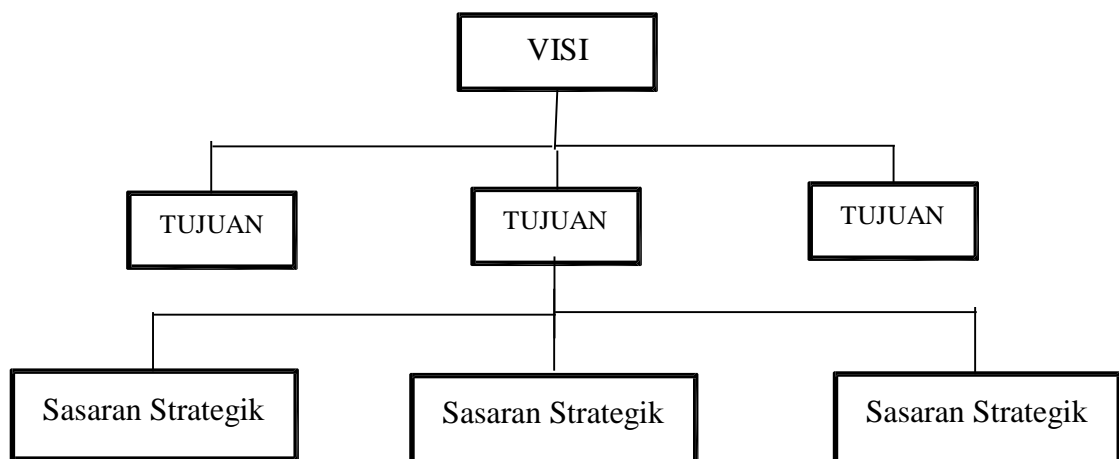
- 2) Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
- 3) Keseimbangan antara unsur objektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subjektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

BSC sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisis, dan merevisi strategi organisasi (Campbell et al (2002) dalam Imelda R. H. N, JAK, 2004: 107). BSC dikembangkan oleh professor-profesor dari Harvard University Fakultas Bisnis yaitu David P. Norton dan Bob Kaplan tahun 1992 dengan menerbitkan tulisannya di majalah Harvard Business Review edisi Januari Februari yang berjudul “*measures that drive performance*” tentang konsep BSC.

BSC merupakan penjabaran dari visi, misi, dan strategi perusahaan dalam serangkaian tujuan dan dari penjabaran tersebut dijadikan ukuran bagi pengukuran prestasi perusahaan. Visi, misi, dan strategi tersebut dijabarkan dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. BSC menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh karyawan dari semua tingkatan dalam perusahaan. Sehingga BSC merupakan suatu *framework*, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi kepada seluruh

pegawai tentang apa yang menjadi kunci penentu sukses saat ini dan masa mendatang. Sebagai sarana komunikasi misi dan strategi, BSC memuat suatu pesan kepada semua karyawan tentang pentingnya mengejar secara seimbang terhadap empat perspektif sekaligus.

Tujuan dan pengukuran keuangan dalam BSC bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari proses *top-down* berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Visi dan strategi harus diterjemahkan oleh BSC menjadi suatu tujuan dan ukuran yang nyata.



Gambar 1

Penjabaran Visi Ke Dalam Tujuan dan Sasaran Strategik

Sumber: Mulyadi (2007:487).Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen.

#### b. Perbandingan *Balance Scorecard* dengan Pengukuran Tradisional

Tujuan dan ukuran BSC diturunkan dari visi dan strategi perusahaan.

Tujuan dan ukuran kinerja dalam BSC lebih dari sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus, semua tujuan dan ukuran ini

diturunkan dari suatu proses dari atas ke bawah (*top down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis. BSC menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi sistem informasi.

Tabel 1. Perbandingan Sistem Pelaporan Manajemen Tradisional vs.Manajemen BSC

Pelaporan Pengendalian (Manajemen Tradisional)	Pelaporan Strategis (Manajemen BSC)
a. Pengendalian melalui anggaran	a. Umpan balik dan pembelajaran
b. Berfokus pada fungsi-fungsi dalam Organisasi	b. Fokus pada fungsi tim fungsional silang
c. Mengabaikan pengukuran kinerja atau pengukuran kinerja dilakukan secara terpisah	c. Pengukuran kinerja terintegrasi yang dilakukan berdasarkan hubungan sebab – akibat

Sumber: Gaspersz (2005:148). Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi *Balance Scorecard* dengan *Six Sigma*

### c. Perspektif BSC

Menurut Kaplan & Norton (2001 : 28 ) Pengukuran dalam BSC dibagi kedalam empat perspektif:

- 1) Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)
- 2) Perspektif Pelanggan (*Costumer Perspective*)
- 3) Persspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Process Perspective*)
- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ( *Learning and Growth Perspective*)

### 1) Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

BSC memakai perspektif keuangan sebagai perspektif yang terjadi akibat dari perspektif yang lain (pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan) atau dengan kata lain perspektif ini secara otomatis akan terwujud dari baik buruknya kinerja tiga perspektif di bawahnya. Pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, penerapannya, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi pada peningkatan yang mendasar. Oleh karena itu perspektif keuangan tidak memiliki *initiative strategic* untuk mencapai sasaran strategik.

BSC memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROA, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi, 2007). BSC adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. BSC dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Mulyadi, 2007) sebagai berikut:

- a) Peningkatan *customer* yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *revenue*).
- b) Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *cost effectiveness*).
- c) Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *financial returns* dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan *return* yang tinggi.

Menurut Kaplan dan Norton (2001:150), siklus bisnis terbagi tiga tahap, yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*), di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda. *Growth* merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Untuk itu, maka pada tahap *growth* perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.

Tahap selanjutnya adalah *sustain* (bertahan), di mana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan finansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan. Berikutnya suatu usaha akan mengalami suatu tahap yang dinamakan *harvest* (menuai), di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.

Sasaran strategik dari perspektif keuangan adalah *shareholder value* seperti meningkatnya ROA (*Return on Asset*), pertumbuhan pendapatan perusahaan, dan berkurangnya biaya produksi. Di dalam BSC, pengukuran keuangan mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran keuangan yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada tiga perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

## 2) Perspektif Pelanggan (*Costumer Perspective*)

Pada perspektif ini, perusahaan mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasarnya. Perspektif ini memiliki beberapa pengukuran utama dari *outcome* yang sukses dengan



formulasi dan penerapan strategi yang baik. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan. Sasaran strategik dari perspektif pelanggan ini adalah *Firm equity*. Diantaranya adalah meningkatnya kepercayaan pelanggan atas produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan perusahaan dengan pelanggannya.

Perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan dan Norton, 2001).

Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi daripada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan potential pelanggan sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber

daya yang ada. Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

a) Kelompok Pengukuran Inti (*core measurement group*).

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, kita mengenal lima tolak ukur, yaitu: pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi pelanggan (pelanggan yang dipertahankan), kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya terdiri dari ukuran:

- (1) Pangsa pasar (*Market Share*): menggambarkan proposisi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu, dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual.
- (2) Retensi pelanggan (*Customer Retention*): mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- (3) Akuisisi pelanggan (*Customer Aquisition*): mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.

(4) Kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*): menilai tingkat kepuasan atas kriteria tertentu di dalam proposisi nilai.

(5) Profitabilitas pelanggan (*Customer Profitability*): mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

b) Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (*customer value proposition*).

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari:

(1) Atribut produk/jasa

(a) Pengertian

Atribut produk dapat memberikan gambaran yang jelas tentang produk itu sendiri. Atribut produk adalah unsur–unsur

produk yang dipandang penting oleh konsumen dan dijadikan dasar pengambilan keputusan pembelian (Tjiptono, 2007: 182). Sedangkan atribut produk menurut Kotler dan Armstrong (2004: 212), atribut produk merupakan pengembangan produk dan jasa pendefinisian manfaat-manfaat yang akan ditawarkan.

Kotler dan Armstrong (2004: 220) memberikan definisi atau pengertian atribut produk sebagai unsur-unsur yang melekat pada sebuah produk berwujud maupun produk tidak berwujud. Atribut berwujud meliputi: desain, warna, ukuran, kemasan dan sebagainya, sedangkan atribut yang tidak berwujud diantaranya: harga, jasa atau layanan dan kualitas. Jadi, dapat disimpulkan bahwa atribut produk merupakan unsur – unsur yang dimiliki suatu produk yang berasal dari pengembangan suatu produk itu sendiri untuk dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan pembelian.

#### (b) Unsur Atribut Produk

Unsur-unsur yang dimiliki sebuah produk dapat dijadikan dasar penilaian produk tersebut. Tjiptono (2007: 190) menyatakan bahwa Atribut produk meliputi merek, jaminan (garansi), pelayanan, dan sebagainya. Menurut Kotler dan Armstrong (2004: 222) mengelompokkan atribut produk kepada

tiga unsur penting, yaitu kualitas produk (*product quality*), fitur produk (*product features*), dan desain produk (*product design*).

## (2) Citra dan Reputasi

Menurut Kotler dan Armstrong (2002: 232) citra adalah: persepsi masyarakat terhadap perusahaan atau produknya. Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa citra perusahaan adalah gambaran singkat mengenai sebuah organisasi atau perusahaan yang diciptakan melalui akumulasi pesan-pesan yang diterima melalui pengalaman yang dirasakan oleh seluruh indera. Citra perusahaan tidak bisa direkayasa, atau dibuat-buat artinya citra dibentuk oleh penilaian dan pemahaman masyarakat, dari upaya komunikasi dan keterbukaan perusahaan dalam usaha membangun citra positif yang diharapkan. Upaya membangun citra tidak bisa dilakukan pada saat tertentu saja, tetapi merupakan suatu proses yang panjang. Karena citra merupakan semua persepsi atas objek yang dibentuk oleh konsumen dengan cara memproses informasi dari berbagai sumber sepanjang waktu.

Terdapat tiga hal penting dalam citra, yaitu: kesan objek, proses terbentuknya citra, dan sumber terpercaya. Terbentuknya suatu citra perusahaan tidak langsung berupa hasil tetapi terbentuk melalui beberapa proses, yaitu: objek mengetahui

(melihat atau mendengar) upaya yang dilakukan perusahaan dalam membentuk citra perusahaan tersebut, kemudian perhatian objek atas upaya perusahaan tersebut dan pemahaman objek atas upaya yang dilakukan perusahaan tersebut, dari sini citra perusahaan akan terbentuk pada objek, citra yang telah terbentuk tadi akan menentukan perilaku objek sasaran dalam hubungannya dengan perusahaan.

### (3) *Customer relationship management (CRM)*

*Customer relationship management (CRM)* merupakan usaha untuk menyediakan jembatan strategis antara teknologi informasi dan strategi pemasaran yang bertujuan untuk menjalin hubungan jangka panjang dengan pelanggan serta profitabilitas. Manajemen hubungan pelanggan dapat pula didefinisikan sebagai integrasi dari penjualan, pemasaran, pelayanan yang terkoordinasi (Kalakota dan Robinson 2001: 112).

Hubungan dengan pelanggan merupakan kegiatan *public relations* dalam rangka mengatur dan memelihara hubungan baik dengan para konsumen agar produk yang dibuat dapat diterima dengan baik oleh para konsumen. Hubungan dengan pelanggan merupakan sebuah pendekatan dalam mengelola hubungan korporasi dan pelanggan pada level bisnis sehingga dapat memaksimalkan komunikasi, pemasaran melalui pengelolaan

berbagai kontak yang berbeda dengan pelanggan. Kombinasi dari kebijakan, proses, dan strategi yang diterapkan organisasi menjadi satu kesatuan selain digunakan untuk melakukan interaksi dengan pelanggan, hal ini dilakukan juga untuk menelusuri informasi pelanggan. Dengan tujuan untuk meningkatkan layanan yang diberikan kepada pelanggan, dan menggunakan informasi pelanggan untuk target pemasaran.

### 3) Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Process Perspective*)

Fokus dalam perspektif ini adalah proses internal dari manajemen perusahaan yang harus dilakukan. Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan di pasar yang akhirnya dapat memuaskan ekspektasi pemegang saham. Perbedaan fundamental antara pendekatan tradisional dan BSC yaitu pendekatan tradisional bertujuan untuk memantau dan meningkatkan proses bisnis yang telah ada. Sementara pendekatan BSC akan selalu mengidentifikasi keseluruhan proses yang baru dimana tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Sasaran strategik dari perspektif proses bisnis ini adalah *organizational capital* seperti meningkatnya kualitas proses layanan kepada *customer*, meningkatnya efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan dan terciptanya produk yang kreatif dan

inovatif sesuai dengan kebutuhan pasar. Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya.

#### 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk membentuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan di jangka panjang. Sasaran strategik dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah *human capital*. Sebagai contoh peningkatan kompetensi dan komitmen dari staff perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (2001: 128) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada BSC mengembangkan tujuan yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan dan proses internal mengidentifikasikan apa yang harus dikuasai oleh perusahaan untuk menghasilkan kinerja terbaik. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang terbaik dalam perspektif lainnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan



mencakup prinsip kapabilitas atau kemampuan yang terkait dengan kondisi internal perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (2001: 142) dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan BSC yaitu:

- a) Kapabilitas Karyawan
- b) Kapabilitas Sistem Informasi
- c) Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan
- a) Kapabilitas Karyawan

Kapabilitas karyawan adalah merupakan bagian kontribusi yang diberikan karyawan pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas karyawan, ada tiga hal yang harus diperhatikan oleh manajemen yang pertama yakni kepuasan karyawan yang merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan karyawan adalah keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari manajemen maupun atasan.

Selanjutnya adalah retensi pekerja. Retensi pekerja atau karyawan adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui

pekerja/karyawan merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan *loss* pada *intellectual capital* dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase *turnover* di perusahaan. Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan *output* yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan *output* tersebut. Bagian terakhir adalah produktivitas pekerja/karyawan. Produktivitas pekerja/karyawan merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

b) Kapabilitas Sistem Informasi

Kapabilitas sistem informasi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan yang terkait dengan penyediaan sarana informasi. Tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

### c) Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Motivasi mewakili proses-proses tertentu yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya kegiatan tertentu untuk diarahkan ke tujuan tertentu. Untuk meningkatkan kinerja diperlukan suatu pengembangan keahlian yang dapat memompa potensi diri yang dimiliki oleh pekerja/karyawan. Sehingga pemberdayaan tadi dapat menyelaraskan tiap-tiap kegiatan perusahaan pada tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Kaplan dan Nortron (2001: 160) berpendapat bahwa, motivasi dan keahlian pekerja/karyawan mungkin dibutuhkan untuk mencapai sasaran yang luas dalam tujuan pelanggan dan proses bisnis internal. Tetapi itu saja tidak cukup. Jika ingin agar para pekerja lebih efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis, perlu didapat informasi-informasi pelanggan, proses internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan.

### d. BSC sebagai Sistem Manajemen Strategis

BSC merupakan jembatan antara strategi dengan implementasi dengan mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin terjadi pada proses perusahaan. Posisi BSC sebagai bagian dari upaya pencapaian misi hingga menjadi program kerja dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2

Posisi BSC sebagai bagian dari upaya pencapaian misi hingga program kerja  
 Sumber: Kaplan & Norton (2001). Posisi balanced scorecard dan strategy maps  
 dalam implementasi strategi

BSC sudah berevolusi dari yang asalnya hanya merupakan sistem pengendalian kinerja, sekarang menjadi sebuah sistem manajemen strategik. Dengan menjadikannya sebagai sistem manajemen strategik, BSC memiliki empat proses manajemen, Kaplan & Norton (2004: 170) yaitu:

- 1) *Translating the vision*, yaitu bahwa *BSC* dapat menerjemahkan visi perusahaan dalam bentuk sasaran strategis yang dikaitkan satu sama lain dengan *strategy maps*. Sering kali visi dan misi perusahaan dibuat dengan bahasa yang kurang membumi, sehingga sulit dimengerti oleh level operasional. *Strategy maps* yang sudah dilengkapi oleh pengukuran kinerja (*measures*) relatif lebih mudah dimengerti oleh level operasional.
- 2) *Communicating and linking*, proses pembentukan BSC yang melibatkan level operasional merupakan proses komunikasi (*communicating*)

strategi perusahaan kepada level operasional. Selain itu, level operasional juga dapat mengkaitkan strategi perusahaan dengan pekerjaannya sehari-hari. Selain itu, BSC juga mengkaitkan insentif perusahaan dengan pengukuran kinerjanya. Dengan pengukuran kinerja yang sudah dikaitkan dengan strategi perusahaan, ditambah adanya insentif yang dikaitkan dengan pengukuran kinerja, maka karyawan diharapkan akan lebih termotivasi untuk menjalankan strategi perusahaan dalam pekerjaannya sehari-hari. Setiap karyawan akan mengambil bagian dalam implementasi strategi perusahaan, sesuai dengan peran sertanya dalam organisasi.

- 3) *Business Planning*, karena BSC sudah memiliki *framework* dalam proses *budgeting* agar dapat terkait dengan strategi. Proses *budgeting* tetap digunakan karena ini merupakan *tools* untuk mengalokasikan sumber daya perusahaan yang terbatas. Bedanya, *budget* yang dibangun dengan *framework* BSC bukanlah pusat dari pengukuran kinerja.
- 4) *Feedback and learning*, bahwa BSC memiliki sistem umpan balik (*feedback*). Sebuah strategi bisnis dapat dilihat sebagai hipotesis dari hubungan sebab akibat. Hipotesis tersebut haruslah diuji, sehingga terjadi *feedback* apakah strategi yang diformulasikan sudah menghasilkan *outcome* yang diinginkan atau tidak.

## B. Penelitian yang Relevan

Beberapa penelitian tentang *Balanced Scorecard* telah dilakukan pada beberapa perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan. Penelitian tersebut memaparkan bahwa pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dinilai lebih akurat, karena tidak hanya kinerja keuangan saja yang diukur, tetapi juga kinerja non keuangan. Beberapa penelitian terdahulu mengenai *Balanced Scorecard*:

1. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Erna Rizki Yoland (2011), dalam penelitiannya “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)”. Objek yang diteliti adalah Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung, alat analisis yang digunakan adalah Metode Deskriptif dan Uji Validitas dan Realibilitas. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa dalam penerapan *balance scorecard* sebagai analisis kinerja perusahaan masih belum diterapkan secara sempurna, diperlukan peningkatan yang lebih signifikan dalam penerapan *Balance Scorecard* untuk memaksimalkan performa.

Persamaan dari penelitian ini adalah penggunaan BSC sebagai alat pengukuran kinerja pada suatu perusahaan. Adapun perbedaanya yaitu pada objek penelitian Erna Rizki Yoland di perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung, sedangkan pada penelitian ini objek penelitiannya adalah di perusahaan penerbit buku Deepublish CV, Budi Utama Yogyakarta.

2. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rajampidan Verani Carolina (2011), dalam penelitiannya “Pengaruh Efektifitas Penerapan Metode *Balance Scorecard* dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten)”. Objek yang diteliti adalah Objek yang diteliti PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten, alat analisis yang digunakan adalah Metode Deskriptif dan Uji Validitas dan Realibilitas. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Efektifitas dalam penerapan *Balance Scorecard* pada PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten yang dimanfaatkan secara maksimal memberi pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Persamaan dari penelitian ini adalah adalah penggunaan BSC sebagai alat pengukuran kinerja pada suatu perusahaan. Adapun perbedaannya yaitu pada objek penelitian Verani Carolina di PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten, sedangkan pada penelitian ini objek penelitiannya adalah di perusahaan penerbit buku Deepublish CV, Budi Utama Yogyakarta.

3. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Soraya Hanuma Endang Kiswara SE., M.Si. Akt. (2010), dalam penelitiannya “Analisis *Balance Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor)”. Objek yang diteliti adalah Objek yang diteliti PT Astra Honda Motor, alat analisis yang digunakan adalah Metode Deskriptif dan Uji Validitas dan Realibilitas. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Efektifitas dalam penerapan *Balance Scorecard* pada PT Astra Honda Motor yang

dimanfaatkan secara maksimal memberi pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Persamaan dari penelitian ini adalah penggunaan BSC sebagai alat pengukuran kinerja pada suatu perusahaan. Adapun perbedaannya yaitu pada objek penelitian Soraya Hanuma Endang Kiswara SE., M.Si, Akt di PT Astra Honda Motor, sedangkan pada penelitian ini objek penelitiannya adalah di perusahaan penerbit buku Deepublish CV, Budi Utama Yogyakarta.

### **C. Kerangka Berpikir**

Dalam akuntansi tradisional, pengukuran kinerja manajemen suatu perusahaan didasarkan pada aspek keuangan dalam tempo jangka pendek karena mudah dalam pengukurannya. Sedangkan aspek non keuangan yang mempunyai jangka waktu panjang dalam pengukuran kinerja sering diabaikan karena sulit diukur. Menurut Mulyadi (2007), ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi riil perusahaan di masa lalu dan tidak mampu menuntun perusahaan kearah yang lebih baik. Oleh karena itu, menurut Kaplan dan Norton (2001: 73) untuk mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh, diperlukan suatu metode yaitu *Balanced Scorecard* (BSC).

