

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA FAMOUS BRIDAL ART COLLECTION
KOTA PROBOLINGGO**

Seger Priantono

Fakultas Ekonomi Universitas Panca Marga Probolinggo

segerprianono74@gmail.com

Abstract: *This research was conducted at the Famous Bridal Art collection in Kota Probolinggo with research objects such as Corporate Performance Measurement Analysis Using Balanced Scorecard Approach. This is done with the aim of analyzing the measurement of company performance with the balanced scorecard pendekatan Bridal Famous Art Collection in Kota Probolinggo, for the researchers to formulate the problem "How is the analysis of corporate performance measurement balanced scorecard approach at Bridal Famous Art Collection in Kota Probolinggo?" This type of research is descriptive quantitative research. Variables used in this research is a financial perspective, customer perspective, internal business processes, learning and growth perspective. The population used the financial statements of the sampled financial statements Year 2012-2014. Data analysis method used method of financial perspective, customer perspective, internal business processes, learning and growth perspective as well as the validity of the test. Results of the study financial perspective there are weaknesses due to the improvement and deterioration every year. Customer perspective has been as expected, it can be seen from the increasing number of customers each year. Perpspektif internal business processes demonstrate a good thing for the process of innovation and operations. Perpspektif learning and growth obtained from questionnaires so that employees can be considered satisfied. From four perspectives can be judged that the performance measures Famous Art Collection Bridal good enough.*

Keywords : *Corporate performance, Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN

Sebagaimana diketahui bahwa kinerja merupakan suatu kondisi dimana hasil dari tujuan organisasi diketahui oleh pihak internal dan pihak eksternal sehingga dapat menerapkan suatu sistem pengukuran kinerja yang mampu membenahi kondisi perusahaan agar lebih baik serta dapat menghadapi kompetisi yang ada. Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian visi dan misi organisasi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa maupun suatu proses. Salah satu alat bantu yang dapat digunakan oleh pihak perusahaan untuk menunjang kebutuhan agar dapat mencapai keberhasilan dengan strategi bersaing yaitu penerapan *balanced scorecard*.

Balanced scorecard pertama kali dicetuskan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1992 sebagai salah satu pengukuran kinerja pengganti pengukuran kinerja secara tradisional. Selama inipengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan (Sri Wahyuni, 2011:2). Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan kinerja non keuangan, maka

dibuatkanlah sistem yaitu *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan yang memadukan secara komprehensif ukuran dari aspek keuangan maupun non keuangan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka pendek atau jangka panjang, baik yang bersifat intern atau ekstern perusahaan serta dapat diimplementasikan pada semua organisasi bisnis yang menghasilkan produk dan jasa. *Balanced scorecard* juga sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan sebab *balanced scorecard* yang telah dilakukan dapat menghasilkan perbaikan dan perubahan strategis kinerja yang dicapai dalam mengelola unit usaha perusahaan. *Balanced scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor digunakan untuk mengukur kinerja seseorang. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang. *Balanced scorecard* juga memandang perusahaan dari 4 perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Famous Bridal Art Collection merupakan suatu usaha yang bergerak di bidang jasa yaitu jasa

pembuatan bridal dan gaun. Dalam melaksanakan aktivitas operasinya perusahaan ini masih menggunakan pengukuran kinerja secara finansial. Terdapat beberapa ukuran non finansial yang dapat diterapkan untuk pengukuran kinerja perusahaan. Ukuran non finansial pada Famous Bridal Art Collection antara lain data pelanggan, produk/jasa dan karyawan sebagai sumber daya yang penting bagi perusahaan. Famous Bridal Art Collection perlu memiliki sistem pengukuran kinerja yang tepat. Oleh karena itu peneliti ingin menerapkan tahap – tahap yang dimiliki oleh *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja dan diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja famous bridal art collection menjadi lebih baik dari sekarang. Dengan latar belakang tersebut diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Famous Bridal Art Collection Di Kota Probolinggo”**.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja. Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa ”Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Mulyadi (2007: 337) “Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan”.

Balanced Scorecard. Pada awalnya *balanced scorecard* diciptakan untuk mengatasi permasalahan tentang kelemahan kinerja yang hanya terfokus pada aspek keuangan. Sehingga terdapat kecenderungan untuk mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan efektivitas biaya proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi pelanggan. Maka dari itu, ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek. Hal ini menyebabkan pengukuran kinerja yang berfokus pada keuangan akan berjangka pendek pula. Ide tentang *Balanced scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review tahun 1992 yang berjudul *“Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance”*.

