

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* PADA PERUSAHAAN PENERBIT BUKU DEEPUBLISH

ANALYSIS OF COMPANY'S PERFORMANCE MEASUREMENT WITH BALANCE SCORECARD APPROACHMENT IN BOOK PUBLISHER DEEPUBLISH

Oleh: Firdaus Maulana Adi
Prodi Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta
firdausadi40@gmail.com

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 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*

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 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*

PENDAHULUAN

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 a) Metode *Performance Prism*, b) *Strategic Management Analysis and Reporting Technique (SMART)*, c) *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, d) 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).

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: 1. Perspektif keuangan, 2. Perspektif konsumen, 3. Perspektif proses bisnis internal, dan 4. 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/ *reward system* 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.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif.

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan April 2016.

Target/Subjek Penelitian

Populasi penelitian ini ialah seluruh karyawan dan pelanggan perusahaan penerbit buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta. Jumlah populasi karyawan adalah 29 orang, dan pelanggan 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:

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

κ^2 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.

Prosedur

Penelitian deskriptif adalah penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi dan digunakan untuk menemukan pengetahuan yang seluas-luasnya terhadap objek penelitian pada suatu masa tertentu (Indriyanto, 2009: 58)

Data, Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder, data primer berupa penyebaran kuesioner kepada karyawan dan pelanggan, sedangkan data sekunder berupa laporan keuangan perusahaan, struktur organisasi perusahaan, dan data karyawan dan pelanggan perusahaan.

Teknik Analisis Data

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).

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.

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.

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.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian

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

1) Margin Laba Kotor

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

Tabel 1. 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

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.

2) Margin Laba Operasi

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

Tabel 2. 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

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.

3) Return On Asset (ROA)

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

Tabel 3. Rasio Return on Asset (ROA)

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

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.

4) Current Ratio

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

Tabel 4. *Current Ratio*

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

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.

5) *Total Asset Turnover* (TATO)

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

Total Aktiva

Tabel 5. Rasio TATO

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

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.

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

1) Retensi Pelanggan

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

Tabel 6. Retensi Pelanggan

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

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.

2) Akuisisi Pelanggan

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

Tabel 7. Akuisisi Pelanggan

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

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.

3) Tingkat Kepuasan Pelanggan

Tabel 8. 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

Dari data yang disajikan pada tabel di atas terlihat tanggapan positif pada pertanggungjawaban perusahaan memperoleh persentase sebesar 59,08%. Respon Perusahaan sebesar 69,12%, Pelayanan Perusahaan sebesar 63,49%, Fisik Perusahaan sebesar 54,35%, dan Loyalitas Perusahaan sebesar 71,07%. Dari tanggapan tersebut, peneliti menganggap bahwa Perusahaan Deepublish mampu memberikan kepuasan bagi pelanggannya.

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

1) Proses Inovasi

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.

2) Proses Operasi

Tabel 9. Proses Operasi Perusahaan Deepublish

Tahun	Proses Operasi					
	Order	Layo ut+ Cover +Edit	QC + Kon firm asi	No ISB N	Ceta k	Tota l
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

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.

3) Proses Penanganan atas Barang Cacat

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.

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

1) Tingkat Produktivitas Karyawan

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

Tabel 10. 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

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).

2) Tingkat Perputaran Karyawan

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

Tabel 11. Kriteria Tingkat Perputaran Karyawan

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

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%).

3) Tingkat Kepuasan Karyawan

Tabel 12. 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

Dari data yang disajikan pada tabel di atas terlihat tanggapan positif pada Kinerja dan Gaji memperoleh persentase sebesar 87,93%, Fasilitas dan Kenyamanan sebesar 62,06%, Hubungan Kerja sebesar 90,34%. Dari tanggapan tersebut, peneliti menganggap bahwa Perusahaan

Deepublish mampu memberikan kepuasan bagi karyawannya

Pembahasan

Perspektif Keuangan

1). Margin Laba Kotor

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

2) Margin Laba Operasi

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

3) ROA

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

4) *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.

5) 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.

Perspektif Pelanggan

1) 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.

2) 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.

3) 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 13. 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

Perspektif Proses Bisnis Internal

1) 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.

2) 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.

3) Proses Penanganan atas Barang Cacat

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.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1) 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.

2) 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, dampaknya terlihat dari rasio keuangan yang mayoritas menurun dibanding tahun 2014 serta tingkat produktivitas karyawan yang menurun dari tahun 2014.

3) 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 14. 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

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

a. 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.

b. 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.

c. 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 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.

d. 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.

Saran

a. Perusahaan harus mengevaluasi proses produksi dalam hal produk barang cacat dan meningkatkan inovasi dalam bisnisnya.

b. 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).

c. Melakukan kontrak kerja yang tidak hanya menguntungkan pihak perusahaan saja namun juga pihak pelanggan agar kepuasan pelanggan dapat terjaga.

d. 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.
- 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.
- Husein, Umar. (2001). *Metode Penelitian Aplikasi dalam Pemasaran*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.
- 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: BPFPE.
- Mowen & Hansen. (2004). "Akuntansi Manajemen". Edisi 7. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- 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.
- 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. (2008). *Strategi Bisnis Pemasaran*. Yogyakarta: Andi.
- Yuwono dkk. (2002). *Balance Scorecard Menuju Organisasi yang berfokus pada Strategi* cetakan ke - 3. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.