BSC dikembangkan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitif dan efektivitas perusahaan melalui empat perspektif yang menjadi komponen utama, dan selanjutnya akan dilakukan pengukuran terhadap masing- masing perspektif tersebut dengan beberapa alat ukur yang



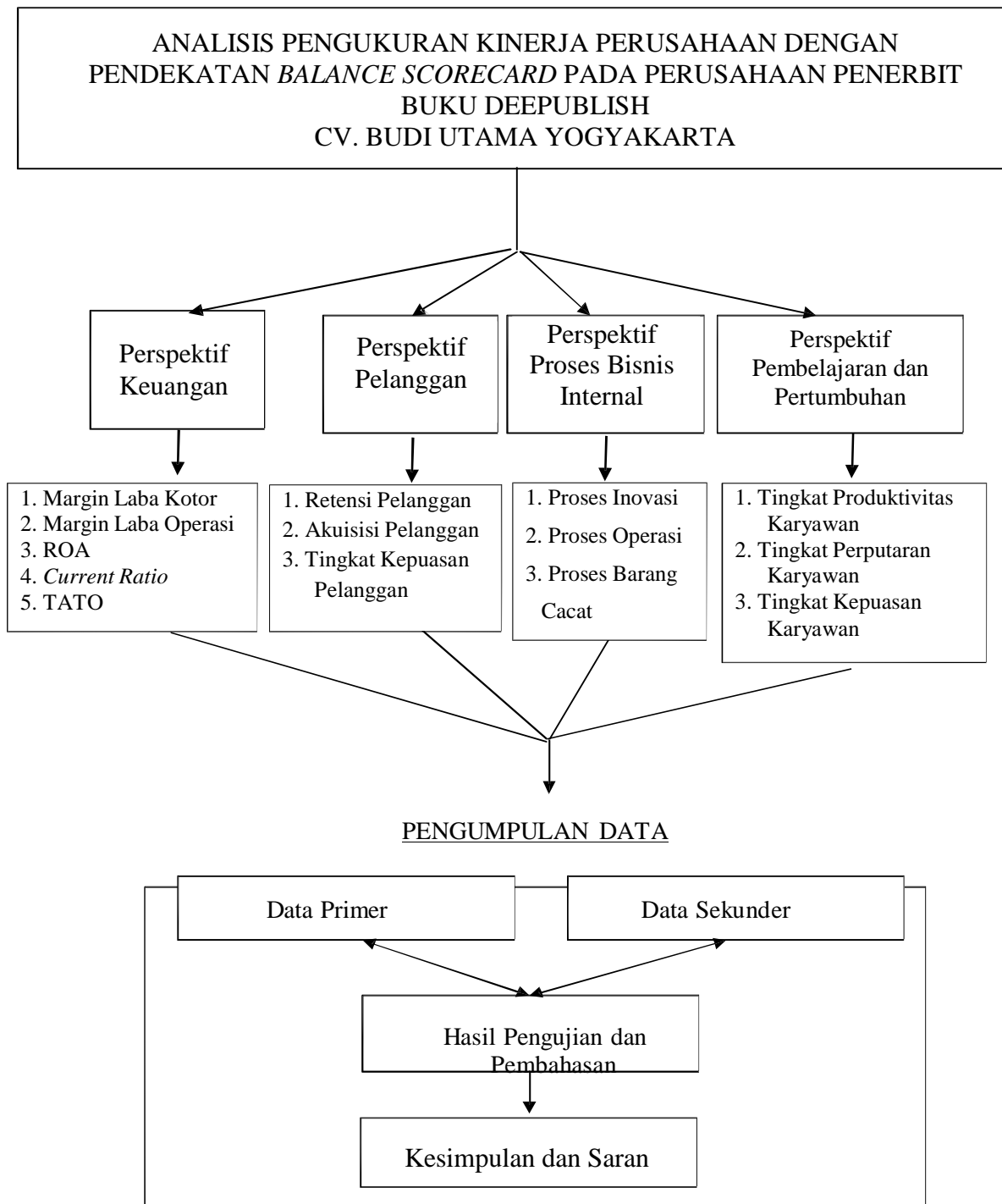
digunakan untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan baik untuk kategori keuangan maupun non keuangan.

Empat perspektif dalam BSC yang digunakan sebagai alat ukur terhadap kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan, merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi di masa datang dan dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lain dalam menentukan tujuan dan ukurannya.
2. Perspektif Pelanggan, mengidentifikasikan pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan akan bersaing, yang bertujuan untuk pemuasan kebutuhan pelanggan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, mengidentifikasikan proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan (perspektif pelanggan) dan pemilik organisasi (perspektif keuangan).
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dengan menyiapkan infrastruktur bagi ketiga perspektif lainnya agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut tercapai.

Dalam BSC, keempat perspektif tersebut menjadi salah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi. Berdasarkan hasil yang didapatkan melalui pengukuran perspektif tersebut, kemudian dilakukan analisis kinerja perusahaan yaitu untuk

menentukan seberapa baik kinerja yang dicapai oleh perusahaan pada periode tertentu. Dari hasil analisis data tersebut akan ditarik suatu kesimpulan yang akan memperkuat penelitian-penelitian terdahulu yang diharapkan dapat memberikan timbal balik yang bermanfaat bagi CV. BUDI UTAMA YOGYAKARTA.



Gambar 3  
Kerangka Berpikir Penelitian

#### **D. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan di Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta pada tahun 2013-2015?
2. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan di Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta pada tahun 2013-2015?
3. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif bisnis internal di Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta pada tahun 2013-2015?
4. Bagaimana pengukuran kinerja perusahaan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta pada tahun 2013-2015?

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini tergolong dalam penelitian deskriptif. Menurut Indriantoro dan Supomo (2009) penelitian dekskriptif merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif & kualitatif.

Pendekatan kuantitatif merupakan metode ilmiah untuk pencapaian validitas yang tinggi reliabilitasnya dan mempunyai peluang kebenaran ilmiah yang tinggi, sifat kuantitatif memberi bobot (*rating*), peringkat (*rangking*), atau skor (Mulyadi, 2005: 180). Metode ini digunakan untuk meneliti perspektif keuangan, pengukuran kinerja kepuasan pelanggan, dan kepuasan karyawan.

Pendekatan kualitatif merupakan metode yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku secara umum atau generalisasi (Sugiyono, 2009). Metode kualitatif ini digunakan untuk pengukuran kinerja proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

#### **B. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014:28). Dalam penelitian ini, variabel yang dianalisis adalah sebagai berikut:

## 1. Perspektif Keuangan

Terdapat lima rasio yang diukur dalam perspektif keuangan:

### a. Margin laba kotor

Margin laba kotor mencerminkan tingkat keuntungan yang didapatkan dari penjualannya.

$$\text{Margin laba kotor} = \frac{\text{Laba kotor}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$$

Margin laba kotor masuk dalam kriteria buruk apabila kurang dari 6%, masuk kriteria sedang apabila sama dengan 6% dan disimpulkan baik apabila lebih besar dari 6%.

Tabel 2. Rasio Margin Laba Kotor

Rasio	Kriteria		
	< 6%	6%	> 6%
Margin laba kotor	Buruk	Sedang	Baik

Sumber: Kaplan dan Norton (2001: 181)

### b. Margin Laba Operasi

Margin laba operasi mencerminkan tingkat keuntungan operasional yang didapatkan atas penjualannya.

$$\text{Margin laba operasi} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$$

Margin laba Operasi dianggap buruk kalau kurang dari 6%, masuk dalam kriteria sedang apabila sama dengan 6% dan masuk dalam kriteria baik apabila lebih dari 6%.

Tabel 3. Margin Laba Operasi

<b>Rasio</b>	<b>Kriteria</b>		
Margin laba Operasi	<	6%	> 6%
	Buruk	Sedang	Baik

Sumber: Kaplan dan Norton (2001: 181)

c. *Return on Asset (ROA)*

Untuk menghitung tingkat pengembalian atas aktiva yang dimiliki perusahaan:

$$ROA = \frac{\text{earnings after tax}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

Nilai ROA disimpulkan buruk apabila kurang dari 7%, masuk kriteria sedang apabila sama dengan 7% dan masuk dalam kriteria baik apabila lebih besar dari 7%.

Tabel 4. Kriteria Pengukuran ROA

<b>Rasio</b>	<b>Kriteria</b>		
ROA	< 7%	7%	>
	Buruk	Sedang	Baik

Sumber: Kaplan dan Norton (2001: 181)

d. *Current Ratio*

Untuk mengetahui besarnya aktiva lancar dibandingkan dengan hutang lancar digunakan rumus:

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

*Current ratio* dianggap buruk apabila kurang dari 200%, masuk kriteria sedang apabila sama dengan 200% dan disimpulkan baik apabila lebih dari 200%.

Tabel 5. Kriteria Pengukuran *Current Ratio*

<b>Rasio</b>	<b>Kriteria</b>		
<i>Current ratio</i>	< 200 %	200 %	> 200 %
	Buruk	Sedang	Baik

Sumber: Kaplan dan Norton (2001: 181)

e. *Total Asset Turnover* (TATO)

Untuk mengetahui besarnya nilai penjualan dibandingkan dengan total aktiva;

$$TATO = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

TATO dinilai buruk apabila kurang dari 100%, sedang apabila sama dengan 100% dan baik apabila lebih besar dari 100%.

Tabel 6. Kriteria Pengukuran TATO

<b>Rasio</b>	<b>Kriteri</b>		
TATO	< 100%	100%	> 100%
	Buruk	Sedang	Baik

Sumber: Kaplan dan Norton (2001: 181)

## 2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan dihitung dengan menggunakan perhitungan:

a. Retensi Pelanggan

Untuk mengetahui seberapa besar jumlah konsumen yang putus (*switch*) dibandingkan dengan total konsumen yang dimiliki perusahaan. Perspektif retensi pelanggan dinilai buruk apabila retensi pelanggan mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila konstan dan dinilai baik apabila mengalami penurunan.



Tabel 7. Kriteria Retensi Pelanggan

<b>Ukuran</b>	<b>Nilai</b>	<b>Kriteria</b>
Retensi	Menurun	Baik
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Buruk

Sumber: Kaplan dan Norton (2001: 187)

#### b. Akuisisi Pelanggan

Untuk mengetahui banyaknya jumlah konsumen baru dibandingkan dengan total konsumen. Akuisisi pelanggan dinilai buruk apabila menurun, dinilai sedang apabila konstan dan dinilai baik apabila kemampuan akuisisi pelanggan mengalami peningkatan.

Tabel 8. Kriteria Akuisisi Pelanggan

<b>Ukuran</b>	<b>Nilai</b>	<b>Kriteria</b>
Akuisisi	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Baik

Sumber: Kaplan dan Norton (2001: 187)

#### c. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Untuk mengetahui seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap perusahaan, dapat diketahui dengan menggunakan survey kepuasan pelanggan. Pelanggan dinyatakan puas apabila mayoritas pelanggan memberikan jawaban sangat setuju dan setuju, dan dinyatakan tidak puas apabila mayoritas pelanggan memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada pelanggan Deepublish CV. Budi Utama yang dilakukan berupa data dengan

skala ordinal, kemudian diolah dengan menggunakan program *spss for windows 16*.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal akan digunakan perhitungan:

#### a. Proses Inovasi

Menghitung persentase penjualan dari produk baru, membandingkan antara jumlah produk baru dengan produk sebelumnya. Kemampuan dalam proses dinilai baik apabila proses inovasi mengalami peningkatan, dinyatakan sedang apabila konstan dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan.

Tabel 9. Kriteria Inovasi

Ukuran	Nilai	Kriteria
Inovasi	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Baik

Sumber: Kaplan dan Norton (2001: 192)

#### b. Proses Operasi

Pengukuran kegiatan operasional berdasarkan waktu, menghitung durasi waktu dari awal pemesanan sampai barang siap dikirim ke pemesan. Proses operasi dinyatakan baik apabila waktu operasi menurun, dinilai sedang apabila waktu operasi konstan dan dinilai buruk apabila waktu operasi meningkat.

Tabel 10. Kriteria Proses Operasi

Ukuran	Nilai	Kriteria
Operasi	Menurun	Baik
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Buruk

Sumber: Kaplan dan Norton (2001: 192)

c. Proses Penanganan atas Barang Cacat

Pengukuran dengan menghitung jumlah barang cacat dan perlakuan pada barang cacat tersebut. Kemampuan proses penanganan barang cacat dinilai baik apabila proses penanganan barang cacat mengalami penurunan, dinyatakan sedang apabila konstan dan dinilai buruk apabila mengalami peningkatan.

Tabel 11. Kriteria Proses Penanganan atas Barang Cacat

Ukuran	Nilai	Kriteria
Barang Cacat	Menurun	Baik
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Buruk

Sumber: Kaplan dan Norton (2001: 192)

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan menggunakan perhitungan:

a. Tingkat Produktivitas Karyawan

Untuk mengetahui produktifitas karyawan dalam bekerja dalam periode tertentu digunakan rumus:

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

Tingkat produktivitas karyawan dinilai baik apabila mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila konstan dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan selama periode penelitian.

Untuk itu kriteria penilaian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah terjadi tidaknya produktivitas untuk menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Tabel 12. Kriteria Produktivitas Karyawan

Ukuran	Nilai	Kriteria
Produktivitas karyawan	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Baik

Sumber: Kaplan dan Norton (2001: 195)

#### b. Tingkat Perputaran Karyawan

Mengukur seberapa besar perputaran karyawan digunakan rumus:  

$$\text{Perputaran karyawan} = \frac{\text{Karyawan masuk} - \text{karyawan keluar}}{\frac{1}{2} (\text{Total Karyawan lama} + \text{Total karyawan baru})} \times 100\%$$

Keterangan: Karyawan yang keluar adalah karyawan yang mengundurkan dan terkena PHK, bukan pensiun atau meninggal dunia. Tingkat perputaran karyawan dinilai baik apabila selama periode pengamatan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila konstan dan dinilai buruk apabila mengalami peningkatan.

Tabel 13. Kriteria Perputaran Karyawan

Ukuran	Nilai	Kriteria
Perputaran karyawan	Meningkat	Buruk
	Konstan	Sedang
	Menurun	Baik

Sumber: Kaplan dan Norton (2001: 195)

### c. Tingkat Kepuasan Karyawan

Untuk mengetahui seberapa jauh karyawan merasa puas terhadap perusahaan, dapat diketahui dengan menggunakan survey kepuasan karyawan. Karyawan dinyatakan puas apabila mayoritas karyawan memberikan jawaban sangat setuju dan setuju, dan dinyatakan tidak puas apabila mayoritas karyawan memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan Deepublish CV. Budi Utama yang dilakukan berupa data dengan skala ordinal, kemudian diolah dengan menggunakan program *spss for windows 16*.

## C. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2014 : 80). Dalam penelitian ini, populasi yang dipilih adalah seluruh karyawan Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV Budi Utama Yogyakarta yang berjumlah 35 orang yaitu sebagai berikut:

Tabel 14. Data Karyawan Deepublish CV Budi Utama Yogyakarta

No.	Divisi	Jumlah Karyawan
1	Marketing	9
2	Operasi Produksi	12
3	Administrasi Keuangan	4
4	Human Capital	4
<b>Total Karyawan</b>		<b>29</b>

Mengingat jumlah karyawan relatif sedikit, maka penelitian ini menggunakan seluruh populasi yang ada untuk dijadikan sebagai responden. Penelitian ini merupakan penelitian populatif, yang memiliki arti bahwa dalam penelitian tidak menggunakan sampel. Populasi diambil seluruhnya untuk dijadikan responden karena relatif kecilnya jumlah karyawan yakni sejumlah 29 orang. Hal tersebut juga bertujuan untuk mengantisipasi tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) yang rendah.

Untuk jumlah populasi pelanggan deepublish secara keseluruhan adalah 439 orang, teknik penentuan sampel yang digunakan adalah metode *Purposive Sampling*, yaitu pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan dengan pertimbangan tertentu. (Sugiyono, 2014 : 82).

Dalam penelitian ini kelompok populasi yang berjumlah 439 orang akan diambil sampel dengan *margin of error* sebesar 5% dengan rumus:

$$s = \frac{^2.N.P.Q}{d^2(N-1) + ^2.P.Q}$$

<sup>2</sup> dengan dk = 1, taraf kesalahan 5%.  
P = Q = 0,5. d = 0,05. s = jumlah sampel

(Sugiyono, 2010: 87)

Dengan demikian sampel yang diambil berjumlah 195 orang.

#### **D. Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data Primer menurut pendapat Umar Husain (2001:69) merupakan data yang diperoleh dari sumber pertama baik dari individu atau perorangan seperti hasil pengisian wawancara atau pengisian kuesioner. Data primer dalam penelitian ini berupa penyebaran kuesioner kepada karyawan dan pelanggan, dan wawancara.
2. Data Sekunder menurut pendapat Umar Husain (2001:69) merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pengambil data primer maupun oleh pihak lain. Data sekunder dalam penelitian ini berupa laporan keuangan perusahaan, struktur organisasi perusahaan, data karyawan data pelanggan.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

1. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2014:135) “Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya”. Metode ini berisi sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi tentang dimensi-dimensi kepuasan pelayanan.

## 2. Dokumentasi

Yaitu peneliti mengadakan penelitian terhadap dokumen CV. BUDI UTAMA YOGYAKARTA berupa laporan keuangan, jumlah karyawan, data yang menyangkut perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, serta profil perusahaan.

## 3. Wawancara

Yaitu peneliti melakukan wawancara terstruktur kepada staff produksi Deepublish untuk meneliti data yang berkaitan dengan perspektif proses bisnis internal.

## F. Instrumen Penelitian Data

Teknik pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner, melakukan penyebaran kuesioner tertutup kepada 29 karyawan dan 195 pelanggan, kategori pengukuran skala *Likert's* 4 (empat), yaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Bentuk dari penilaian ini menurut Silalahi (2012: 229) apabila item-item tersebut positif atau menguntungkan, maka bobotnya adalah sebagai berikut: Nilai 4 = Sangat Setuju (SS), Nilai 3 = Setuju (S), Nilai 2 = Tidak Setuju (TS), Nilai 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) (Modifikasi dari pengukuran skala *likert*).



Tabel 15. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	No, Item
Kepuasan Pelanggan	Pertanggung Jawaban Perusahaan	1. Janji terhadap pelanggan	1,3
		2. Perhatian terhadap pelanggan	2
		3. Keandalan	4,5
	Respon Perusahaan	1. Kecepatan Perusahaan	6,7,8,9,10
	Pelayanan Perusahaan	1. Ramah dan sopan	11,14
		2. Pengetahuan Karyawan	12
		3. Keamanan dan reputasi	13,15
Kepuasan Karyawan	Fisik Perusahaan	1. Kebersihan Perusahaan	16,17
		2. Fasilitas Perusahaan	18,19
	Loyalitas Pelanggan	1. Kesetiaan pelanggan	20,21,22,23,24
	Kinerja & Gaji	1. Kinerja Perusahaan	1
		2. Gaji dan bonus	3,4
		3. Karir	2
Kepuasan Karyawan	Fasilitas & Kenyamanan	1. Peraturan dan pengawasan	7, 6
		2. Fasilitas dan kenyamanan	5,8,9,10
	Hubungan Kerja	1. Hubungan dengan atasan	11,12
		2. Hubungan dengan rekan kerja	13,14,15

## G. Pengujian Instrumen Penelitian

### 1. Uji Validitas

Sugiyono (2014 : 352-353), menyatakan instrumen penelitian dikatakan valid apabila alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data valid. Oleh karena itu, untuk mendapatkan yang valid, peneliti menggunakan metode pengujian validitas isi (*content validity*) dengan analisis *item* yaitu dengan mengkorelasikan antara skor butir instrumen dengan skor total yang merupakan jumlah dari tiap skor butir. Penelitian ini merupakan instrumen *non-test*, maka untuk mengukur instrumen cukup memenuhi validitas konstruksi (*construct validity*). Pengujian validitas tiap butir digunakan analisis *item* yaitu mengkorelasikan tiap skor butir dengan skor total yang merupakan jumlah setiap skor butir. Untuk menghitung korelasi pada uji validitas menggunakan teknik korelasi *Product Moment* dari Pearson dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  : Koefisien korelasi *product moment*

N : Jumlah responden

Y : Skor butir item tertentu

X : Jumlah skor butir

Y : Jumlah skor total

XY : Perkalian skor butir dan skor total

$X^2$  : Jumlah kuadrat skor butir

$Y^2$  : Jumlah kuadrat skor total

Untuk melakukan uji validitas ini menggunakan program SPSS 16. Hasil perhitungan uji validitas untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

a. Kepuasan Pelanggan

Untuk melakukan uji validitas ini menggunakan program komputer SPSS 16. Nilai validitas instrumen dapat diketahui dari *Corrected Item-Total* (r hitung). Selanjutnya nilai r hitung tersebut dibandingkan dengan nilai r tabel. Nilai r tabel pada 0,05 adalah 0,361.