Balanced Scorecard dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan. Dalam perkembangannya, *Balanced Scorecard* kemudian dikembangkan untuk menghubungkan tolok ukur kinerja bisnis dengan strategi perusahaan (Yuwono, 2006:3)

Menurut Kaplan dan Norton dalam Sarjono (2007:29) mengatakan bahwa *“Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan.” b. Menurut Hansen dan Mowen (2006: 521) menyatakan bahwa *“Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategi yang menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan ukuran operasional”. c. Menurut Mulyadi (2005:14) mengemukakan bahwa *“Balanced Scorecard* adalah alat manajemen pada saat ini yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangannya.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan yaitu deskriptif kuantitatif, sebagaimana Sugiyono (2010:21) mengemukakan bahwa “Metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas.”

Variabel Penelitian, merupakan suatu objek atau kegiatan yang mempunyai bermacam-macam variasi yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Variabel yang digunakan meliputi ukuran keuangan dan non keuangan, yang terdiri dari a. Perspektif Keuangan. Perspektif ini mengukur kinerja perusahaan pada sisi finansial atau keuangan. Pengukuran ini dapat dilihat dari siklus hidup bisnis perusahaan dan dengan menggunakan skala rasio. b. Perspektif Pelanggan Perspektif ini mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing. *Customer retention* adalah *care customer measure* yang di pilih Famous Bridal Art Collection dalam mengidentifikasi bagaimana mempertahankan pelanggan yang sudah dimiliki dibandingkan dengan mencari pelanggan baru. Retensi pelanggan adalah suatu tingkat yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan. c. Perspektif Proses Bisnis Internal Mengukur bagaimana efektifitas dan efisiensi perusahaan dalam menghasilkan produk

atau jasa. d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Perspektif ini mengidentifikasi struktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Hal ini adalah pra-kondisi bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan kepada pelanggan.

Sampel dalam penelitian ini adalah : a. Aspek keuangan adalah data laporan keuangan Famous Bridal Art Collection tahun 2012–2014. b. Aspek non keuangan adalah data pelanggan, produk dan data karyawan tahun 2012–2014.

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan *field research* ini melalui 1) Wawancara (*interview*) merupakan salah satu metode pengumpulan data untuk memperoleh data dan informasi secara lisan, antara lain data mengenai visi, misi, tujuan, strategi, keuangan dan kinerja karyawan yang ada pada Famous Bridal Art Collection. 2) Melakukan pengamatan (*observasi*) dengan mengamati dan mencatat secara sistematis data-data yang mendukung penelitian berupa data laporan keuangan dan kinerja perusahaan yang ada pada Famous Bridal Art Collection.

Metode analisis data yang digunakan meliputi Perspektif *Balanced Scorecard*, yang terdiri dari :

a. Aspek keuangan yaitu perspektif keuangan Pengukuran untuk perspektif keuangan adalah sebagai berikut :

1) *Current Ratio* Rasio ini menunjukkan posisi kas dan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban /hutang lancar. Untuk mengukur ini menggunakan rumus :

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

2) *Return On Investment (ROI)*. Menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari penggunaan total aktiva untuk menghasilkan profit. Untuk mengukur ini menggunakan rumus :

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

3) *Return On Equity (ROE)* Ukuran yang mewakili harapan dari *shareholder*. Sebab tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan dapat langsung diketahui dan menggambarkan keefektifan atas investasi yang dilakukan oleh *shareholder*. Untuk mengukur ini menggunakan rumus :

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Modal Sendiri}} \times 100\%$$

4) *Operating Income Ratio* Perbandingan laba operasi dengan pendapatan (penjualan neto). Untuk mengukur ini menggunakan rumus:

$$\text{Operating Income Ratio} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan Neto}} \times 100\%$$

5) *Gross Profit margin Ratio* Perbandingan selisih penjualan neto dan harga pokok penjualan dengan penjualan neto. Untuk mengukur ini menggunakan rumus :

$$\text{Gross Profit Margin Ratio} = \frac{\text{Penjualan Neto} - \text{HPP}}{\text{Penjualan Neto}} \times 100\%$$

6) *Operating Ratio* Perbandingan antara penjualan harga pokok penjualan, biaya-biaya administrasi, biaya-biaya penjualan dan umum dengan pendapatan (penjualan neto). Untuk mengukur ini menggunakan rumus :

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{Biaya Operasional}}{\text{Penjualan Neto}} \times 100\%$$

b. Aspek non keuangan yaitu terdiri dari :