Tabel 16. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Pelanggan

1) Pertanggungjawaban Perusahaan

	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan
Butir 1	0,976	0,361	Valid
Butir 2	0,915	0,361	Valid
Butir 3	0,985	0,361	Valid
Butir 4	0,965	0,361	Valid
Butir 5	0,898	0,361	Valid

2) Respon Perusahaan

	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan
Butir 6	0,822	0,361	Valid
Butir 7	0,952	0,361	Valid
Butir 8	0,972	0,361	Valid
Butir 9	0,877	0,361	Valid
Butir 10	0,972	0,361	Valid

3) Pelayanan Perusahaan

	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan
Butir 11	0,765	0,361	Valid
Butir 12	0,763	0,361	Valid
Butir 13	0,760	0,361	Valid
Butir 14	0,536	0,361	Valid
Butir 15	0,571	0,361	Valid

## 4) Fisik Perusahaan

	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan
Butir 16	0,934	0,361	Valid
Butir 17	0,979	0,361	Valid
Butir 18	0,934	0,361	Valid
Butir 19	0,979	0,361	Valid

## 5) Loyalitas Pelanggan

	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan
Butir 20	0,959	0,361	Valid
Butir 21	0,970	0,361	Valid
Butir 22	0,959	0,361	Valid
Butir 23	0,970	0,361	Valid
Butir 24	0,920	0,361	Valid

Berdasarkan tabel diatas dapat diambil kesimpulan bahwa semua butir pertanyaan tersebut valid karena semua butir pertanyaan tersebut mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel. Untuk mengetahui penghitungan uji validitas selengkapnya dapat dilihat pada lampiran.

## b. Kepuasan Karyawan

Untuk melakukan uji validitas ini menggunakan program komputer SPSS 16. Nilai validitas instrumen dapat diketahui dari *Corrected Item-Total* (r hitung). Selanjutnya nilai r hitung tersebut dibandingkan dengan nilai r tabel. Nilai r tabel pada 0,05 adalah 0,367.

Tabel 17. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Karyawan

## 1) Kinerja dan Gaji

	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan
Butir 1	0,934	0,367	Valid
Butir 2	0,864	0,367	Valid
Butir 3	0,830	0,367	Valid
Butir 4	0,945	0,367	Valid

## 2) Fasilitas dan Kenyamanan

	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan
Butir 5	0,606	0,367	Valid
Butir 6	0,695	0,367	Valid
Butir 7	0,922	0,367	Valid
Butir 8	0,663	0,367	Valid
Butir 9	0,745	0,367	Valid
Butir 10	0,864	0,367	Valid

## 3) Hubungan Kerja

	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan
Butir 11	0,749	0,367	Valid
Butir 12	0,876	0,367	Valid
Butir 13	0,908	0,367	Valid
Butir 14	0,729	0,367	Valid
Butir 15	0,610	0,367	Valid

Berdasarkan tabel diatas dapat diambil kesimpulan bahwa semua butir pertanyaan tersebut valid karena semua butir pertanyaan tersebut mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel. Untuk mengetahui penghitungan uji validitas selengkapnya dapat dilihat pada lampiran.

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Imam Ghozali (2013: 47), uji reliabilitas adalah mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah alat pengumpulan data menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan, dan konsistensi dalam mengungkapkan gejala tertentu. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach alpha* 0, 70 (Imam Ghozali, 2013: 48). *Cronbach alpha* diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Imam Ghozali, 2013: 48):

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{b^2}{^2t} \right)$$

Keterangan:

$r_{11}$  : Reliabilitas instrumen

$k$  : Banyaknya butir pertanyaan

$b^2$  : Jumlah varian butir

$^2t$  : Varian total

Untuk mengukur kepuasan pelanggan dan karyawan ini menggunakan kuesioner berisi pertanyaan-pertanyaan tertutup, yaitu pertanyaan dengan kemungkinan jawaban telah ditentukan terlebih dahulu, sehingga responden tidak mempunyai kebebasan untuk memilih jawaban kecuali yang sudah diberikan. Jawaban dari pertanyaan tadi kemudian diberi skor dengan skala *Likert*.

Tabel 18. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Dimensi	Nilai Cronbach Aplha	Keterangan
Kepuasan Pelanggan	PJP	0,830	Reliabel
	RP	0,822	Reliabel
	PP	0,765	Reliabel
	FP	0,846	Reliabel
	LP	0,807	Reliabel
Kepuasan Karyawan	KG	0,841	Reliabel
	FK	0,704	Reliabel
	HK	0,787	Reliabel

Sumber: Data Primer

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dari dua variabel yang diteliti adalah reliabel karena mempunyai nilai Cronbach Alpha > 0,70

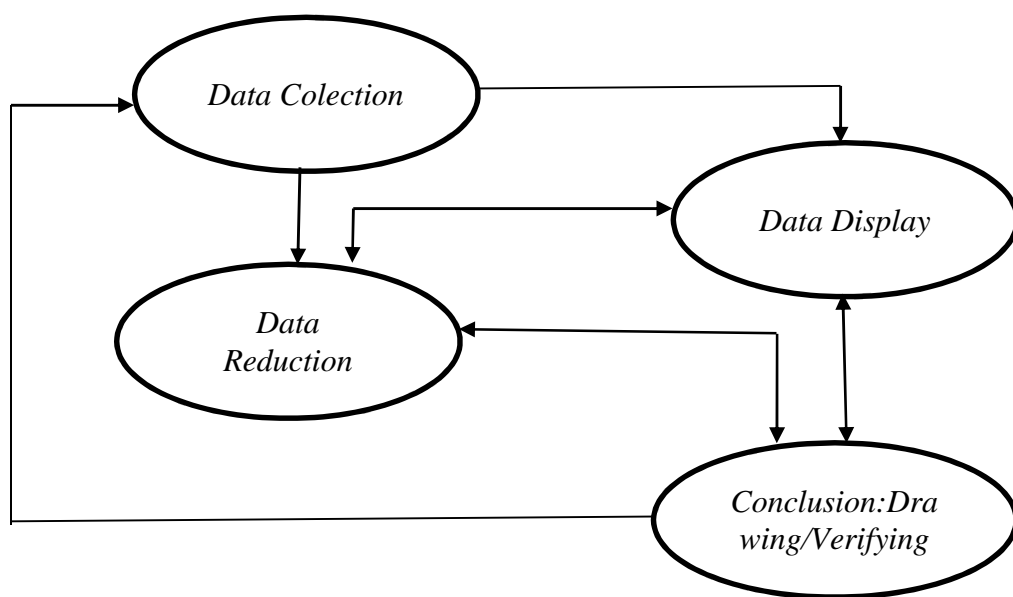
#### H. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh pada penelitian ini dianalisa secara kualitatif. Data yang diperoleh dikumpulkan kemudian diolah dengan rumus-rumus yang sesuai pada definisi operasional variabel, khusus untuk kuesioner kepuasan pelanggan dan karyawan akan diolah dengan menggunakan *software SPSS 16 for windows*.

Sugiyono (2014: 152), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas. Aktivitas dalam analisis data, yaitu:

1. *Data Reduction* (Reduksi Data)
2. *Data Display* (Penyajian Data)
3. *Conclusion Drawing/Verification* (Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi).

Selanjutnya model interaktif dalam analisis data ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 4 : Model Interaktif

Sumber: Sugiyo, Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, 2014

#### 1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.



## 2. Data *Display* (Penyajian Data)

Penyajian data (*Display Data*) dimaksudkan agar lebih mempermudah bagi peneliti untuk dapat melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari data penelitian. Hal ini merupakan pengorganisasian data kedalam suatu bentuk tertentu sehingga kelihatan jelas bentuknya dan kelihatan utuh.

## 3. *Conclusion Drawing/Verification*

Dalam tahapan untuk menarik kesimpulan dari kategori-kategori data yang telah direduksi dan disajikan untuk selanjutnya menuju kesimpulan akhir yang mampu menjawab permasalahan yang dihadapi, dalam penelitian ini, peneliti menganalisis tentang kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balance Scorecard* kemudian menarik kesimpulan dari hasil analisis tersebut.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **1. Deskripsi Umum**

###### **a. Sejarah Berdirinya Perusahaan**

Berbekal kejelian melihat kebutuhan kuliah bagi mahasiswa dan kebutuhan belajar bagi pelajar, Annur Budi Utama membuka usaha jasa percetakan dan penerbitan buku-buku kuliah di perguruan tinggi dan buku-buku pelajaran di sekolah. Menjadi mahasiswa tidak harus terkungkung dengan membaca buku, mencari referensi, diskusi, mengerjakan tugas, dan belajar memahami ilmu dalam mata-mata kuliah saja. Bagi yang memiliki minat dan bakat wirausaha, jenjang kuliah pun berarti kesempatan untuk mendulang untung. Paling tidak inilah yang telah dilakukan Annur Budi Utama, Mahasiswa jurusan Teknik Industri UGM angkatan 2008. Sambil tetap kuliah pemuda 21 tahun ini telah memiliki omset Rp 200 juta per bulan.

Melalui bendera Deepublish Company, ia kini sudah eksis sebagai pengusaha. Awalnya membuka usaha fotokopi yang diawal perintisan ada di Cirebon, di rumah orang tuanya, karena melihat prospek Yogyakarta yang memiliki jumlah pelajar dan mahasiswa yang sangat banyak sebagai pasarnya, kemudian merambah ke percetakan pada November 2009 saat memasuki semester III. Usahanya pun terus berkembang, maka pada Januari 2010 mulai fokus penerbitan buku-buku pendidikan. “Produk buku

Deepublish bukan buku populer. Pasar produk terbitan Deepublish adalah kalangan insan perguruan tinggi, dan sekolah menengah atas. Deepublish menjadikan dosen dan guru sebagai penulis dengan royalti hingga 25%.

Mencetak buku-buku pendidikan yang biasa menjadi bahan ajar dan pembelajaran menjadi fokus usaha perusahaan, bukan tanpa alasan. Sebagai mahasiswa dia merasakan adanya kebutuhan untuk mendapatkan bahan ajar dari dosen, yang biasa diberikan dalam bentuk *pointers* atau *slide show*. Kemudian Deepublish mengolah bahan ajar tersebut menjadi buku yang utuh dan mengajak dosen pengampu mata kuliah bersangkutan sebagai penulisnya. Begitu juga mengenai mata pelajaran di sekolah.

Seiring dengan berjalannya waktu, tema-tema buku yang diterbitkan semakin beragam, seperti tentang kelautan, teknik, peternakan, kedokteran, kebidanan, dan sosial politik. Deepublish juga mengadakan terobosan dengan menampilkan banyak penulis baru dari kalangan dosen, yang dalam memberikan kuliah sebelumnya hanya dengan mempersentasikan dalam bentuk slide atau pointer. Bahan-bahan materi kemudian diproses menjadi buku-buku lengkap dengan nomor ISBN.

Bisnis Annur Budi berkembang, dari sekedar memproduksi buku pendidikan, kemudian juga melayani pembuatan *proceeding* seminar, jurnal hingga buku-buku yang berisikan peningkatan kapasitas atau *life skill*. Penggunaan produknya tidak hanya di lingkungan UGM, namun dipakai juga di lembaga-lembaga pendidikan lain, seperti Universitas

Islam Indonesia, Universitas Pasundan Bandung, Instiper, anak-anak SLB di Madiun dan di Salatiga. Salah satu buku produknya yang ditulis oleh seorang pelaut, bahkan kini menjadi bacaan wajib bagi karyawan perusahaan atau para pelaku di bidang kelautan dan kepelabuhanan, terkait bagaimana pelaut yang baik itu.

Kunci sukses Deepublish adalah mengambil pasar dengan ceruk kecil dulu. Buku-buku yang diterbitkan bisa dipesan dengan model *print on demand* atau dalam jumlah terbatas. Mungkin itulah bedanya Deepublish dengan penerbit lain. Deepublish yakinkan dosen agar mau menjadi penulis, dan kalau perlu dibantu dengan panduan menulis, video tutorial. Pasalnya tidak semua dosen pandai menulis. Satu visi yang ingin diwujudkan adalah bagaimana memuliakan dan mencerdaskan manusia.

Dengan modal awal sekitar Rp 16 juta, menjelang akhir tahun 2009 modalnya berkembang mencapai ratusan juta. Bahkan hingga akhir tahun 2011 perusahaannya sudah mampu beromset Rp 248 juta. Kisah suksesnya dimulai dengan merintis usaha jasa percetakan dan penerbitan. Ia juga mengaku tetap mendapatkan rintangan. Pernah dalam suatu kesempatan ketika *order* cukup banyak, 8 karyawannya memilih berhenti secara bersamaan. Akhirnya proses pengerjaan penerbitan buku tersebut harus dilakukannya sendiri sampai mendapatkan karyawan-karyawan baru.

Selanjutnya Deepublish berjalan dengan beberapa karyawan tetap dan pekerja paruh waktu. Annur Budi mengaku bisa memberi gaji terendah

kepada karyawannya diatas Upah Minimum Regional (UMR) Yogyakarta. Lebih dari Rp 1 juta/bulan untuk karyawan tetapnya, dan Rp. 800.000/bulan untuk pekerja paruh waktu.

Dalam kompetisi Wirausaha Muda Mandiri (WMM) tahun lalu, Annur Budi Utama yang biasa dipanggil Mas Bonbon itu tampil sebagai juara pertama untuk kategori perdagangan dan jasa, dari kelompok mahasiswa. Keberhasilannya dinilai cukup membanggakan. Sebab, menurut Ibnu Wahid FA, Ketua Center Entrepreneurship Development (CED) UGM, yang mendaftarkannya untuk kompetisi WMM 2011 itu, ada 3.741 pelaku, dalam empat kategori, yaitu industri, jasa dan perdagangan, boga dan industri kreatif. Finalisnya, ada 8 wakil dari wilayah DI Yogyakarta-Jawa Tengah dan 5 orang dari UGM, yaitu 3 orang dari kelompok alumni, dan 2 orang dari kelompok mahasiswa. Sejak empat tahun terakhir, pihaknya selalu lakukan pendampingan. Ada 20-25 wirausaha muda yang kini didampingi dengan tenaga dosen sebanyak 25 orang yang memiliki sertifikat pelatihan kewirausahaan.

Soal kelemahan wirausaha pemula, atau mereka yang merintis bisnis, terutama mahasiswa, imbuh Ketua CED UGM ini, adalah bagaimana menemukan visi usaha atau nilai-nilai utama perusahaan. Selain itu, kontrol yang lemah saat perusahaan limbung seperti ditinggalkan karyawan, minim *job*, menuju kebangkrutan karena minim *order* dan butuh keterampilan mengelola bisnis. “ Bisnis dengan perencanaan yang jelas dan sesuai visi bisnis yang tepat dan penentuan target, walau masih

muda maka wirausaha muda ini tidak mudah goyah dan hasilnya adalah kesuksesan”. (<http://www.Deepublish.co.id>).

#### b. Visi Misi Perusahaan

##### 1) Visi

Sebagai pondasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Penerbit Buku Pendidikan Deepublish memiliki visi, yaitu “Mencerdaskan, mensukseskan, dan memuliakan umat manusia dengan menyediakan, serta memanfaatkan ilmu Agama Islam dan IPTEK.”

##### 2) Misi

- a) Mendokumentasikan dan memanfaatkan ilmu, pengalaman, budaya, dan sumberdaya perusahaan untuk memperjuangkan perintah Agama Islam.
- b) Mengutamakan kesejahteraan *stakeholder* dan *shareholder* secara profesional.
- c) Menyediakan buku-buku pendidikan berkualitas dan dibutuhkan masyarakat.
- d) Melayani kebutuhan solusi dokumen masyarakat.

#### c. Budaya Perusahaan

Budaya Penerbit Deepublish "*BIMA PROTEKSI*"

- 1) Bijaksana: Bijaksana dan arif dalam mengerjakan amanah, selalu memikirkan hikmah positif dari setiap kejadian yang dialami, serta selalu mendahulukan kepentingan bersama dan perusahaan.

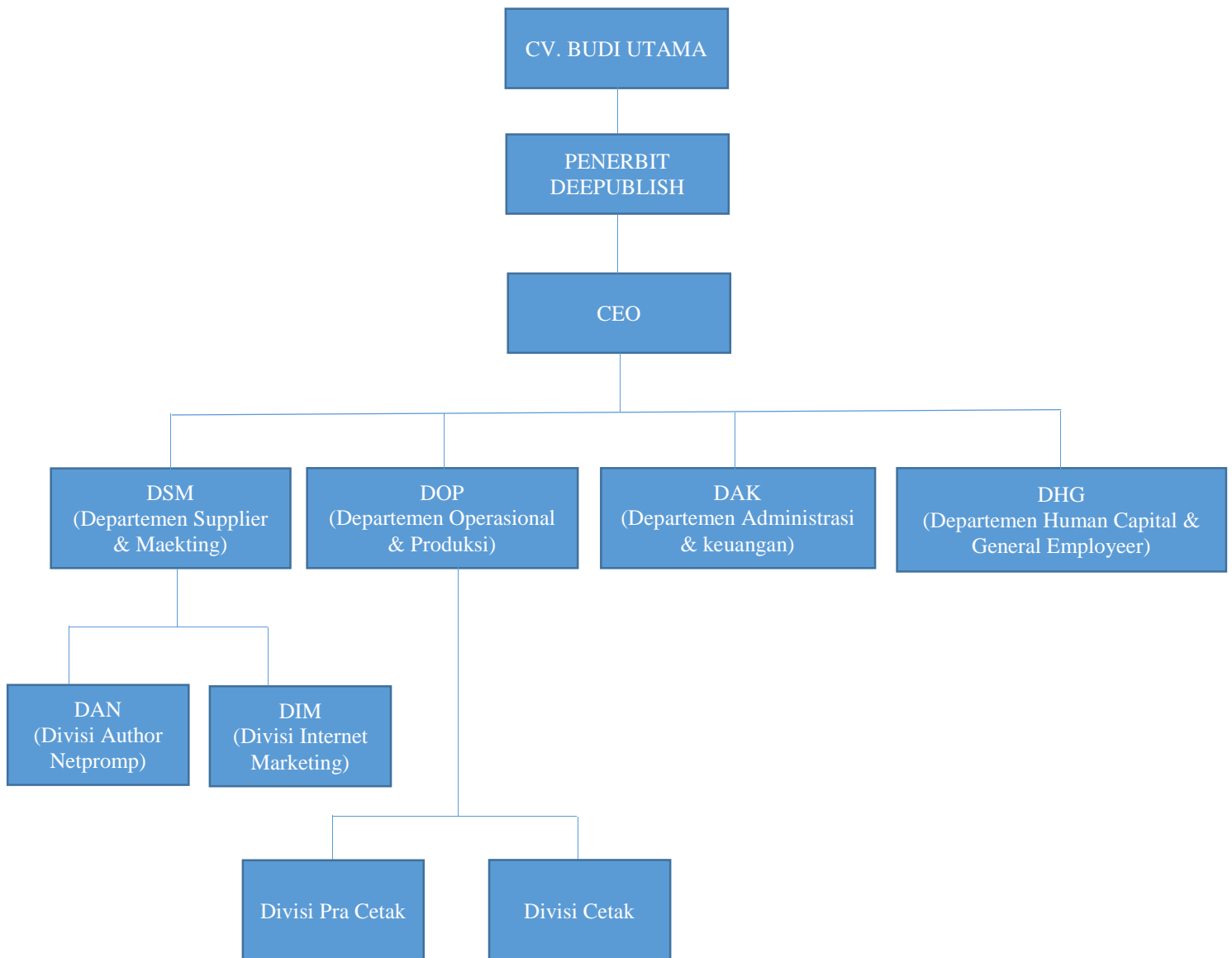
- 2) **Martabat:** Selalu konsisten menjaga martabat dan nama baik pribadi, keluarga, dan perusahaan dengan berlandaskan iman dan takwa terhadap Allah SWT.
- 3) **Profesional:** Ahli dan kompeten sesuai posisi kerja dan menjalankan amanahnya.
- 4) **Intelektual:** Memiliki intelektualitas hidup yang tinggi dan berakhlak mulia. Selalu menjunjung tinggi akal sehat dalam mengambil segala keputusan, dan selalu mengerjakan pekerjaan dengan tingkat profesionalitas tinggi.
- 5) **Kokoh:** Selalu kompak dan bersinergi positif sebagai tim, bersikap tulus dan terbuka untuk mencapai segala tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- 6) **Sempurna:** Memiliki tekad kuat untuk memperoleh prestasi dan standar kualitas kerja tertinggi yang mampu diraihinya.
- 7) **Aksi:** Terus bergerak dan bertindak menuju sasaran yang telah ditetapkan sesuai tenggat waktunya masing-masing.

d. **Alamat Perusahaan**

Alamat perusahaan Deepublish: Jl. Rajawali Gg. Elang 6 No.3 Drono, Ngaglik, Sardonoharjo, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta.

e. **Struktur Organisasi**

Struktur organisasi perusahaan deepublish adalah sebagai berikut:



Gambar 5

Struktur Organisasi Perusahaan Deepublish

Sumber: Struktur Organisasi Penerbit Deepublish, CV. Budi Utama Yogyakarta

## f. Deskripsi Pekerjaan

Deepublish memiliki beberapa departemen yang memiliki tugas yang berbeda-beda, yaitu:

1) Departemen *Supply & Marketing*



a) Divisi Author Netprom (DAN)

- (1) Menelepon Konsumen untuk Menanyakan Repeat Order secara Periodik, E-book, atau Follow Up Order yang Sedang Diproses, dll
- (2) Mengirim Email Penawaran Kerjasama Prospek Konsumen
- (3) Pelayanan pertanyaan dan permintaan konsumen
- (4) *Update database* HJL dan HJM
- (5) Menentukan Harga Jual Online
- (6) Presentasi institusi dalam dan luar wilayah Yogyakarta

b) Divisi Internet *Marketing* (DIM)

- (1) SMS, BBM, WA, Line untuk Menanyakan *Repeat Order* secara Periodik, *E-book*, atau *Follow Up Order* yang Sedang Diproses, dll
- (2) Menentukan Harga Jual *Marketing*
- (3) Menulis Laporan tertulis
- (4) Training Kerja dari *Internal* Departemen, DHG, CEO
- (5) Sarasehan dengan CEO
- (6) Meng-*update* dan mengirimkan email *newsletter* penulis, calon penulis, dan *net promoter*

2) Departemen Administrasi & Keuangan

- a) Rapat Rutin Departemen Mingguan
- b) Menyusun Laporan Manager Mingguan
- c) Mendiskusikan, Mengarahkan, Mengkondisikan Kaizen, Kreativitas, Inovasi Tim DOP
- d) Mengisi Formulir Laporan Pajak Bulanan atau Tahunan

e) Mengecek Rekening Koran pada Pagi dan Sore Hari

f) Menjadi Pusat Pengendali Petty Cash Harian

### 3) Departemen Operasional Produksi

#### a) Divisi Pra Produksi

(1) Mengeksekusi Hasil Rapat dengan CEO, Manager

(2) Inspeksi Layout Isi Naskah dalam Soft Copy

(3) Inspeksi Kualitas Printing Naskah

(4) Inspeksi Kualitas Akhir setelah Revisi

(5) Melakukan Proses Legalisasi ISBN/ISSN

(6) Mengeril Cover

#### b) Divisi Produksi

(1) *Packing* Buku Penjualan Online

(2) Membuat dan Print Surat Pengantar

(3) Input Data Occupancy Rate Mesin Produksi dan Menganalisanya

(4) Pemberian Instruksi Revisi ke Desain dan Layout (List)

(5) *Shipping Online*

(6) Melakukan Outsourcing Proses Print/Cetak Cover

### 4) *Departemen Human Capital & General Employee*

a) Menguji dan Mengevaluasi Karyawan untuk Perpanjangan SPK

b) Menyusun dan Mempersiapkan Program Pendidikan dan Training Karyawan dan Mengarsipkan Filenya

c) Memfasilitasi *Personal Upgrading* Karyawan

- d) Merekap Absensi Karyawan dari Mesin Fingerprint ke dalam DSS MSDM Bima Proteksi dan Mangklarifikasikan Kekurangannya
- e) Merekap Reimburse Transportasi ke DSS MSDM Bima Proteksi
- f) Merencanakan dan Melaksanakan Program CSR serta Merekapnya ke Dalam DSS Bima Proteksi.

f. Logo Perusahaan

Logo Perusahaan Deepublish adalah sebagai berikut:



## 2. Data Khusus

a. Laporan Keuangan Deepublish 2013-2015

Tabel 29. Laporan Keuangan Deepublish 2013-2015

TAHUN	Penjualan	HPP	Laba Kotor
2013	Rp 498.137.225	Rp 206.672.815	Rp 291.464.410
2014	Rp 1.335.703.535	Rp 319.209.210	Rp 1.016.494.325
2015	Rp 1.877.706.154	Rp 503.932.477	Rp 1.373.773.677

Sumber : Laporan Keuangan Deepublish, data diolah

TAHUN	Laba Kotor	Biaya Operasi	Laba Operasi
2013	Rp 291.464.410	Rp 244.155.682	Rp 47.308.728
2014	Rp 1.016.494.325	Rp 561.954.909	Rp 454.539.416
2015	Rp 1.373.773.677	Rp 1.030.669.744	Rp 343.103.933

Sumber : Laporan Keuangan Deepublish, data diolah

TAHUN	Total Aktiva	Aktiva Lancar	Hutang Lancar
2013	Rp 435.897.932	Rp 136.189.709	Rp 63.726.330
2014	Rp 1.122.124.248	Rp 524.405.788	Rp 89.800.270
2015	Rp 1.360.922.523	Rp 650.050.563	Rp 83.653.369

Sumber : Laporan Keuangan Deepublish, data diolah

b. Data Karyawan Deepublish

Tabel 20. Data Karyawan Deepublish 2013-2015

Tahun	Karyawan Awal	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Karyawan Akhir
2013	11	2	9	18
2014	18	7	10	21
2015	21	9	17	29

Sumber : Data Karyawan Deepublish, data diolah

c. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini ada 2, yaitu: responden kepuasan pelanggan, dan responden kepuasan karyawan

1) Karakteristik Responden Pelanggan

Karakteristik responden yang diamati dalam penelitian ini meliputi: jenis kelamin, pendidikan terakhir, usia dan lama pelanggan. Deskripsi karakteristik responden disajikan sebagai berikut:

a) Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 21. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	114	58%
Perempuan	81	42%
Jumlah	195	100%

Sumber: Data primer

Tabel diatas menunjukkan bahwa karyawan Deepublish yang berjenis kelamin laki-laki 114 orang (58%) dan yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 81 orang (42%). Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan Deepublish didominasi yang berjenis kelamin laki-laki yaitu 114 orang (58%).

#### b) Pendidikan Terakhir

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 22. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SMU	-	0%
Diploma	-	0%
S1	66	34%
S2	129	66%
Jumlah	195	100%

Sumber: Data primer

Tabel diatas menunjukkan bahwa pelanggan Deepublish yang berpendidikan terakhir S1 berjumlah 66 orang (34%) dan yang berpendidikan terakhir S2 berjumlah 129 orang. Jadi dapat

disimpulkan bahwa pelanggan Deepublish didominasi yang berpendidikan terakhir S2 yaitu 129 orang (66%).

c) Usia

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan usia disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 23. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
24-30 tahun	-	0%
31-37 tahun	20	10%
38-44 tahun	78	40%
> 44 tahun	97	50%
Jumlah	195	100%

Sumber: Data primer

Tabel diatas menunjukkan bahwa pelanggan Deepublish yang berusia 31-37 tahun berjumlah 20 orang (10%), yang berusia 38-44 tahun berjumlah 78 orang (40%) dan yang berusia > 44 tahun berjumlah 97 orang (50%). Jadi dapat disimpulkan bahwa pelanggan Deepublish didominasi yang berusia > 44 tahun yaitu 97 orang (50%).

d) Lama Pelanggan

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan lama pelanggan disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 24. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
< 6 bulan	-	0%
6-12 bulan	16	8%
1-2 tahun	84	43%
> 2 tahun	95	49%
Jumlah	195	100%

Sumber: Data primer

Tabel diatas menunjukkan bahwa pelanggan Deepublish yang menjadi pelanggan 6-12 bulan berjumlah 16 orang (8%), yang menjadi pelanggan 1-2 tahun berjumlah 84 orang (43%) dan yang menjadi pelanggan >2 tahun berjumlah 95 orang (49%) Jadi dapat disimpulkan bahwa pelanggan Deepublish didominasi yang menjadi pelanggan > 2 tahun yaitu 95 orang (49%).

## 2) Karakteristik Responden Karyawan

Karakteristik responden yang diamati dalam penelitian ini meliputi: jenis kelamin, pendidikan terakhir dan lama bekerja. Deskripsi karakteristik responden disajikan sebagai berikut:

### a) Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 25. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	16	55%
Perempuan	13	45%
Jumlah	29	100%

Sumber: Data primer

Tabel diatas menunjukkan bahwa karyawan Deepublish yang berjenis kelamin laki-laki 16 orang (55%) dan yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 13 orang (45%). Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan Deepublish didominasi yang berjenis kelamin laki-laki yaitu 16 orang (55%).

b) Pendidikan Terakhir

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 26 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SMU	-	0%
Diploma	-	0%
S1	29	100%
S2	-	0%
Jumlah	29	100%

Sumber: Data primer

Tabel diatas menunjukkan bahwa karyawan Deepublish yang berpendidikan terakhir S1 berjumlah 29 orang (100%). Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan Deepublish didominasi yang berpendidikan terakhir S1 yaitu 29 orang (100%).



### c) Lama Bekerja

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan lama bekerja disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 27. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 2 tahun	21	72%
2-5 tahun	8	28%
5-10 tahun	-	0%
Jumlah	29	100%

Sumber: Data primer

Tabel diatas menunjukkan bahwa karyawan Deepublish yang bekerja kurang dari 2 tahun berjumlah 21 orang (72%) dan yang bekerja 2-5 tahun berjumlah 8 orang (28%). Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan Deepublish didominasi yang bekerja kurang dari 2 tahun yaitu 21 orang (72%).

## B. Hasil Penelitian Pengukuran Kinerja Berdasarkan *Balance Scorecard*

Dalam Penelitian ini ada 4 pertanyaan yang diajukan peneliti, yaitu:

1. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan di Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta pada tahun 2013-2015?
2. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan di Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta pada tahun 2013-2015?
3. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif bisnis internal di Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta pada tahun 2013-2015?

4. Bagaimana pengukuran kinerja perusahaan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran di Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta pada tahun 2013-2015?

Jawaban dari masing-masing pertanyaan penelitian tersebut antara lain:

1. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan di DeepublishCV. Budi Utama Yogyakarta pada tahun 2013-2015?

Penelitian ini akan memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti:

- a. Margin Laba Kotor
- b. Margi Laba Operasi
- c. *Return on Asset* (ROA)
- d. *Current Ratio*
- e. *Total Asset Turn Over* (TATO)

- a. Margin Laba Kotor

1) Pengertian

Margin laba kotor mencerminkan tingkat keuntungan yang didapatkan dari penjualannya.

2) Perhitungan dengan Margin Laba Kotor

$$\text{Margin laba kotor} = \frac{\text{Laba kotor}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%,$$

$$\text{Tahun 2013: Margin laba kotor} = \frac{\text{Laba kotor}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%,$$

$$= \frac{\text{Rp } 291.464.410}{\text{Rp } 498.137.225} \times 100\%$$

$$= 58,51\%$$

$$\begin{aligned}
 \text{Tahun 2014: Margin Laba Kotor} &= \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\% \\
 &= \frac{\text{Rp } 1.016.494.325}{\text{Rp } 1.335.703.535} \times 100\% \\
 &= 76,1\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Tahun 2015: Margin Lab Kotor} &= \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\% \\
 &= \frac{\text{Rp } 1.373.773.677}{\text{Rp } 1.877.706.154} \times 100\% \\
 &= 73,16\%
 \end{aligned}$$

### 3) Kriteria

Tabel 28. Rasio Margin Laba Kotor

Tahun	Margin Laba Kotor	Kriteria	Hasil
2013	58,51%	>6%	Baik
2014	76,1%	>6%	Baik
2015	73,16%	>6%	Baik

Sumber: Laporan Keuangan Penerbit Deepublish, CV. Budi Utama Yogyakarta, data diolah

Berdasarkan tabel diatas, rasio margin laba kotor penerbit buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta selama tahun 2013-2015 dinilai baik karena rasio sudah berada >6%, meskipun mengalami penurunan pada tahun 2015 sebesar 2,94%(73,16%-76,1%). Hal ini menunjukkan bahwa harga pokok penjualan relatif lebih rendah dibandingkan dengan penjualan pada penerbit Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta.

#### b. Margin Laba Operasi

### 1) Pengertian

Margin laba bersih digunakan untuk mengukur tipis atau tebalnya keuntungan perusahaan

### 2) Perhitungan dengan Margin Laba Operasi

Margin laba Operasi =  $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$ ,

Tahun 2013: Margin laba Operasi =  $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$ ,

$$= \frac{\text{Rp } 47.308.728}{\text{Rp } 498.137.225} \times 100\%$$

$$= 9,5\%$$

Tahun 2014: Margin Laba Operasi =  $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$

$$= \frac{\text{Rp } 454.539.416}{\text{Rp } 1.335.703.535} \times 100\%$$

$$= 34,03\%$$

Tahun 2015: Margin Laba Operasi =  $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$

$$= \frac{\text{Rp } 343.103.933}{\text{Rp } 1.877.706.154} \times 100\%$$

$$= 18,27\%$$

### 3) Kriteria

Tabel 29. Rasio Margin Laba Operasi

Tahun	Margin Laba Operasi	Kriteria	Hasil
2013	9,5%	>6%	Baik
2014	34,03%	>6%	Baik
2015	18,27%	>6%	Baik

Sumber: Laporan Keuangan Penerbit Deepublish, CV. Budi Utama Yogyakarta, data diolah

Berdasarkan tabel diatas, rasio margin laba bersih penerbit buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta selama tahun 2013-2015 dinilai baik karena rasio sudah berada >6%, meskipun mengalami penurunan pada tahun 2015 sebesar 15,76% (34,03%-18,27%). Hal ini menunjukkan bahwa keuntungan bersih yang didapat sudah baik pada perusahaan penerbit Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta.

#### c. *Return on Asset (ROA)*

##### 1) Pengertian

ROA adalah rasio keuntungan bersih pajak yang juga berarti suatu ukuran untuk menilai seberapa besar tingkat pengembalian dari aset yang dimiliki perusahaan.

##### 2) Perhitungan dengan ROA

$$ROA = \frac{\text{earnings after tax}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned}
 \text{Tahun 2013: } ROA &= \frac{\text{earnings after tax}}{\text{Total aktiva}} \times 100\% \\
 &= \frac{\text{Rp } 47.308.728}{\text{Rp } 435.897.932} \times 100\% \\
 &= 10,85\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Tahun 2014: } ROA &= \frac{\text{earnings after tax}}{\text{Total aktiva}} \times 100\% \\
 &= \frac{\text{Rp } 454.539.416}{\text{Rp } 1.122.124.248} \times 100\% \\
 &= 40,5\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Tahun 2015: } ROA &= \frac{\text{earnings after tax}}{\text{Total aktiva}} \times 100\% \\
 &= \frac{\text{Rp } 343.103.933}{\text{Rp } 1.360.922.523} \times 100\% \\
 &= 25,21\%
 \end{aligned}$$

### 3) Kriteria

Tabel 30. Rasio *Return on Asset* (ROA)

Tahun	ROA	Kriteria	Hasil
2013	10,85%	>7%	Baik
2014	40,5%	>7%	Baik
2015	25,21%	>7%	Baik

Sumber: Laporan Keuangan Penerbit Deepublish, CV. Budi Utama Yogyakarta, data diolah

Berdasarkan tabel diatas, rasio ROA penerbit buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta selama tahun 2013-2015 dinilai baik

karena rasio sudah berada 7%, meskipun mengalami penurunan pada tahun 2015 sebesar 15,29%(40,5%-25,21%). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pengembalian dari aset yang dimiliki sudah baik pada perusahaan sudah baik pada perusahaan penerbit Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta.

#### d. *Current Ratio*

##### 1) Pengertian

*Current ratio* merupakan ukuran yang paling umum digunakan untuk mengetahui kesanggupan memenuhi kewajiban jangka pendek, karena rasio ini menunjukan seberapa jauh tuntutan dari kreditor jangka pendek dipenuhi oleh aktiva yang diperkirakan menjadi uang tunai dalam periode yang sama dengan jatuh tempo utang.

##### 2) Perhitungan dengan *Current Ratio*

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2013: Current Ratio} &= \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 136.189.709}{\text{Rp } 75.452.660} \times 100\% \\ &= 180,50\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2014: Current Ratio} &= \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 524.405.788}{\text{Rp } 104.520.540} \times 100\% \\ &= 501,73\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Tahun 2015: } Current Ratio &= \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \\
 &= \frac{\text{Rp } 650.050.563}{\text{Rp } 145.955.808} \times 100\% \\
 &= 445,37\%
 \end{aligned}$$

### 3) Kriteria

Tabel 31. *Current Ratio*

Tahun	<i>Current Ratio</i>	Kriteria	Hasil
2013	180,50%	<200%	Buruk
2014	501,73%	>200%	Baik
2015	445,37%	>200%	Baik

Sumber: Laporan Keuangan Penerbit Deepublish, CV. Budi Utama Yogyakarta, data diolah

Berdasarkan tabel diatas, rasio *current ratio* penerbit buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta selama tahun 2013 dinilai buruk karena rasio berada dibawah 200% dan tahun 2014-2015 dinilai baik karena rasio sudah berada diatas 200%. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahun 2013 perbandingan aktiva lancar dan pasiva lancar sangat kecil dan buruk untuk kondisi keuangan perusahaan, namun pada tahun 2014-2015 perbandingan aktiva lancar dan pasiva lancar sangat besar sehingga dinilai *current ratio* sudah baik pada perusahaan penerbit Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta.

#### e. *Total Asset Turn Over (TATO)*

##### 1) Pengertian



TATO merupakan perbandingan antara penjualan dengan total aktiva suatu perusahaan dimana rasio ini menggambarkan kecepatan perputarannya total aktiva dalam satu periode tertentu. TATO merupakan rasio yang menunjukkan tingkat efisiensi penggunaan keseluruhan aktiva perusahaan dalam menghasilkan volume penjualan tertentu.

## 2) Perhitungan dengan *TATO*

$$TATO = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2013: } TATO = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

$$= \frac{\text{Rp } 498.137.225}{\text{Rp } 435.897.932} \times 100\%$$

$$= 114,27\%$$

$$\text{Tahun 2014: } TATO = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

$$= \frac{\text{Rp } 1.335.703.535}{\text{Rp } 1.122.124.248} \times 100\%$$

$$= 119,03\%$$

$$\text{Tahun 2015: } TATO = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

$$= \frac{\text{Rp } 1.877.706.154}{\text{Rp } 1.360.922.523} \times 100\%$$

$$= 137,97\%$$

### 3) Kriteria

Tabel 33. Rasio TATO

Tahun	TATO	Kriteria	Hasil
2013	114,27%	>100%	Baik
2014	119,03%	>100%	Baik
2015	137,97%	>100%	Baik

Sumber: Laporan Keuangan Penerbit Deepublish, CV. Budi Utama Yogyakarta, data diolah

Berdasarkan tabel diatas, rasio TATO penerbit buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta selama tahun 2013-2015 dinilai baik karena rasio sudah berada >100%. Hal ini menunjukkan bahwa kecepatan perputaran total aktiva dalam satu periode dalam menghasilkan *volume* penjualan pada perusahaan sudah baik pada perusahaan penerbit Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta.

## 2. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan di Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta pada tahun 2013-2015?

Dalam perspektif pelanggan akan digunakan aspek:

### a. Retensi pelanggan

#### 1) Tujuan

Untuk mengetahui seberapa besar jumlah pelanggan yang putus (*switch*) dibandingkan dengan total pelanggan yang dimiliki perusahaan.

#### 2) Perhitungan retensi pelanggan

Perspektif retensi pelanggan dinilai buruk apabila retensi pelanggan mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila konstan dan dinilai baik apabila mengalami penurunan.

Tabel 33. Data Retensi Pelanggan Perusahaan Deepublish

Tahun	Jumlah Pelanggan	Pelanggan Putus	Retensi Pelanggan
2013	320	62	19,37%
2014	410	42	10,24%
2015	487	48	9,86%

Sumber: Data Pelanggan Penerbit Deepublish, CV. Budi Utama Yogyakarta, data diolah

### 3) Kriteria

Tabel 34. Retensi Pelanggan

Tahun	Retensi Pelanggan	Kriteria	Hasil
2013	19,37%	-	-
2014	10,24%	Menurun	Baik
2015	9,86%	Menurun	Baik

Sumber: Data Pelanggan Penerbit Deepublish, CV. Budi Utama Yogyakarta, data diolah

Berdasarkan tabel diatas, retensi pelanggan penerbit buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta pada tahun 2015 dinilai baik karena sudah menurun dibandingkan tahun 2013 dan 2014, hal ini menunjukkan bahwa pelanggan yang putus/tidak melanjutkan kerjasama lagi menurun yang mengindikasikan manajemen perusahaan

penerbit Deepublish sudah melakukan pendekatan yang baik terhadap pelanggannya.

#### b. Akuisisi Pelanggan

##### 1) Tujuan

Untuk mengetahui banyaknya jumlah pelanggan baru dibandingkan dengan total pelanggan.

##### 2) Perhitungan Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan dinilai buruk apabila menurun, dinilai sedang apabila konstan dan dinilai baik apabila kemampuan akuisisi pelanggan mengalami peningkatan.

Tabel 35. Data akuisisi pelanggan perusahaan Deepublish

Tahun	Jumlah Pelanggan	Pelanggan Lama	Pelanggan Baru	Akuisisi Pelanggan
2013	258	207	51	24,64%
2014	368	258	110	42,63%
2015	439	368	71	19,29%

Sumber: Data Pelanggan Penerbit Deepublish, CV. Budi Utama Yogyakarta, data diolah

##### 3) Kriteria

Tabel 36. Akuisisi Pelanggan

Tahun	Akuisisi Pelanggan	Kriteria	Hasil
2013	24,64%	-	-
2014	42,63%	Meningkat	Baik
2015	19,29%	Menurun	Buruk

Sumber: Data Pelanggan Penerbit Deepublish, CV. Budi Utama Yogyakarta, data diolah

Berdasarkan tabel diatas, akuisisi pelanggan penerbit buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta pada tahun 2014 dinilai baik karena sudah meningkat dibandingkan tahun 2013, namun pada tahun 2015 akuisisi pelanggan penerbit buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta dinilai buruk karena mengalami penurunan dibandingkan tahun 2014, hal ini menunjukkan bahwa peningkatan jumlah pelanggan terjadi di tahun 2014 dan pada tahun 2015 jumlah pelanggan naik tapi tidak setinggi pada tahun 2014 yang menunjukkan ada penurunan kinerja untuk peningkatan jumlah pelanggan pada perusahaan penerbit Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta.

#### c. Tingkat Kepuasan Pelanggan

##### 1) Tujuan

Untuk mengetahui seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap perusahaan, dapat diketahui dengan menggunakan survey kepuasan pelanggan.

##### 2) Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang akan dilakukan penulis dalam survei ini adalah penyebaran kuosioner kepada 195 pelanggan Deepublish.

##### 3) Hasil Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan

Berikut ini peneliti akan menjabarkan hasil kuesioner yang disebarkan setiap item pernyataan yang diajukan mengenai kepuasan pelanggan yang terdiri dari dimensi pertanggungjawaban perusahaan, respon

perusahaan, pelayanan perusahaan, fisik perusahaan, loyalitas pelanggan.

a) Dimensi Pertanggungjawaban Perusahaan

Hasil pengolahan data dari setiap butir pertanyaan dalam dimensi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

Tabel 37. Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan Dimensi Pertanggungjawaban Perusahaan

Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase
Sangat setuju	4	242	24,82%
Setuju	3	334	34,26%
Tidak setuju	2	298	30,56%
Sangat tidak setuju	1	101	10,36%
<b>Jumlah</b>		<b>975</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer diolah

Dimensi pertanggungjawaban perusahaan terdiri dari 5 pertanyaan dengan skor 1 sampai 4, sehingga jumlah responden dikali 5. Tabel di atas menjelaskan tanggapan penilaian responden terhadap pertanggungjawaban perusahaan. Dari data yang disajikan pada tabel di atas terlihat tanggapan positif memperoleh persentase sebesar 59,08%. Dari tanggapan tersebut, peneliti menganggap bahwa Perusahaan Deepublish mampu memberikan kepuasan bagi pelanggannya dalam hal pertanggungjawaban, kepuasan yang dimaksud berupa janji terhadap pelanggan yang ditepati, perhatian terhadap pelanggan yang besar, dan kehandalan dalam bekerja.

Selanjutnya pada tanggapan negatif memperoleh persentase sebesar 40,92%. Dari tanggapan tersebut, peneliti menganggap bahwa responden kurang bisa dipuaskan kebutuhannya dalam hal ini

berupa pertanggungjawaban perusahaan Deepublish terhadap pelanggannya.

b) Dimensi Respon Perusahaan

Hasil pengolahan data dari setiap butir pertanyaan dalam dimensi respon perusahaan adalah sebagai berikut:

Tabel 38. Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan Dimensi Respon Perusahaan

Alternatif Jawaban	Bobot	frekuensi	Persentase
Sangat setuju	4	278	28,51%
Setuju	3	396	40,61%
Tidak setuju	2	260	26,67%
Sangat tidak setuju	1	41	4,21%
<b>Jumlah</b>		<b>975</b>	<b>100%</b>

Sumber: data primer diolah

Dimensi pertanggungjawaban perusahaan terdiri dari 5 pertanyaan dengan skor 1 sampai 4, sehingga jumlah responden dikali 5. Tabel di atas menjelaskan tanggapan penilaian responden terhadap respon perusahaan. Dari data yang disajikan pada tabel di atas terlihat tanggapan positif memperoleh persentase sebesar 69,12%. Dari tanggapan tersebut, peneliti menganggap bahwa Perusahaan Deepublish mampu memberikan kepuasan bagi pelanggannya dalam hal respon, kepuasan yang dimaksud berupa kecepatan perusahaan dalam merespon permintaan pelanggan.

Selanjutnya pada tanggapan negatif memperoleh persentase sebesar 30,88%. Dari tanggapan tersebut, peneliti menganggap bahwa responden kurang bisa dipuaskan kebutuhannya dalam hal ini berupa respon perusahaan Deepublish terhadap pelanggannya.

c) Dimensi Pelayanan Perusahaan

Hasil pengolahan data dari setiap butir pertanyaan dalam dimensi pelayanan perusahaan adalah sebagai berikut:

Tabel 39. Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan Dimensi Pelayanan Perusahaan

Alternatif Jawaban	Bobot	frekuensi	Persentase
Sangat setuju	4	172	17,64%
Setuju	3	447	45,85%
Tidak setuju	2	302	30,97%
Sangat tidak setuju	1	54	5,54%
<b>Jumlah</b>		<b>975</b>	<b>100%</b>

Sumber: data primer diolah

Dimensi pertanggungjawaban perusahaan terdiri dari 5 pertanyaan dengan skor 1 sampai 4, sehingga jumlah responden dikali 5. Tabel di atas menjelaskan tanggapan penilaian responden terhadap pelayanan perusahaan. Dari data yang disajikan pada tabel di atas terlihat tanggapan positif memperoleh persentase sebesar 63,49%. Dari tanggapan tersebut, peneliti menganggap bahwa Perusahaan Deepublish mampu memberikan kepuasan bagi pelanggannya dalam hal pelayanan, kepuasan yang dimaksud berupa keramahan dan kesopanan, pengetahuan karyawan yang baik, dan keamanan dan reputasi perusahaan.

Selanjutnya pada tanggapan negatif memperoleh persentase sebesar 36,51%. Dari tanggapan tersebut, peneliti menganggap bahwa responden kurang bisa dipuaskan kebutuhannya dalam hal ini berupa pelayanan perusahaan Deepublish terhadap pelanggannya.



#### d) Dimensi Fisik Perusahaan

Hasil pengolahan data dari setiap butir pertanyaan dalam dimensi fisik perusahaan adalah sebagai berikut:

Tabel 40. Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan Dimensi Fisik Perusahaan

Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase
Sangat setuju	4	125	16,02%
Setuju	3	299	38,33%
Tidak setuju	2	250	32,05%
Sangat tidak setuju	1	106	13,60%
<b>Jumlah</b>		<b>780</b>	<b>100%</b>

Sumber: data primer diolah

Dimensi pertanggungjawaban perusahaan terdiri dari 4 pertanyaan dengan skor 1 sampai 4, sehingga jumlah responden dikali 4. Tabel di atas menjelaskan tanggapan penilaian responden terhadap fisik perusahaan. Dari data yang disajikan pada tabel di atas terlihat tanggapan positif memperoleh persentase sebesar 54,35%. Dari tanggapan tersebut, peneliti menganggap bahwa Perusahaan Deepublish mampu memberikan kepuasan bagi pelanggannya dalam hal bangunan perusahaan, kepuasan yang dimaksud berupa kebersihan, dan fasilitas perusahaan yang memadai.

Selanjutnya pada tanggapan negatif memperoleh persentase sebesar 45,65%. Dari tanggapan tersebut, peneliti menganggap bahwa responden kurang bisa dipuaskan kebutuhannya dalam hal ini berupa bangunan perusahaan Deepublish terhadap pelanggannya.

e) Dimensi Loyalitas Pelanggan

Hasil pengolahan data dari setiap butir pertanyaan dalam dimensi loyalitas pelanggan adalah sebagai berikut:

Tabel 41. Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan Dimensi loyalitas pelanggan

Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase
Sangat setuju	4	302	30,97%
Setuju	3	391	40,10%
Tidak setuju	2	162	16,62%
Sangat tidak setuju	1	120	12,31%
<b>Jumlah</b>		<b>975</b>	<b>100%</b>

Sumber: data primer diolah

Dimensi pertanggungjawaban perusahaan terdiri dari 5 pertanyaan dengan skor 1 sampai 4, sehingga jumlah responden dikali 5. Tabel di atas menjelaskan tanggapan penilaian responden terhadap fisik perusahaan. Dari data yang disajikan pada tabel di atas terlihat tanggapan positif memperoleh persentase sebesar 71,07%. Dari tanggapan tersebut, peneliti menganggap pelanggan memiliki loyalitas yang besar terhadap perusahaan, loyalitas yang dimaksud berupa kesetiaan pelanggan untuk selalu menggunakan jasa Deepublish.

Selanjutnya pada tanggapan negatif memperoleh persentase sebesar 28,93%. Dari tanggapan tersebut, peneliti menganggap bahwa pelanggan kurang memiliki loyalitas terhadap perusahaan sehingga berpotensi pindah ke perusahaan lain.

3. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif bisnis internal di Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta pada tahun 2013-2015?

Dalam perspektif proses bisnis internal akan digunakan aspek:

a. Proses Inovasi

1) Tujuan

Tujuan meneliti proses inovasi adalah untuk menghitung persentase penjualan dari produk baru, membandingkan antara jumlah produk baru dengan produk sebelumnya.

2) Perhitungan Proses Inovasi

Kemampuan dalam proses dinilai baik apabila proses inovasi mengalami peningkatan, dinyatakan sedang apabila fluktuatif dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan.

3) Hasil

Dalam wawancara yang dilakukan peneliti terhadap bagian operasi produksi bahwa perusahaan Deepublish tidak memiliki produk inovasi, produk utamanya adalah buku pendidikan berupa buku ajar, referensi, buku panduan akademik, jurnal dan prosiding. Adapun produk inovasinya tidak ada, inovasi produk baru akan dilakukan oleh perusahaan deepublish setelah evaluasi kinerja kuartal I tahun 2016 berupa kalender, sertifikat, stiker, poster dll. Alasan karena perusahaan Deepublish belum memiliki alat untuk mencetak produk-produk baru tersebut dan pembelian alat-alat cetak produk inovasi tersebut baru dianggarkan pada tahun 2016.

Berdasarkan penjelasan diatas, perusahaan Deepublish dalam proses inovasi masih buruk, karena tidak memiliki produk inovasi sehingga kurang memiliki produk yang inovatif dan kreatif untuk meningkatkan daya saing perusahaan di masa yang akan datang serta untuk meningkatkan *profit* penjualan perusahaan.

#### b. Proses Operasi

##### 1) Tujuan

Tujuan meneliti proses operasi adalah untuk mengukur waktu yang diperlukan dari pemesanan sampai barang siap kirim ke pemesan.

##### 2) Perhitungan Proses Operasi

Kemampuan dalam proses operasi dinilai baik apabila proses operasi mengalami penurunan, dinyatakan sedang apabila fluktuatif dan dinilai buruk apabila mengalami peningkatan.

##### 3) Hasil

Dalam wawancara yang dilakukan peneliti terhadap bagian operasi produksi bahwa perusahaan Deepublish memiliki beberapa tahapan dalam proses operasi, yaitu, *order*, *layout*, *cover*, editing, konfirmasi, Nomor ISBN, produksi/cetak. dalam proses operasinya selama 2013-2015 mengalami peningkatan yang akan dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 42. Proses Operasi Perusahaan Deepublish

Tahun	Proses Operasi					Total
	Order	Layout+Cover+Edit	QC+Konfirmasi	No ISBN	Cetak	
2013	1 Hari	6 Hari	2 Hari	3 Hari	14 Hari	26 Hari
2014	1 Hari	3 Hari	1 Hari	3 Hari	12 Hari	20 Hari
2015	1 Hari	2 Hari	1 Hari	2 Hari	8 Hari	14 Hari

Sumber: Data Produksi Perusahaan Deepublish, Data diolah

Berdasarkan tabel diatas, proses operasi penerbit buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta selama tahun 2013-2015 dinilai baik karena mengalami penurunan waktu produksi 12 hari (26-14). Tapi ini adalah gambaran umum proses produksi minimum, karena terkadang dalam pemesanan ada beberapa kendala seperti *layout*, *cover* dan *editing* ulang yang tidak sesuai dari pemesan. Hal ini menunjukkan bahwa kecepatan proses produksi dalam satu *order* pada perusahaan sudah baik pada perusahaan penerbit Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta.

#### c. Proses Penanganan atas Barang Cacat

##### 1) Tujuan

Untuk mengetahui jumlah barang cacat dan perlakuan pada barang cacat tersebut.

##### 2) Perhitungan Proses Penanganan atas barang cacat

Kemampuan proses penanganan barang cacat dinilai baik apabila proses penanganan barang cacat mengalami penurunan, dinyatakan

sedang apabila fluktuatif dan dinilai buruk apabila mengalami peningkatan.

### 3) Hasil

Dalam wawancara yang dilakukan peneliti terhadap bagian operasi produksi bahwa perusahaan Deepublish dalam memproduksi buku memiliki minimal pesanan yaitu 10 buku, dan diberikan bonus 2 buku seandainya memesan minimal 40 buku. Dalam proses produksinya perusahaan Deepublish memiliki *Quality Control Team* yang bertugas mengecek finalisasi sebelum cetak, proses hasil cetak, dan kondisi buku sebelum pengiriman. Seandainya ada buku yang gagal cetak/produk cacat, kalau itu pemesanan diatas 40 buku maka itu tetap dikirimkan ke pemesan dan masuk dalam bonus, kalau lebih dari 2 buku maka sisanya akan di simpan di perpustakaan kantor, dan biasanya akan dijual di pameran buku atau untuk diberikan kepada mahasiswa, siswa, atau warga sekitar yang membutuhkan. Kalau pemesanan kurang dari 40 maka produk cacat langsung disimpan di perpustakaan kantor.

Perusahaan Deepublish tidak mempunyai data yang lengkap tentang jumlah produk cacat dibandingkan dengan produk jadi/ yang tidak cacat, karena jumlah produk cacat tidak pernah dicatat dan biayanya masuk dalam biaya produksi, penyebabnya adalah presentase nya sangat kecil dibandingkan produk jadinya, sehingga peneliti tidak mampu mempersentasekan produk cacat dengan produk

jadinya, dan tidak bisa membandingkan jumlah produk cacat pertahun apakah ada penurunan atau tidak.

Berdasarkan penjelasan diatas, perusahaan Deepublish dalam proses penanganan atas barang cacat masih buruk, karena tidak memiliki data yang akurat mengenai jumlah barang yang cacat sehingga data tentang jumlah barang cacat, kerugian atas barang cacat tidak diketahui, dan tidak bisa melakukan evaluasi kepada tim produksi untuk peningkatan kinerja kedepannya.

4. Bagaimana pengukuran kinerja perusahaan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta pada tahun 2013-2015?

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan menggunakan perhitungan:

a. Tingkat Produktivitas Karyawan

1) Tujuan

Tujuan Produktivitas Karyawan adalah untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam bekerja dalam periode tertentu

2) Perhitungan Tingkat Produktivitas Karyawan:

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2013: Produktivitas karyawan} &= \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Jumlah karyawan}} \\ &= \frac{\text{Rp } 291.464.410}{18} \\ &= \text{Rp } 16.192.467 \end{aligned}$$

Jadi setiap karyawan menghasilkan Rp 16.192.467 dalam tahun 2013 untuk perusahaan.

$$\begin{aligned}\text{Tahun 2014: Produktivitas karyawan} &= \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Jumlah karyawan}} \\ &= \frac{\text{Rp 1.165.703.199}}{21} \\ &= \text{Rp 55.509.676}\end{aligned}$$

Jadi setiap karyawan menghasilkan Rp 55.509.676 dalam tahun 2014 untuk perusahaan.

$$\begin{aligned}\text{Tahun 2015: Produktivitas karyawan} &= \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Jumlah karyawan}} \\ &= \frac{\text{Rp 1.373.773.677}}{29} \\ &= \text{Rp 47.371.506}\end{aligned}$$

Jadi setiap karyawan menghasilkan Rp 47.371.506 dalam tahun 2015 untuk perusahaan.

### 3) Kriteria

Tabel 43. Kriteria Tingkat Produktivitas Karyawan

Tahun	Produktivitas Karyawan	Nilai	Kriteria
2013	Rp 16.192.467	-	-
2014	Rp 55.509.676	Meningkat	Baik
2015	Rp 47.371.506	Menurun	Buruk

Sumber: Data Karyawan Penerbit Deepublish, CV. Budi Utama Yogyakarta, data diolah

Berdasarkan tabel diatas, tingkat produktivitas karyawan penerbit buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta tahun



2014 dinilai baik karena mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya yaitu tahun 2013 sebesar Rp 39.317.209 (Rp 55.509.676 - Rp 16.192.467). Sedangkan untuk tahun 2015, tingkat produktivitas karyawan penerbit buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta dinilai buruk karena mengalami penurunan peningkatan dari tahun sebelumnya yaitu tahun 2014 sebesar Rp 8.138.170 (Rp 47.371.506 – Rp 55.509.676).

#### b. Tingkat Perputaran Karyawan

##### 1) Tujuan

Tujuan mengukur tingkat perputaran karyawan adalah untuk mengukur seberapa besar perputaran karyawan pada tahun berjalan.

##### 2) Perhitungan Tingkat Perputaran Karyawan

$$\text{Perputaran karyawan} = \frac{\text{karyawan masuk} - \text{karyawan keluar}}{\frac{1}{2} (\text{karyawan awal} + \text{karyawan akhir})} \times 100\%$$

Tahun 2013:

$$\begin{aligned} \text{Perputaran Karyawan} &= \frac{\text{karyawan masuk} - \text{karyawan keluar}}{\frac{1}{2} (\text{karyawan awal} + \text{karyawan akhir})} \times 100\% \\ &= \frac{9-2}{\frac{1}{2} (11+18)} \times 100\% \\ &= 48,27\% \end{aligned}$$

Tahun 2014:

$$\begin{aligned} \text{Perputaran Karyawan} &= \frac{\text{karyawan masuk} - \text{karyawan keluar}}{\frac{1}{2} (\text{karyawan awal} + \text{karyawan akhir})} \times 100\% \\ &= \frac{10-7}{\frac{1}{2} (18+21)} \times 100\% \\ &= 15,38\% \end{aligned}$$

Tahun 2015:

$$\begin{aligned}
 \text{Perputaran Karyawan} &= \frac{\text{karyawan masuk}-\text{karyawan keluar}}{\frac{1}{2} (\text{karyawan awal}+\text{karyawan akhir})} \times 100\% \\
 &= \frac{17-9}{\frac{1}{2} (21+29)} \times 100\% \\
 &= 32\%
 \end{aligned}$$

### 3) Kriteria

Tabel 44. Kriteria Tingkat Perputaran Karyawan

Tahun	Perputaran Karyawan	Nilai	Kriteria
2013	48,27%	-	-
2014	15,38%	Menurun	Baik
2015	32%	Meningkat	Buruk

Sumber: Data Karyawan Penerbit Deepublish, CV. Budi Utama Yogyakarta, data diolah

Berdasarkan tabel diatas, tingkat perputaran karyawan penerbit buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta tahun 2014 dinilai baik karena mengalami penurunan dari tahun sebelumnya yaitu tahun 2013 sebesar 32,89% (48,37% - 15,38%). Sedangkan untuk tahun 2015, tingkat perputaran karyawan penerbit buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta dinilai buruk karena mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya yaitu tahun 2014 sebesar 16,62% (32%-15,38%).

### c. Tingkat Kepuasan Karyawan

#### 1) Tujuan

Untuk mengetahui seberapa jauh karyawan merasa puas terhadap perusahaan, dapat diketahui dengan menggunakan survey kepuasan karyawan.

## 2) Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang akan dilakukan penulis dalam survei ini adalah penyebaran kuosioner kepada 29 karyawan Deepublish.

## 3) Hasil Pengukuran Tingkat Kepuasan Karyawan

Berikut ini peneliti akan menjabarkan hasil kuesioner yang disebarkan setiap item pernyataan yang diajukan mengenai kepuasan karyawan yang terdiri dari dimensi pertanggungjawaban perusahaan, respon perusahaan, pelayanan perusahaan, fisik perusahaan, loyalitas pelanggan.

### a) Dimensi Kinerja dan Gaji

Hasil pengolahan data dari setiap butir pertanyaan dalam dimensi kinerja dan gaji adalah sebagai berikut:

Tabel 45. Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan Dimensi Kinerja dan Gaji

Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase
Sangat setuju	4	14	12,07%
Setuju	3	88	75,86%
Tidak setuju	2	14	12,07%
Sangat tidak setuju	1	0	0,00%
<b>Jumlah</b>		<b>116</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer diolah

Dimensi pertanggungjawaban perusahaan terdiri dari 4 pertanyaan dengan skor 1 sampai 4, sehingga jumlah responden dikali 4. Tabel di atas menjelaskan tanggapan penilaian

responden/karyawan terhadap kinerja dan gaji. Dari data yang disajikan pada tabel di atas terlihat tanggapan positif memperoleh persentase sebesar 87,93%. Dari tanggapan tersebut, peneliti menganggap bahwa Perusahaan Deepublish mampu memberikan kepuasan bagi karyawannya dalam hal kinerja dan gaji, kepuasan yang dimaksud berupa kinerja perusahaan, gaji dan bonus, dan jenjang karir.

Selanjutnya pada tanggapan negatif memperoleh persentase sebesar 12,07%. Dari tanggapan tersebut, peneliti menganggap bahwa karyawan kurang bisa dipuaskan kebutuhannya dalam hal ini kinerja dan gaji.

#### b) Dimensi Fasilitas dan Kenyamanan

Hasil pengolahan data dari setiap butir pertanyaan dalam dimensi fasilitas dan kenyamanan adalah sebagai berikut:

Tabel 46. Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan Dimensi Fasilitas dan Kenyamanan

Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase
Sangat setuju	4	16	9,19%
Setuju	3	92	52,87%
Tidak setuju	2	40	22,99%
Sangat tidak setuju	1	26	14,95%
<b>Jumlah</b>		<b>174</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer diolah

Dimensi pertanggungjawaban perusahaan terdiri dari 6 pertanyaan dengan skor 1 sampai 4, sehingga jumlah responden dikali 6. Tabel di atas menjelaskan tanggapan penilaian responden/karyawan terhadap fasilitas dan kenyamanan perusahaan.

Dari data yang disajikan pada tabel di atas terlihat tanggapan positif memperoleh persentase sebesar 62,06%. Dari tanggapan tersebut, peneliti menganggap bahwa Perusahaan Deepublish mampu memberikan kepuasan bagi karyawannya dalam hal fasilitas dan kenyamanan, kepuasan yang dimaksud peraturan dan pengawasan dalam perusahaan, dan fasilitas dan kenyamanan yang baik.

Selanjutnya pada tanggapan negatif memperoleh persentase sebesar 37,94%. Dari tanggapan tersebut, peneliti menganggap bahwa karyawan kurang bisa dipuaskan kebutuhannya dalam hal ini fasilitas dan kenyamanan.

#### b) Dimensi Hubungan Kerja

Hasil pengolahan data dari setiap butir pertanyaan dalam dimensi hubungan kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 47. Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan Dimensi Hubungan Kerja

Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase
Sangat setuju	4	20	13,79%
Setuju	3	111	76,55%
Tidak setuju	2	13	8,96%
Sangat tidak setuju	1	1	0,70%
<b>Jumlah</b>		<b>145</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer diolah

Dimensi pertanggungjawaban perusahaan terdiri dari 5 pertanyaan dengan skor 1 sampai 4, sehingga jumlah responden dikali 5. Tabel di atas menjelaskan tanggapan penilaian responden/karyawan terhadap hubungan kerja. Dari data yang disajikan pada tabel di atas terlihat tanggapan positif memperoleh

persentase sebesar 90,34%. Dari tanggapan tersebut, peneliti menganggap bahwa Perusahaan Deepublish mampu memberikan kepuasan bagi karyawannya dalam hal hubungan kerja, kepuasan yang dimaksud hubungan dengan atasan, dan hubungan dengan sesama rekan kerja yang baik.

Selanjutnya pada tanggapan negatif memperoleh persentase sebesar 9,36%. Dari tanggapan tersebut, peneliti menganggap bahwa karyawan kurang bisa dipuaskan kebutuhannya dalam hal ini hubungan kerja.

### **C. Pembahasan Penelitian Pengukuran Kinerja Berdasarkan *Balance Scorecard***

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

Dalam pengukuran perspektif keuangan digunakan 5 rasio yaitu: Rasio Margin Laba Kotor, Rasio Margin Laba Operasi, ROA, *Current Ratio*, TATO. Kelima rasio itu diuji ke perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama, hasilnya adalah sebagai berikut:

##### **a. Margin Laba Kotor**

Hasil uji rasio margin laba kotor yang dilakukan kepada Deepublish menunjukkan penurunan rasio dari 76,1% ke 73,6%, tapi masi di atas 6%. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa tingkat keuntungan yang didapat dari penjualan baik.

##### **b. Margin Laba Operasi**

Hasil uji rasio margin laba operasi yang dilakukan kepada Deepublish menunjukkan penurunan rasio dari 34,03% ke 18,27%, tapi masi di atas 6%. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa tingkat keuntungan bersih yang didapat dari operasi perusahaan baik.

c. ROA

Hasil uji rasio ROA yang dilakukan kepada Deepublish menunjukkan penurunan rasio dari 40,5% ke 25,21%, tapi masi di atas 7%. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa tingkat pengembalian dari total aset yang dimiliki baik.

d. *Current Ratio*

Hasil uji *Current Ratio* yang dilakukan kepada Deepublish menunjukkan penurunan rasio dari 501,73% ke 445,37%, tapi masih di atas 200%. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa kesanggupan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendek baik.

e. TATO

Hasil uji TATO yang dilakukan kepada Deepublish menunjukkan peningkatan rasio dari 119,03% ke 137,97%, dan di atas 100%. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa tingkat efisiensi penggunaan keseluruhan aktiva perusahaan dalam menghasilkan volume penjualan tertentu baik.

## 2. Perspektif Pelanggan

Dalam pengukuran perspektif pelanggan digunakan 3 pengukuran yaitu: Retensi Pelanggan, Akuisisi Pelanggan, dan Survey Tingkat Kepuasan

Pelanggan. Ketiga pengukuran itu diuji ke perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama, hasilnya adalah sebagai berikut:

a. Retensi Pelanggan

Hasil uji retensi pelanggan yang dilakukan kepada Deepublish menunjukkan penurunan dari 10,24% ke 9,86%. Artinya, hasil uji tersebut menunjukkan bahwa manajemen sudah melakukan pendekatan yang baik terhadap pelanggannya.

b. Akuisisi Pelanggan

Hasil uji akuisisi pelanggan yang dilakukan kepada Deepublish menunjukkan penurunan dari 42,63% ke 19,29%. Artinya, hasil uji tersebut menunjukkan bahwa kinerja manajemen mengalami penurunan dalam mencari pelanggan baru.

c. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Hasil survey tingkat kepuasan pelanggan yang dilakukan kepada pelanggan Deepublish menunjukkan nilai positif, ini menunjukkan Deepublish mampu memberikan kepuasan kepada pelanggannya, hasil tersebut dapat dilihat tabel dibawah ini:

Tabel 48. Hasil Keseluruhan Survey Tingkat Kepuasan Pelanggan

Dimensi	Positif	Negatif	Kesimpulan
Pertanggungjawaban Perusahaan	59,08%	40,92%	PUAS
Respon Perusahaan	69,12%	30,88%	PUAS
Pelayanan Perusahaan	63,49%	36,51%	PUAS
Fisik Perusahaan	54,35%	45,65%	PUAS
Loyalitas Pelanggan	71,07%	28,93%	PUAS



### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam pengukuran perspektif proses bisnis internal digunakan 3 pengukuran yaitu: Proses Inovasi, Proses Operasi, dan Proses Penanganan atas Barang Cacat. Ketiga pengukuran itu diuji ke perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama, hasilnya adalah sebagai berikut:

#### a. Proses Inovasi

Hasil uji proses inovasi yang dilakukan kepada Deepublish berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada bagian produksi, perusahaan Deepublish dalam proses inovasi masih buruk, karena tidak memiliki produk inovasi sehingga kurang memiliki produk yang inovatif dan kreatif untuk meningkatkan daya saing perusahaan di masa yang akan datang serta untuk meningkatkan *profit* penjualan perusahaan.

#### b. Proses Operasi

Hasil uji proses operasi yang dilakukan kepada Deepublish berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada bagian produksi, perusahaan Deepublish memiliki beberapa tahapan dalam proses operasi, yaitu, *order*, *layout*, *cover*, editing, konfirmasi, Nomor ISBN, produksi/cetak. dalam proses operasinya selama 2013-2015 mengalami penurunan hari yaitu 12 hari dari 26 hari menjadi 14 hari. Hal ini menunjukkan bahwa kecepatan proses produksi dalam satu *order* pada perusahaan sudah baik pada perusahaan penerbit Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta.

#### c. Proses Penanganan atas Barang Cacat

Hasil uji proses penanganan atas barang cacat yang dilakukan kepada Deepublish berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada bagian produksi, perusahaan Deepublish dalam memproduksi buku memiliki minimal pesanan yaitu 10 buku, dan diberikan bonus 2 buku seandainya memesan minimal 40 buku. Dalam proses produksinya perusahaan Deepublish memiliki *Quality Control Team* yang bertugas mengecek finalisasi sebelum cetak, proses hasil cetak, dan kondisi buku sebelum pengiriman. Seandainya ada buku yang gagal cetak/produk cacat, kalau itu pemesanan diatas 40 buku maka itu tetap dikirimkan ke pemesan dan masuk dalam bonus, kalau lebih dari 2 buku maka sisanya akan di simpan di perpustakaan kantor, dan biasanya akan dijual di pameran buku atau untuk diberikan kepada mahasiswa, siswa, atau warga sekitar yang membutuhkan.

Perusahaan Deepublish tidak mempunyai data yang lengkap, sehingga peneliti tidak mampu mempersentasekan jumlah produk cacat dengan produk jadinya, dan tidak bisa membandingkan jumlah produk cacat pertahun apakah ada penurunan atau tidak.

Berdasarkan penjelasan diatas, perusahaan Deepublish dalam proses penanganan atas barang cacat masih buruk, karena tidak memiliki data yang akurat mengenai jumlah barang yang cacat sehingga data tentang jumlah barang cacat, kerugian atas barang cacat tidak diketahui, dan tidak bisa melakukan evaluasi kepada tim produksi untuk peningkatan kinerja kedepannya.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam pengukuran perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan digunakan 3 pengukuran yaitu: Tingkat Produktivitas Karyawan, Tingkat Perputaran Karyawan, dan Tingkat Kepuasan Karyawan. Ketiga pengukuran itu diuji ke perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama, hasilnya adalah sebagai berikut:

##### a. Tingkat Produktivitas Karyawan

Hasil uji tingkat produktivitas karyawan yang dilakukan kepada Deepublish menunjukkan penurunan dari Rp 55.509.676 menjadi Rp 47.371.506. Artinya, angka tersebut menunjukkan bahwa tingkat produktivitas karyawan didalam peningkatan kerja menurun.

##### b. Tingkat Perputaran Karyawan

Hasil uji tingkat perputaran karyawan yang dilakukan kepada Deepublish menunjukkan kenaikan dari 15,38% menjadi 32%. Artinya, angka tersebut menunjukkan bahwa angka perputaran karyawan tinggi dan itu buruk untuk peningkatan kinerja perusahaan, dampak nya terlihat dari rasio keuangan yang mayoritas menurun dibanding tahun 2014 serta tingkat produktivitas karyawan yang menurun dari tahun 2014.

##### c. Tingkat Kepuasan Karyawan

Hasil survey tingkat kepuasan karyawan yang dilakukan kepada karyawan Deepublish menunjukkan nilai positif, ini menunjukkan Deepublish mampu memberikan kepuasan kepada karyawannya, hasil tersebut dapat dilihat tabel dibawah ini:

Tabel 49. Hasil Keseluruhan Survey Tingkat Kepuasan Karyawan

Dimensi	Positif	Negatif	Kesimpulan
Kinerja dan Gaji	87,93%	12,07%	PUAS
Fasilitas dan Kenyamanan	62,06%	37,94%	PUAS
Hubungan Kerja	90,34%	9,66%	PUAS

#### D. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah jangka waktu penelitian yang singkat, penelitian dilaksanakan hanya 42 hari, sehingga peneliti tidak bisa membuat perencanaan strategis dan melihat dari implementasi penerapan *Balance Scorecard* di masa yang akan datang. Dibutuhkan waktu penelitian minimal satu tahun anggaran agar mendapatkan gambaran yang lebih maksimal terkait implementasi penerapan *Balance Scorecard* pada perusahaan penerbit Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, peneliti dapat menarik kesimpulan terkait dengan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* pada perusahaan penerbit buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja dengan *Balance Scorecard* memadukan empat perspektif bisnis, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan sehingga menghasilkan pengukuran yang lebih menyeluruh dan terinci. Dari 14 variabel yang diukur oleh peneliti 10 diantaranya dinyatakan baik, maka hasil pengukuran kinerja perusahaan Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* dinyatakan baik.
2. Perspektif keuangan perusahaan Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta terlihat baik. Hal ini disebabkan langkah-langkah yang diambil perusahaan berhasil dijalankan sehingga menghasilkan *output* yang maksimal. Jika perusahaan ingin meningkatkan target pencapaian dari segi finansial, hendaknya manajemen mengevaluasi kinerja perusahaan secara menyeluruh, karena walaupun tingkat produktivitas pada perspektif keuangan tergolong baik, namun kecenderungan terlihat ada penurunan dibandingkan tahun sebelumnya (2014). Perbaikan yang

juga sebaiknya dilakukan adalah dengan mendukung inisiatif ketiga perspektif lainnya sebab perspektif keuangan menjadi muara dari pencapaian kinerja perspektif selanjutnya.

2. Perspektif pelanggan perusahaan Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta terlihat baik namun harus tetap ada evaluasi untuk peningkatan kinerja, seperti divisi *marketing* yang harus lebih meningkatkan kinerjanya untuk mencari pelanggan dan pangsa pasar baru. Tercatat bahwa pelanggan puas terhadap perusahaan. Kepuasan pelanggan ini menunjukkan bahwa visi manajemen tersampaikan dengan baik ke pelanggan, sehingga tentu hal ini akan berdampak baik pada perspektif keuangan.
3. Perspektif proses bisnis internal perusahaan Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta perlu dilakukan pengembangan secara terus menerus. Tercatat bahwa tidak ada sama sekali produk inovasi yang dibuat oleh perusahaan, tentu akan berpengaruh pada persaingan kedepannya, dan juga produk barang cacat harus bisa dihitung dan dievaluasi, sehingga mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam produksi. Hal ini secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja perspektif pelanggan dan perspektif keuangan.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta terlihat cukup baik, hal ini didasari dengan kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Namun, untuk memaksimalkan kinerja karyawan, perusahaan perlu mengoptimalkan penciptaan kepuasan kerja

karyawan dengan memotivasi dan kontrol kerja sehingga karyawan semakin termotivasi untuk bekerja dan terus menghasilkan produktifitas bagi perusahaan yang tentu mempengaruhi perspektif lainnya.

## **B. Saran**

1. Perusahaan harus mengevaluasi proses produksi dalam hal produk barang cacat dan meningkatkan inovasi dalam bisnisnya.
2. Mendorong manajemen dalam hal peningkatan kinerja perusahaan agar peningkatan laba bisa terlihat secara signifikan, terlihat walaupun secara umum perspektif keuangan dinilai baik tapi kecenderungan mengalami penurunan pada tahun sebelumnya (2014).
3. Melakukan kontrak kerja yang tidak hanya menguntungkan pihak perusahaan saja namun juga pihak pelanggan agar kepuasan pelanggan dapat terjaga.
4. Mendorong manajemen untuk meningkatkan kebersihan dan kenyamanan di lingkungan perusahaan, karena dari survey kepuasan pelanggan dan karyawan nilai kebersihan dan kenyamanan perusahaan adalah yang paling rendah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Gary & Philip, Kotler. (2002). *Dasar-dasar Pemasaran*. Jilid 1, (Alih Bahasa Alexander Sindoro dan Benyamin Molan). Jakarta: Prenhalindo.
- Erna Rizki Yoland. (2011). “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)”. *Skripsi*. Universitas Maranatha.
- Gaspersz, Vincent. (2005). *Sistem manajemen kinerja terintegrasi: balanced scorecard dengan six sigma untuk organisasi bisnis dan pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21*. Edisi 7. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hardiyanto, Yudi dkk. (2005). “Perancangan dan Pembuatan Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Pemasaran dengan Metode *Balanced Scorecard* Studi Kasus PT. Semen Gresik”. *Jurnal*.
- Husein, Umar. (2001). *Metode Penelitian Aplikasi dalam Pemasaran*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.
- <http://www.Deepublish.co.id>
- Imelda R. H. N. (2004). *Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik*. *Jurnal Akuntansi & Keuangan* vol: 6, no.2, Nopember 2004: 106-122. Tersedia: <http://puslit.petra.ac.id/journals/accounting/> (13 Juni 2015)
- Indriantoro, Nur & Supomo, Bambang. (2009). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Kalakota, Ravi & Robinson, Marcia. (2001). *E – Business 2.0 Roadmap for Success*. USA: Addison – Wesley.
- Kaplan R.S. dan Norton D.P. (2001). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler & Amstrong. (2004). *Prinsip - prinsip Marketing*. Edisi ke-7. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler, Philip. (2005). *Manajemen Pemasaran*, Jilid 1 dan 2. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Kuncoro, Mudrajat. (2007). *Metode Kuantitatif, Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.



- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mohamad, Mahsun. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Pelayanan Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mowen & Hansen. (2004). *"Akuntansi Manajemen"*. Edisi 7. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2005). *Sistem manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurlaila. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. LepKhair
- Rajampidan Verani Carolina. (2011). "Pengaruh Efektifitas Penerapan Metode *Balance Scorecard* dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten)". *Skripsi*. Universitas Maranatha.
- Rimindarti, Caecilia. (2004). *Balanced Scorecard sebagai alternative untuk mengukur kinerja*. Fokus Ekonomi, Vol.3, No.1.
- Silalahi, Ulber. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung, Refika Aditama.
- Soraya Hanuma Endang Kiswara. (2010). "Analisis *Balance Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor)". *Skripsi*. Universitas Diponegoro.
- Srimindarti, Ceacilia. (2004). *Balance Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja*. Fokus Ekonomi, Vol. 3 No. 1.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Uma, Sekaran. (2000). *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi Keempat. Penerjemah: Kwan Men Yon. Jakarta: Salemba Empat.
- Tjiptono, Fandy. (2007). *Pemasaran Jasa*. Malang: Bayu Media.
- Tjiptono, Fandy. (2008). *Strategi Bisnis Pemasaran*. Yogyakarta: Andi.
- Yuwono dkk. (2002). *Balance Scorecard Menuju Organisasi yang berfokus pada Strategi* cetakan ke - 3. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

# LAMPIRAN

**LAPORAN  
KEUANGAN  
DEEPUBLISH  
2013-2015**

# Penerbit Deepublish

## Balance Sheet (2013)



AKTIVA		DESEMBER	PASIVA		DESEMBER
Assets			Liabilities		
<i>Current Assets</i>			<i>Current Liabilities</i>		
	Uang Cash	Rp 35.041.509		Accounts payable	63.726.330
	Hutang Karyawan	Rp 12.950.000		Invest Serikat	
	Accounts receivable (bisnis)	Rp 88.198.200		Notes Payable	Rp 9.726.330
	Inventory			Income taxes payable	
	Prepaid expenses			Gaji dan Upah yang belum dibayar	
	Investasi Jangka Pendek			unearned revenue	Rp 2.000.000
	<i>Total current assets</i>	Rp 136.189.709		Bagian dari Hutang Jangka Panjang	
<i>Fixed (Long-Term) Assets</i>			<i>Total current liabilities</i>		Rp 75.452.660
	Long-term investments		<i>Owner's Equity</i>		
	Property, plant, and equipment	Rp 293.208.223	<i>Owner's Equity</i>		
	(Less accumulated depreciation)			Original investment	Rp 32.000.000
	Intangible assets			Additional Investment	Rp 72.000.000
	<i>Total fixed assets</i>	Rp 293.208.223		Investasi bersifat Proyek (serikat)	Rp 5.400.000
<i>Other Assets</i>				Investasi bersifat Proyek (investor)	Rp 57.115.160
	Deferred income tax			Laba ditahan (retained earnings)	Rp 118.477.452
	investment	Rp 6.500.000		laba Minggu ini	Rp -
	Other			Other	
	<i>Total Other Assets</i>	Rp 6.500.000		<i>Total owner's equity</i>	Rp 284.992.612
<b>Total Assets</b>		<b>Rp 435.897.932</b>	<b>Total Liabilities and Owner's Equity</b>		<b>Rp 435.897.932</b>

**Penerbit Deepublish**  
**Balance Sheet (2014)**



AKTIVA		DESEMBER	PASIVA		DESEMBER
Assets			Liabilities		
Current Assets			Current Liabilities		
Uang Cash	Rp	212.534.796	Accounts payable		89.800.270
Hutang Karyawan	Rp	23.200.000	Invest Serikat		
Accounts receivable (bisnis)	Rp	288.670.992	Notes Payable (invest proyek)	Rp	12.220.270
Inventory			Gaji dan Upah yang belum dibayar		
Prepaid expenses			unearned revenue	Rp	2.500.000
Investasi Jangka Pendek			Bagian dari Hutang Jangka Panjang		
Total current assets	Rp	524.405.788	Total current liabilities	Rp	104.520.540
Fixed (Long-Term) Assets			Long-Term Liabilities		
Long-term investments			Hutang Jangka Panjang		
Property, plant, and equipment	Rp	658.588.924	Pajak Penghasilan Tangguhan		
(Less accumulated depreciation)	Rp	(60.870.464)	Other		
Intangible assets			Total long-term liabilities	Rp	-
Total fixed assets	Rp	597.718.460			
Other Assets			Owner's Equity		
Deferred income tax			Owner's Equity		
Investment			Original Investment	Rp	32.000.000
Other			Additional Investment	Rp	72.000.000
Total Other Assets	Rp	-	Investasi bersifat Proyek (serikat)		
			Investasi bersifat Proyek (investor)		
			Laba ditahan (retained earnings)	Rp	879.998.472
			laba Minggu ini	Rp	33.605.236
			Other		
			Total owner's equity	Rp	1.017.603.708
Total Assets	Rp	1.122.124.248			
			Total Liabilities and Owner's Equity		
				Rp	1.122.124.248

# Penerbit Deepublish

## Balance Sheet (2015)



AKTIVA		DESEMBER	PASIVA		DESEMBER
Assets			Liabilities		
Current Assets			Current Liabilities		
	Uang Cash	Rp 218.277.650		Accounts payable	83.653.369
	Hutang Karyawan	Rp 14.600.000		Invest Serikat	
	Accounts receivable (bisnis)	Rp 400.213.745		Notes Payable	Rp 37.912.779
	accounts receivable entitas lain	Rp 16.959.168		Gaji dan Upah yang belum dibayar	
	Inventory			unearned revenue	Rp 24.389.660
	Prepaid expenses			Bagian dari Hutang Jangka Panjang	
	Investasi Jangka Pendek			Total current liabilities	Rp 145.955.808
	Total current assets	Rp 650.050.563		Long-Term Liabilities	
Fixed (Long-Term) Assets				Hutang Jangka Panjang	
	Long-term investments			Other	
	Property, plant, and equipment	Rp 702.742.424		Total long-term liabilities	Rp -
	(Less accumulated depreciation)	Rp (66.870.464)			
	Intangible assets		Owner's Equity		
	Total fixed assets	Rp 635.871.960	Owner's Equity		
Other Assets				Original investment	Rp 32.000.000
	Deferred income tax			Additional Investment	Rp 72.000.000
	investment (moneter)	Rp 40.000.000		Investasi bersifat Proyek (serikat)	
	investment (rill)	Rp 35.000.000		Investasi bersifat Proyek (investor)	
	Other			Laba ditahan (retained earnings)	Rp 1.104.267.436
	Total Other Assets	Rp 75.000.000		laba Minggu ini	Rp 6.699.279
				Other	
				Total owner's equity	Rp 1.214.966.715
Total Assets		Rp 1.360.922.523			
Total Liabilities and Owner's Equity		Rp 1.360.922.523			

**Penerbit Deepublish**  
**Income Statement (2013)**

Revenue		DESEMBER
	Gross sales (cash)	Rp 32.000.000
	Gross sales (account receivable/piutang)	Rp 466.137.225
	Gross sales (account receivable non-bisnis)	
	(Less sales returns and allowances)	
	<b>Net Sales</b>	<b>Rp 498.137.225</b>
<b>Cost of Goods Sold (HPP)</b>		
	Beginning inventory	
	Goods purchased or manufactured	Rp 206.672.815
	Total Goods Available	Rp 206.672.815
	(Less ending inventory)	
	Cost of Goods Sold	Rp 206.672.815
	<b>Gross Profit (Loss)</b>	<b>Rp 291.464.410</b>
<b>Expenses</b>		
M	Iklan, Cetak Brosur, Leaflet, X-banner, Marketing	
	melunasi hutang kerja (account payables)	
M	Transportasi dan Konsumsi Marketing	
	Depresiasi PPE	
	Bonus Kinerja Pegawai	
	Pembelian Furnitur dan Peralatan Kerja	
	Asuransi	
	Pemeliharaan dan Perbaikan Mesin	Rp -
	Perlengkapan Kantor	Rp 11.642.400
	Pajak Gaji Karyawan	
	Sewa	
	Research and development	Rp 1.810.222
	Gaji dan Upah	Rp 157.293.480
M	Pengeluaran Marketing Lainnya	Rp 44.064.000
	Biaya Pengiriman Barang	Rp 29.309.580
	Utilities (parkir, dll)	Rp 36.000
	Dana CSR	Rp -
	Web hosting and domains	Rp -
	Telepon dan Internet	Rp -
	Lain - lain diluar pos diatas	
	Total Operating Expenses	Rp 244.155.682
	<b>Operating Income (Loss)</b>	<b>Rp 47.308.728</b>
	Non-operating revenues, expenses, gains, losses	
	(Less interest expense)	
	Income Before Taxes	Rp 47.308.728
	(Less income tax expense)	
	<b>Income From Continuing Operations</b>	<b>Rp 47.308.728</b>
<b>Below-the-Line Items</b>		
	Income from discontinued operations	
	Extraordinary items	
	Cumulative effect of accounting changes	
	<b>Net Income</b>	<b>Rp 47.308.728</b>

# Penerbit Deepublish

## Income Statement (2014)



Revenue		DESEMBER	
	Gross sales (cash)	Rp	258.296.550
	unearned revenue		
	Gross sales (account receivable/piutang)	Rp	1.077.406.985
	Gross sales (account receivable non-bisnis)		
	Gross sales total	Rp	1.335.703.535
	(Less sales returns and allowances)		
	(less Sales discount)		
	<b>Net Sales</b>	<b>Rp</b>	<b>1.335.703.535</b>
<b>Cost of Goods Sold (HPP)</b>			
	<b>Beginning inventory</b>		
	<b>Goods purchased or manufactured</b>	Rp	119.989.810
	<b>Div Layout</b>		
	<b>Div. Desain Grafis</b>		
	<b>Div. Printing</b>		
	Kertas	Rp	84.043.000
	Tinta	Rp	16.440.000
	Tooner		
	total	Rp	100.483.000
	<b>Div. Outsource</b>		
	Laminasi		
	Shrink	Rp	26.411.600
	potong naskah		
	Binding		
	Cetak Cover	Rp	20.264.000
	Bensin	Rp	8.000.000
	Outsource Cetak	Rp	35.568.800
	Parkir	Rp	96.000
	total	Rp	90.340.400
	<b>Div. Quality Control</b>		
	Cetak Stiker QC		
	<b>Div. Shipping</b>		
	Biaya Pengiriman Barang	Rp	8.396.000
	<b>Total Goods Available</b>	<b>Rp</b>	<b>319.209.210</b>
	(Less ending inventory)		
	<b>Cost of Goods Sold</b>	<b>Rp</b>	<b>319.209.210</b>
	<b>Gross Profit (Loss)</b>	<b>Rp</b>	<b>1.016.494.325</b>
<b>Expenses</b>			
	<b>Dpt. Admin Keuangan</b>		
	<b>Dpt. Human Capital</b>	Rp	600.000
	Materai	Rp	3.080.000



	<b>Dpt. Sales &amp; Marketing</b>		
M	Iklan, Cetak Brosur, Leaflet, X-banner	Rp	18.640.432
M	Pengeluaran Marketing Lainnya	Rp	3.692.320
	Pulsa	Rp	2.081.500
	Perangko dan materai	Rp	186.000
	Amplop		
	Lain -Lain	Rp	426.500
M	Transportasi dan Konsumsi Marketing		
	Konsumsi	Rp	59.300
	Bensin	Rp	900.000
	Parkir	Rp	23.000
M	Net promotor FEE	Rp	4.139.250
M	Sales Agnet		
	<b>Dpt. Prod. Divisi Maintenance</b>	Rp	30.148.302
	Pemeliharaan dan Perbaikan Mesin	Rp	21.690.556
	<b>Dpt. Genneral Affair</b>		
	Perlengkapan Lainnya	Rp	7.132.646
	ATK	Rp	1.294.400
	Galon Air	Rp	1.232.900
	Kemasyarakatan	Rp	225.000
	Gaji PRT/IBU	Rp	900.000
	Belanja Konsumsi Tahunan	Rp	3.422.600
	Gas		345000
	<b>CORPORATE</b>		
	<b>Permbelian Furnitur dan Peralatan Kerja</b>		
	<b>Depresiasi PPE</b>		
	<b>Asuransi</b>		
	<b>Biaya Admin Bank</b>	Rp	367.500
	<b>Sewa</b>		
	<b>Gaji bersih / take home pay</b>	Rp	344.149.530
	<b>fee frelance layout</b>	Rp	545.000
	<b>Alokasi Tabungan Jamsostek</b>	Rp	5.561.198
	<b>Alokasi Tabungan Keinginan</b>	Rp	2.083.000
	<b>Alokasi tabungan mandiri karyawan</b>	Rp	1.766.666
	<b>Alokasi THR</b>	Rp	890.573
	<b>Bonus Karyawan ETM</b>	Rp	7.484.350
	<b>Dana CSR (sosial)</b>	Rp	3.345.177
	<b>Dana CSR (Agama)</b>	Rp	9.545.000
	<b>Research and development</b>	Rp	4.508.225
	<b>Web hosting and domains</b>	Rp	1.041.005
	<b>Mobil</b>		
	Leasing Mobil	Rp	14.910.000
	Service Mobil	Rp	855.900
	Tol. Bensin CEO	Rp	1.821.989
	Parkir CEO		
	Cuci Mobil	Rp	345.000
	<b>Listrik</b>	Rp	2.150.000
	<b>Pulsa Kerja CEO</b>	Rp	362.500

	<b>Telepon dan Internet</b>	Rp	3.962.463
	<b>Piutang tak Tertagih</b>		
	Lain - lain diluar pos diatas	<b>Rp</b>	<b>56.040.127</b>
	Total Operating Expenses	Rp	561.954.909
	<b>Operating Income (Loss)</b>	Rp	454.539.416
	Non-operating revenues, expenses, gains, losses		
	pendapatan Luar Usaha		
	(Less interest expense)		
	Income Before Taxes	Rp	454.539.416
	<b>Pajak</b>		
	Pajak Tabungan bank		
	Pajak Usaha	Rp	-
	Pajak Mobil dan motor		
	Pajak Tanah dan Bangunan	<b>Rp</b>	<b>-</b>
	Pajak Gaji Karyawan		
	<b>Income From Continuing Operations</b>	Rp	453.934.416
	<b>Below-the-Line Items</b>		
	Income from discontinued operations		
	Extraordinary items		
	Cumulative effect of accounting changes		
	<b>Net Income</b>	<b>Rp</b>	<b>453.934.416</b>

# Penerbit Deepublish

## Income Statement (2015)



Revenue		5	
	Gross sales (cash)	Rp	309.684.120
	unearned revenue (udah dicetak)	Rp	286.572.780
	Gross sales (account receivable/piutang)	Rp	1.281.449.254
	Gross sales (account receivable non-bisnis)		
	<b>Gross sales total</b>	Rp	1.877.706.154
	(Less sales returns and allowances)		
	(less Sales discount)		
	<b>Net Sales</b>	Rp	1.877.706.154
Cost of Goods Sold (HPP)			
	<b>Beginning inventory</b>		
	<b>Goods purchased or manufactured</b>		
	<b>Div Layout</b>		
	<b>Div. Desain Grafis</b>		
	<b>Div. Printing</b>		
	Kertas	Rp	138.340.900
	Tinta	Rp	9.228.900
	Tooner	Rp	33.807.500
	CD dan Label	Rp	367.500
	total	Rp	181.744.800
	<b>Div. Outsource</b>		
	Laminasi	Rp	3.712.000
	Shrink	Rp	17.668.700
	potong naskah	Rp	286.000
	Binding	Rp	5.834.000
	Cetak Cover	Rp	60.801.800
	Bensin	Rp	4.530.000
	Outsource Cetak (tunai)	Rp	91.131.520
	Outsource Cetak (kredit)	Rp	1.218.107
	Parkir	Rp	298.000
	ISSN	Rp	200.000
	total	Rp	185.680.127
	<b>Div. Quality Control</b>		
	Cetak Stiker QC		
	<b>Div. Shipping</b>		
	Biaya Packing	Rp	2.552.600
	Biaya Pengiriman Barang Cash	Rp	95.198.900
	Biaya Pengiriman Barang hutang	Rp	38.756.050
	total	Rp	136.507.550
	<b>Total Goods Available</b>	Rp	503.932.477
	(Less ending inventory)		
	<b>Cost of Goods Sold</b>	Rp	503.932.477
	<b>Gross Profit (Loss)</b>	Rp	1.373.773.677

<b>Expenses</b>		
	<b>Dpt. Admin Keuangan</b>	Rp 570.400
	<b>Dpt. Human Capital</b>	Rp 10.385.599
	<b>Dpt. Operasional Produksi</b>	Rp 61.900
	<b>Dpt. Sales &amp; Marketing</b>	
M	Iklan, Cetak Brosur, Leaflet, X-banner	Rp 55.628.403
M	Pengeluaran Marketing Lainnya	
	Poin Cetak	Rp 3.498.900
	Perangko dan materai	Rp 2.414.000
	Amplop	Rp 768.500
	MOU	Rp 1.218.800
	Lain -Lain	Rp 8.759.500
M	Transportasi dan Konsumsi Marketing	
	Konsumsi	Rp 2.121.400
	Transportasi	Rp 9.109.067
	Parkir	Rp 7.500
M	Net promotor FEE	Rp 7.258.380
M	Sales Agnet	
M	Royalti Penulis	Rp 10.454.765
M	Marketing FEE	Rp 170.000
	total	Rp 112.427.114
	<b>Dpt. Prod. Divisi Maintenance</b>	
	Pembelian Sparepart	Rp 19.241.300
	Pemeliharaan dan Perbaikan Mesin	Rp 13.536.000
	<b>Dpt. Genneral Affair</b>	
	Perlengkapan Lainnya	Rp 9.473.050
	ATK	Rp 2.285.950
	Galon Air	Rp 2.624.500
	Kemasyarakatan	Rp 418.500
	Gaji Asisten RT	Rp 8.875.000
	Belanja Konsumsi Tahunan	Rp 19.640.200
	Gas	Rp 1.190.000
	total	Rp 77.284.500
	<b>CORPORATE</b>	
	<b>Permbelian Furnitur dan Peralatan Kerja</b>	Rp 596.000
	<b>Depresiasi PPE</b>	Rp 49.292.628
	<b>Asuransi</b>	
	<b>Biaya Admin Bank</b>	Rp 914.500
	<b>Sewa</b>	
	Gaji bersih / take home pay	Rp 449.098.255
	fee freelance layout	Rp 200.000
	Alokasi Tabungan Jamsostek	Rp 22.446.117
	Alokasi tabungan mandiri karyawan	Rp 9.050.000
	Bonus Karyawan teladan	Rp 4.165.400
	Alokasi THR	Rp 26.236.124
	Tunjangan	Rp 14.614.000
	<b>TOTAL GAJI</b>	Rp 576.613.024
	Alokasi Tabungan Keinginan Karyawan	Rp 2.761.081
	Employee of The Month	Rp 9.271.300

	Dana CSR (sosial)	Rp	16.835.939
	Dana CSR (Agama)	Rp	44.362.725
	Research, Development & Training	Rp	7.840.092
	Web hosting and domains	Rp	2.517.425
	Mobil		
	Leasing Mobil	Rp	67.375.000
	Service Mobil	Rp	8.333.913
	Tol. Bensin CEO	Rp	12.036.500
	Parkir CEO	Rp	5.000
	Cuci Mobil	Rp	128.000
	Listrik	Rp	33.068.630
	Pulsa Kerja CEO	Rp	1.486.000
	Telepon dan Internet	Rp	7.107.041
	Pulsa	Rp	8.561.500
	Piutang tak Tertagih		
	Lain - lain diluar pos diatas	Rp	42.654.960
	Total Operating Expenses	Rp	264.345.106
		Rp	1.030.669.744
	<b>Operating Income (Loss)</b>	<b>Rp</b>	<b>343.103.933</b>
	Non-operating revenues, expenses, gains, losses		
	pendapatan Luar Usaha		
	komisi Garudacare		
	(Less interest expense)		
	Income Before Taxes	Rp	343.103.933
	Pajak		
	Pajak Tabungan bank		
	Pajak Usaha		
	Pajak Mobil dan motor		
	Pajak Tanah dan Bangunan		
	Pajak Gaji Karyawan		
	Total Pajak	Rp	-
	<b>Income From Continuing Operations</b>	<b>Rp</b>	<b>343.103.933</b>
	<b>Below-the-Line Items</b>		
	Income from discontinued operations		
	Extraordinary items		
	Cumulative effect of accounting changes		
	<b>Net Income</b>	<b>Rp</b>	<b>343.103.933</b>

**DATA  
KARYAWAN  
DEEPUBLISH  
2013-2015**

# DATA KARYAWAN DEEPUBLISH

## TAHUN 2013

NO	NAMA	TTL	TANGGAL MASUK	TANGGAL KELUAR
1	Irwanto Alamsyah	Pemalang, 11 Januari 1994	02/11/2012	31/05/2013
2	Rachmat Kozara	Bogor, 8 Maret 1991	01/04/2011	01/08/2015
3	Herlambang Rahmadani	Magelang, 27 November 1990	21/06/2012	
4	Windarto Sumaryanto	Jakarta, 27 Agustus 1990	18/06/2012	
5	Ika Fatra Iriyanti	Sidoarjo, 02 Agustus 1989	25/02/2013	
6	Nur Fadhilah Fahmi	Yogyakarta, 12 Oktober 1989	17/09/2013	
7	Hamdan Rizqy Pradana	Kediri, 22 Desember 1992	24/09/2013	
8	Nasir Nur Hasyim	Yogyakarta, 21 Juni 1991	28/06/2011	27/06/2014
9	Aditya Purnama Wahyu Nugraha	Jakarta, 16 Maret 1991	14/02/2012	02/08/2014
10	Wibowo Prasetyo	Bantul, 20 April 1899	17/01/2013	31/12/2013
11	Niken Utami	Surakarta, 01 April 1990	10/09/2013	14/10/2014
12	Juni Setiawan	Malang, 29 Maret 1990	01/10/2013	10/02/2014
13	Sumaryadi	Tegal, 12 Maret 1990	08/11/2013	08/11/2014
14	Azis Latif	Banyuwangi, 05 Agustus 1990	15/11/2013	31/01/2014
15	Eka Supriyanto	Sleman, 16 November 1993	09/12/2013	09/02/2014
16	Wieda Mugafta	Yogyakarta, 14 April 1990	02/06/2012	31/12/2013
17	Dyni Nafisawati	Malang, 24 November 1987	18/06/2012	22/06/2013
18	Suryadi Pradana Dewanto	Bantul, 8 Desember 1989	06/07/2012	31/12/2013
19	Yusup Rahman	Sleman, 17 Juli 1987	07/11/2012	31/12/2013
20	Gustraprastaja Galih Jatiantosa	Yogyakarta, 08 September 1986	13/02/2012	

# DATA KARYAWAN DEEPUBLISH

## TAHUN 2014

NO	NAMA	TTL	TANGGAL MASUK	TANGGAL KELUAR
1	Rachmat Kozara	Bogor, 8 Maret 1991	01/04/2011	01/08/2015
2	Gustraprasaja Galih Jatisantosa	Yogyakarta, 08 September 1986	13/02/2012	
3	Herlanbang Rahmadani	Magelang, 27 November 1990	21/06/2012	
4	Windarto Sumaryanto	Jakarta, 27 Agustus 1990	18/06/2012	
5	Ika Fatia Iriyanti	Sidoarjo, 02 Agustus 1989	25/02/2013	
6	Nur Fadhillah Fahmi	Yogyakarta, 12 Oktober 1989	17/09/2013	
7	Hamdan Rizqy Pradana	Kediri, 22 Desember 1992	24/09/2013	
8	Unggul Pebri Hastanto	Ngawi, 31 Maret 1988	03/03/2013	
9	Cinthia Morris Sartono	Pontianak, 13 Mei 1988	24/03/2013	
10	Supriyana	Malang, 25 Agustus 1987	04/08/2013	
11	M. Yogie M	Surakarta, 01 April 1990	25/08/2013	
12	Dyah Wuri Handayani	Sleman, 02 September 1989	20/09/2014	
13	Rizky Selvasari	Yogyakarta, 13 Desember 1990	06/10/2014	29/07/2015
14	Teti Sri Wahyuni	Lombok, 31 Desember 1988	21/10/2014	02/08/2015
15	Roby Boy Noer Muhammad	Jayapura, 15 Maret 1989	12/11/2014	16/06/2015
16	Sarah Kartika Pratiwi	Jakarta, 31 Oktober 1989	02/12/2014	
17	Rico Pradiya	Malang, 12 November 1989	01/12/2014	25/02/2015
18	Nasir Nur Hasyim	Yogyakarta, 21 Juni 1991	28/06/2011	27/06/2014
19	Aditya Purnama Wahyu Nugraha	Jakarta, 16 Maret 1991	14/02/2012	31/12/2014
20	Niken Utami	Surakarta, 01 April 1990	10/09/2013	31/12/2014
21	Juni Setiawan	Malang, 29 Maret 1990	01/10/2013	10/02/2014
22	Sumaryadi	Tegal, 12 Maret 1990	08/11/2013	31/12/2014
23	Azis Latif	Banyuwangi, 05 Agustus 1990	15/11/2013	31/01/2014
24	Eka Supriyanto	Slaman, 16 November 1993	09/12/2013	09/02/2014
25	Hanafi	Yogyakarta, 20 April 1989	13/01/2014	12/04/2014
26	Intaningrum	Klaten, 11 Oktober 1989	02/05/2014	31/12/2014
27	Andhi Setya	Bojonegoro, 19 Agustus 1989	30/04/2014	18/06/2014
28	Diah	Bantul, 05 Maret 1990	02/09/2014	10/09/2014



# DATA KARYAWAN DEEPUBLISH TAHUN 2014

NO	NAMA	TTL	TANGGAL MASUK	TANGGAL KELUAR
1	Rachmat Kozara	Bogor, 8 Maret 1991	01/04/2011	
2	Gustraprasaja Galih Jatisantosa	Yogyakarta, 08 September 1986	13/02/2012	
3	Herlambang Rahmadani	Magelang, 27 November 1990	21/06/2012	
4	Windarto Sumaryanto	Jakarta, 27 Agustus 1990	18/06/2012	
5	Ika Fatria Iriyanti	Sidoarjo, 02 Agustus 1989	25/02/2013	
6	Nur Fadhliah Fahmi	Yogyakarta, 12 Oktober 1989	17/09/2013	
7	Hamdan Rizgy Pradana	Kediri, 22 Desember 1992	24/09/2013	
8	Unggul Pebri Hastanto	Ngawi, 31 Maret 1988	03/03/2014	
9	Cinthia Morris Sartono	Pontianak, 13 Mei 1988	24/03/2014	
10	Supriyana	Malang, 25 Agustus 1987	04/08/2014	
11	M. Yogie M	Surakarta, 01 April 1990	25/08/2014	
12	Dyah Wuri Handayani	Sleman, 02 September 1989	20/09/2014	
13	Rizky Selvasari	Yogyakarta, 13 Desember 1990	06/10/2014	29/07/2015
14	Teti Sri Wahyuni	Lombok, 31 Desember 1988	21/10/2014	
15	Roby Boy Noer Muhammad	Jayapura, 15 Maret 1989	12/11/2014	16/06/2015
16	Sarah Kartika Pratiwi	Jakarta, 31 Oktober 1989	02/12/2014	
17	Rico Pradiya	Malang, 12 November 1989	01/12/2014	25/02/2015
18	MT. Novianto	Lampung, 05 Maret 1989	05/01/2014	
19	Dyah Puspo Mukti	Tangerang, 10 November 1989	27/01/2014	
20	Zaimul Arifin	Blitar, 09 Juli 1989	16/02/2014	25/02/2015
21	Al-Arief Fathonah	Yogyakarta, 07 Mei 1988	02/03/2014	
22	Latifatur Rochimah	Nganjuk, 05 September 1990	09/03/2015	
23	Vita Annisaa Ratnasari	Bantul, 03 Februari 1990	13/04/2015	01/08/2015
24	Alvindo Victo Saputra	Nganjuk, 12 Mei 1988	13/04/2015	
25	Haswin Fatkurohman	Bengkulu, 20 Desember 1991	25/05/2015	31/08/2015
26	Silvia Ratnawati	Sleman, 22 Agustus 1990	24/08/2015	
27	Nur Rohmah	Yogyakarta, 16 Mei 1992	27/08/2015	

28	Lido De Rio	Depok, 29 Juli 1988	07/09/2015	06/12/2015
29	Invalindiant	Yogyakarta, 24 Mei 1991	21/09/2015	
30	Risalatul hukmi	Bandung, 01 April 1988	21/09/2015	20/10/2015
31	Rizki		21/09/2015	
32	Muhammad Hafidz Bakyawwan	Cilacap, 24 Januari 1989	29/09/2015	28/12/2015
33	Dian Nur Rachmawati	Blitar, 09 Juli 1989	02/10/2015	
34	Farida	Gresik, 02 Mei 1990	09/10/2015	
35	Mohammad Ibnu Haq	Tangerang, 16 Juli 1989	02/11/2015	
36	Lynda Ardeja Brilliana	Magelang, 22 Mei 1989	01/12/2015	
37	Pulung Zaelani	Ngawi, 11 Februari 1990	14/12/2015	
38	Ihdhar	Bandung, 30 November 1990	14/12/2015	

# KUESIONER

## **Lampiran 1. Kuesioner pengukuran kepuasan pelanggan**

### **PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PENERBIT BUKU DEEPUBLISH CV. BUDI UTAMA YOGYAKARTA**

---

Terima kasih atas kesediaan Anda menjadi salah satu responden untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini merupakan instrumen penelitian dalam rangka penulisan skripsi program sarjana penyelenggaraan khusus yang dilakukan oleh:

Nama : Firdaus Maulana Adi

NIM : 12812144042

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta

Informasi yang Anda berikan bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik. Terima kasih atas partisipasi dan kerjasama Anda.

---

#### **Bagian I. Identitas Responden**

1. Jenis Kelamin Anda:

- a. Laki-laki
- b. Perempuan

2. Apa pendidikan terakhir Anda?

- |                    |                            |
|--------------------|----------------------------|
| a. SMU             | d. S2                      |
| b. Diploma/Akademi | e. lainnya, sebutkan ..... |
| c. S1              |                            |

3. Berapa usia anda?

- |                |                |
|----------------|----------------|
| a. 24-30 tahun | c. 38-44 tahun |
| b. 31-37 tahun | d. > 44 tahun  |

4. Sudah berapa lama menjadi pelanggan Deepublish ?

- |               |              |
|---------------|--------------|
| a. < 6 bulan  | c. 1-2 tahun |
| b. 6-12 bulan | d. > 2 tahun |

## Lanjutan Lampiran 2.

### Bagian II. Atribut Kepuasan Pelanggan

Di bawah ini terdapat pertanyaan mengenai berbagai atribut kepuasan menurut persepsi Bapak/Ibu sebagai pelanggan. Pada pertanyaan tersebut dimohon Bapak/Ibu memberi tanda ceklis (✓) pada kolom yang menurut Bapak/Ibu paling tepat. Dalam hal ini tidak ada jawaban yang benar atau salah, tetapi melihat angka-angka terbaik menurut persepsi Bapak/Ibu.

Keterangan: 4 = Sangat Setuju (SS)      2 = Tidak Setuju (STS)  
3 = Setuju (S)                              1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

#### 1. Pertanggung Jawaban Perusahaan

No.	PERNYATAAN	(4)	(3)	(2)	(1)
1	Deepublish telah memenuhi janji yang diberikan sesuai dengan jenis layanannya				
2	Perhatian Deepublish besar dalam hal menyelesaikan masalah pelanggan				
3	Pelayanan Deepublish sesuai dengan waktu yang dijanjikan				
4	Deepublish tidak melakukan kesalahan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan				
5	Pelayanan Deepublish yang handal untuk pelanggan				

#### 2. Respon Perusahaan

No.	PERNYATAAN	(4)	(3)	(2)	(1)
6	Karyawan kantor Deepublish dapat mengatakan dengan pasti kapan pelayanan yang dibutuhkan dapat terlaksana				
7	Pelayanan karyawan Deepublish yang cepat dan tepat				
8	Karyawan Deepublish menyediakan waktunya untuk menjawab pertanyaan pelanggan				
9	Kesediaan karyawan Deepublish dalam membantu pelanggan				
10	Karyawan Deepublish bersungguh-sungguh dalam mengatasi masalah pelanggan				

### 3. Pelayanan Perusahaan

No.	PERNYATAAN	(4)	(3)	(2)	(1)
11	Karyawan Deepublish ramah dan sopan				
12	Karyawan memiliki pengetahuan yang cukup baik dalam menjawab pertanyaan pelanggan				
13	Keamanan pelanggan dalam menggunakan jasa percetakan Deepublish baik				
14	Kepercayaan pelanggan terhadap Deepublish karena pelayanan karyawannya				
15	Percetakan Deepublish memiliki Reputasi yang baik				

### 4. Fisik Perusahaan

No.	PERNYATAAN	(4)	(3)	(2)	(1)
16	Kantor pengiriman Deepublish bersih dan nyaman				
17	Jaringan yang luas dan fasilitas yang lengkap di kantor Deepublish				
18	Penampilan karyawan kantor Deepublish baik				
19	Tersedianya tempat parkir untuk pelanggan Deepublish				

## 5. Loyalitas Pelanggan

No.	PERNYATAAN	(4)	(3)	(2)	(1)
20	Bila saya memerlukan jasa percetakan berupa buku/artikel, saya akan menggunakan jasa Deepublish				
21	Saya berkeinginan untuk tetap menjadi pelanggan Deepublish				
22	Saya tidak terpengaruh oleh biaya yang lebih rendah yang ditawarkan oleh kantor percetakan lain				
23	Saya tidak terpengaruh oleh bujukan dari kantor percetakan lain untuk berpindah menggunakan jasanya				
24	Saya akan merekomendasikan kepada orang lain untuk menggunakan jasa percetakan Deepublish				

(Sumber: Diadopsi dari survey kepuasan pelanggan PT JNE Semarang, 2013)

## **Lampiran II. Kuesioner pengukuran kepuasan karyawan**

### **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PENERBIT BUKU DEEPUBLISH CV. BUDI UTAMA YOGYAKARTA**

Terima kasih atas kesediaan Anda menjadi salah satu responden untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini merupakan instrumen penelitian dalam rangka penulisan skripsi program sarjana penyelenggaraan khusus yang dilakukan oleh:

Nama : Firdaus Maulana Adi  
NIM : 12812144042  
Program Studi: Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta

Informasi yang Anda berikan bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik. Terima kasih atas partisipasi dan kerjasama Anda.

#### **Bagian 1. Identitas Responden**

Berilah tanda ceklis (V) pada jawaban yang tepat pada pertanyaan ini/jawaban singkat pada pilihan lainnya.

1. Jenis Kelamin Anda:

- a. Laki-laki
- b. Perempuan

2. Apa pendidikan terakhir Anda ?

- |                    |                            |
|--------------------|----------------------------|
| a. SMU             | d. S2                      |
| b. Diploma/Akademi | e. lainnya, sebutkan ..... |
| c. S1              |                            |

3. Berapa lama Anda bekerja di Deepublish?

- |                                      |                         |
|--------------------------------------|-------------------------|
| a. kurang dari 2 tahun               | c. 5 tahun – 10 tahun   |
| b. 2 tahun - 5 tahun<br>sebutkan.... | d. lebih dari 10 tahun, |



## **Lanjutan Lampiran II.**

### **Bagian II. Atribut Kepuasan Kerja Karyawan**

Di bawah ini terdapat pertanyaan mengenai berbagai atribut kepuasan menurut persepsi Bapak/Ibu sebagai karyawan. Pada pertanyaan tersebut dimohon Bapak/Ibu memberi tanda ceklis (V) pada kolom yang menurut Bapak/Ibu paling tepat. Dalam hal ini tidak ada jawaban yang benar atau salah, tetapi melihat angka-angka terbaik menurut persepsi Bapak/Ibu.

Keterangan: 4 = Sangat Setuju (SS)      2 = Tidak Setuju (TS)  
3 = Setuju (S)      1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

#### **1. Kinerja dan Gaji**

No.	Pernyataan Kepuasan Kerja	(4)	(3)	(2)	(1)
1	Saya merasa puas dengan kinerja perusahaan				
2	Saya merasa puas dengan pengembangan karir di dalam perusahaan sampai saat ini				
3	Saya merasa puas dengan gaji yang saya				
4	Saya merasa puas dengan bonus dan tunjangan saya				

#### **2. Fasilitas dan Kenyamanan**

No.	Pernyataan Kepuasan Kerja	(4)	(3)	(2)	(1)
5	Saya merasa puas dengan fasilitas kantor				
6	Saya merasa puas dengan peraturan yang ada di perusahaan				
7	Saya merasa puas dengan pengawasan penggunaan fasilitas kantor				
8	Saya merasa puas dengan kebersihan kantor				
9	Saya merasa nyaman dengan suhu udara di dalam Kantor				
10	Saya merasa nyaman dengan pencahayaan di ruangan kerja				

### 3. Hubungan Kerja

No.	Pernyataan Kepuasan Kerja	(4)	(3)	(2)	(1)
11	Hubungan saya erat dengan pimpinan di dalam Pekerjaan				
12	Atasan saya selalu memberikan bimbingan dalam Pekerjaan				
13	Hubungan saya erat dengan rekan kerja dari bagian yang sama				
14	Hubungan saya erat dengan rekan kerja dari bagian yang berbeda				
15	Rekan kerja sering memberikan bantuan dalam pekerjaan				

(Sumber diadopsi dari Boy Isma Putra, ST, MM, 2013)

# **DATA KUESIONER**

## Lampiran

## Data Kuesioner Karyawan

Responden	Item Pertanyaan Kepuasan Karyawan															Skor Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	3	3	3	3	2	4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	44
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3	33
4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	44
5	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	4	41
6	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	42
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
8	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	37
9	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	59
10	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
11	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	46
13	4	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	49
14	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	43
15	3	3	3	3	2	4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	44
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
17	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	31
18	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	45
19	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	4	41
20	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	42
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
22	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	37
23	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	59
24	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
25	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	46
27	4	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	49
28	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	43
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
	87	85	87	85	75	87	89	71	87	85	87	86	87	85	97	

Lampiran  
Data Kuesioner Pelanggan

Responden	Item Pertanyaan Kepuasan Pelanggan																								Skor Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	64
2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	2	3	3	62
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	65
4	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	55
5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	61
6	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	59
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	2	3	2	3	3	2	3	3	79
8	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	35
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	60
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	74
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	76
12	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	2	3	2	3	3	2	3	3	49
13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	40
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	73
15	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	69
16	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	46
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	2	3	2	3	3	2	3	3	54
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	53
19	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	86
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	51
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	66
22	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	2	3	3	66
23	2	3	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	50
24	4	4	4	4	1	1	4	4	3	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	78
25	2	2	1	1	1	1	2	2	4	2	2	3	2	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	59
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	65
27	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	2	3	3	63
28	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	64
29	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	56
30	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	62
31	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	66
32	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	64
33	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	67
34	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	57
35	2	2	2	2	1	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	63
36	2	3	2	2	2	1	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	4	61
37	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	1	2	3	2	3	4	4	3	3	77
38	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	3	37
39	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	3	4	3	4	4	3	3	4	62
40	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	72
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	74
42	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	2	3	2	3	2	2	3	4	51
43	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	42
44	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	4	4	3	4	4	71
45	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	3	71
46	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	4	48
47	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	1	1	3	2	4	3	2	2	3	56
48	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	3	55
49	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	70
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	1	3	3	3	4	84
51	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	1	2	2	3	52
52	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	4	2	4	3	1	2	3	68
53	2	3	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	1	2	1	1	2	1	1	1	1	4	2	52
54	4	4	4	4	1	1	4	4	3	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	2	76
55	1	3	2	2	1	1	2	4	4	2	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	61
56	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	67
57	2	3	1	2	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	1	2	3	2	3	2	3	3	3	65
58	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	1	2	2	1	2	1	3	1	1	1	2	65





183	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1	1	1	4	4	4	4	3	4	70
184	3	4	3	3	1	2	2	2	3	4	4	4	2	3	3	3	1	3	3	3	4	67
185	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	1	2	65	
186	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	2	3	4	4	77	
187	4	4	4	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	4	69	
188	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	2	3	1	1	1	4	77	
189	3	3	3	3	2	4	4	2	3	3	3	1	2	2	3	3	4	4	3	4	67	
190	3	3	3	3	1	3	2	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	75	
191	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	1	4	4	2	2	2	3	69	
192	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	1	2	3	2	3	3	3	72	
193	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	2	3	1	4	1	3	71	
194	3	3	1	3	3	4	4	4	3	3	3	2	4	2	2	2	2	4	4	4	72	
195	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	75	



**HASIL UJI  
VALIDITAS  
DAN  
RELIABILITAS**

**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Pelanggan**  
**Dimensi Pertanggungjawaban Perusahaan**

**Correlations**

		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Skor_total
Item_1	Pearson Correlation	1	.882**	.984**	.950**	.841**	.976**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Item_2	Pearson Correlation	.882**	1	.891**	.845**	.745**	.915**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Item_3	Pearson Correlation	.984**	.891**	1	.970**	.859**	.985**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Item_4	Pearson Correlation	.950**	.845**	.970**	1	.830**	.965**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Item_5	Pearson Correlation	.841**	.745**	.859**	.830**	1	.898**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
Skor_total	Pearson Correlation	.976**	.915**	.985**	.965**	.898**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	6

**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Pelanggan**  
**Dimensi Respon Perusahaan**

**Correlations**

		RP_1	RP_2	RP_3	RP_4	RP_5	TRP
RP_1	Pearson Correlation	1	.684**	.725**	.633**	.725**	.822**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
RP_2	Pearson Correlation	.684**	1	.973**	.801**	.973**	.952**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
RP_3	Pearson Correlation	.725**	.973**	1	.821**	1.000**	.972**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
RP_4	Pearson Correlation	.633**	.801**	.821**	1	.821**	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
RP_5	Pearson Correlation	.725**	.973**	1.000**	.821**	1	.972**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
TRP	Pearson Correlation	.822**	.952**	.972**	.877**	.972**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.822	6

**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Pelanggan**  
**Dimensi Pelayanan Perusahaan**

**Correlations**

		PP_1	PP_2	PP_3	PP_4	PP_5	TPP
PP_1	Pearson Correlation	1	.946**	.873**	-.107	-.051	.765**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.573	.790	.000
	N	30	30	30	30	30	30
PP_2	Pearson Correlation	.946**	1	.838**	-.070	-.075	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.713	.695	.000
	N	30	30	30	30	30	30
PP_3	Pearson Correlation	.873**	.838**	1	-.055	.039	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.775	.839	.000
	N	30	30	30	30	30	30
PP_4	Pearson Correlation	-.107	-.070	-.055	1	.939**	.536**
	Sig. (2-tailed)	.573	.713	.775		.000	.002
	N	30	30	30	30	30	30
PP_5	Pearson Correlation	-.051	-.075	.039	.939**	1	.571**
	Sig. (2-tailed)	.790	.695	.839	.000		.001
	N	30	30	30	30	30	30
TPP	Pearson Correlation	.765**	.763**	.760**	.536**	.571**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.001	
	N	30	30	30	30	30	30

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.765	6

**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Pelanggan**  
**Dimensi Loyalitas Perusahaan**

**Correlations**

		LP_1	LP_2	LP_3	LP_4	LP_5	TLP
LP_1	Pearson Correlation	1	.891**	1.000**	.891**	.845**	.959**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
LP_2	Pearson Correlation	.891**	1	.891**	1.000**	.930**	.970**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
LP_3	Pearson Correlation	1.000**	.891**	1	.891**	.845**	.959**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
LP_4	Pearson Correlation	.891**	1.000**	.891**	1	.930**	.970**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
LP_5	Pearson Correlation	.845**	.930**	.845**	.930**	1	.920**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
TLP	Pearson Correlation	.959**	.970**	.959**	.970**	.920**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.807	5

**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Pelanggan**  
**Dimensi Fisik Perusahaan**

**Correlations**

		FP_1	FP_2	FP_3	FP_4	TPP
FP_1	Pearson Correlation	1	.786**	.845**	.786**	.901**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
FP_2	Pearson Correlation	.786**	1	.845**	1.000**	.930**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
FP_3	Pearson Correlation	.845**	.845**	1	.845**	.937**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30
FP_4	Pearson Correlation	.786**	1.000**	.845**	1	.930**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
TPP	Pearson Correlation	.901**	.930**	.937**	.930**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	5

**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Karyawan**  
**Dimensi Kinerja dan Gaji**

**Correlations**

		KG_1	KG_2	KG_3	KG_4	TLP
KG_1	Pearson Correlation	1	.668**	.836**	.843**	.934**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
KG_2	Pearson Correlation	.668**	1	.826**	.637**	.830**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
KG_3	Pearson Correlation	.836**	.826**	1	.806**	.945**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30
KG_4	Pearson Correlation	.843**	.637**	.806**	1	.922**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
TLP	Pearson Correlation	.934**	.830**	.945**	.922**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.841	5

# **Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Karyawan** **Dimensi Hubungan Kerja**

**Correlations**

		HK_1	HK_2	HK_3	HK_4	HK_5	THK
HK_1	Pearson Correlation	1	.673**	.530**	.620**	.195	.749**
	Sig. (2-tailed)		.000	.003	.000	.310	.000
	N	29	29	29	29	29	29
HK_2	Pearson Correlation	.673**	1	.793**	.543**	.411*	.876**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.002	.027	.000
	N	29	29	29	29	29	29
HK_3	Pearson Correlation	.530**	.793**	1	.584**	.553**	.908**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000		.001	.002	.000
	N	29	29	29	29	29	29
HK_4	Pearson Correlation	.620**	.543**	.584**	1	.111	.729**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.001		.565	.000
	N	29	29	29	29	29	29
HK_5	Pearson Correlation	.195	.411*	.553**	.111	1	.610**
	Sig. (2-tailed)	.310	.027	.002	.565		.000
	N	29	29	29	29	29	29
THK	Pearson Correlation	.749**	.876**	.908**	.729**	.610**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	29	29	29	29	29	29

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

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.787	5



**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Karyawan**  
**Dimensi Fasilitas dan Kenyamanan**

**Correlations**

		FK_1	FK_2	FK_3	FK_4	FK_5	FK_6	TLP
FK_1	Pearson Correlation	1	.394*	.477**	.519**	.584**	1.000**	.864**
	Sig. (2-tailed)		.034	.009	.004	.001	.000	.000
	N	29	29	29	29	29	29	29
FK_2	Pearson Correlation	.394*	1	.348	.261	.213	.394*	.606**
	Sig. (2-tailed)	.034		.065	.171	.268	.034	.000
	N	29	29	29	29	29	29	29
FK_3	Pearson Correlation	.477**	.348	1	.148	.612**	.477**	.695**
	Sig. (2-tailed)	.009	.065		.443	.000	.009	.000
	N	29	29	29	29	29	29	29
FK_4	Pearson Correlation	.519**	.261	.148	1	.363	.519**	.663**
	Sig. (2-tailed)	.004	.171	.443		.053	.004	.000
	N	29	29	29	29	29	29	29
FK_5	Pearson Correlation	.584**	.213	.612**	.363	1	.584**	.745**
	Sig. (2-tailed)	.001	.268	.000	.053		.001	.000
	N	29	29	29	29	29	29	29
FK_6	Pearson Correlation	1.000**	.394*	.477**	.519**	.584**	1	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000	.034	.009	.004	.001		.000
	N	29	29	29	29	29	29	29
TLP	Pearson Correlation	.864**	.606**	.695**	.663**	.745**	.864**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	29	29	29	29	29	29	29

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.704	5