1) Perspektif Pelanggan Pengukuran untuk perspektif pelanggan adalah dengan menggunakan retensi pelanggan (*customer retention*). Retensi pelanggan merupakan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Pengukuran ini menggunakan rumus :

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Tetap}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

2) Perspektif Proses Bisnis Internal Pengukuran untuk perspektif proses bisnis internal adalah dengan menggunakan analisis *value-chain*. Model ini terdiri atas 3 proses bisnis utama, yaitu: a) Proses inovasi yang merupakan kreatifitas perusahaan dalam mengembangkan produk atau jasa baru untuk memenuhi kebutuhan konsumen. b) Proses operasi yang merupakan proses menghasilkan dan menyampaikan produk atau jasa kepada pelanggan. c) Proses pelayanan purna jual merupakan penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan.

3) Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan Pengukuran untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan dengan menggunakan *skala likert*. Data yang diperoleh dengan pengisian kuesioner oleh para responden diubah dengan menjadikan skor pada masing-masing jawaban yang terdiri dari : a. Tidak Puas (TP) b. Cukup Puas (CP) c. Netral (N) d. Puas (P) e. Sangat Puas (SP)

pengembalian atas modal yang ditanamkan dapat langsung diketahui dan menggambarkan keefektifan atas investasi yang dilakukan oleh *shareholder*. Untuk menganalisis ROE tahun 2012-2014 sebagai berikut:

HASIL PENELITIAN

1. Perspektif Keuangan Sasaran dari perspektif keuangan ini adalah untuk memenuhi harapan dari *shareholder*, sebagai berikut :

- a. *Current Ratio* Rasio ini menunjukkan posisi kas dan kemampuan perusahaan untuk memenuhi hutang lancar. Untuk menganalisis *current rasio* tahun 2012-2014 sebagai berikut:

Tabel 1. Current Ratio Tahun 2012-2014

Tahun	Aktiva Lancar	Hutang Lancar	CR
2012	Rp 3.285.000	Rp -	0%
2013	Rp 17.315.000	Rp 2.000.000	8,66%
2014	Rp 29.790.000	Rp 5.000.000	6%

Sumber : Data diolah

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa pada Tahun 2012 sebesar 0 %, 2013 sebesar 8,66 % dan 2014 sebesar 6 %. Hal ini menunjukkan bahwa Famous Bridal Art Collection mampu untuk melunasi kewajiban tiap tahunnya.

- b. *Return on Investment* (ROI) menunjukkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari penggunaan total aktiva untuk menghasilkan profit. Untuk menganalisis ROI tahun 2012-2014 sebagai berikut:

Tabel 2. Return On Investment Tahun 2012-2014

Tahun	Laba Bersih	Total Aktiva	ROI
2012	Rp 615.000	Rp 9.625.000	0,06%
2013	Rp 15.250.000	Rp 24.450.000	0,62%
2014	Rp 8.165.000	Rp 35.450.000	0,51%

Sumber : Data diolah

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa pada Tahun 2012 sebesar 0,06 %, 2013 sebesar 0,62 % dan 2014 sebesar 0,51 %. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan aktiva untuk menghasilkan profit pada tahun 2012 ke tahun 2013 mengalami peningkatan tetapi untuk tahun 2013 ke 2014 terjadi penurunan.

- c. *Return on Equity* (ROE) adalah ukuran yang mewakili harapan dari *shareholder*. Sebab tingkat

Tabel 3. Return On Equity Tahun 2012-2014

Tahun	Laba Bersih	Jumlah Modal Sendriri	ROI
2012	Rp 615.000	Rp 9.625.000	0,22%
2013	Rp 15.250.000	Rp 22.450.000	0,68%
2014	Rp 8.165.000	Rp 30.450.000	0,27%

Sumber : Data diolah

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa Pada Tahun 2012 sebesar 0,22 %, 2013 sebesar 0,68 % dan 2014 sebesar 0,27%. Hal ini menunjukkan bawah tingkat pengembalian modal pada tahun 2012 ke tahun 2014 mengalami peningkatan tetapi untuk tahun 2013 ke tahun 2014 mengalami penurunan

- d. *Operating Income Ratio* Untuk menganalisis *operating income ratio* tahun 2012-2014 sebagai berikut:

Tabel 3. Operating Income Ratio Tahun 2012-2014

Tahun	Laba Bersih	Penjualan Netto	OIR
2012	Rp 615.000	Rp 13.675.000	0,04%
2013	Rp 15.250.000	Rp 39.920.000	0,38%
2014	Rp 8.165.000	Rp 30.925.000	0,26%

Sumber : Data diolah

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2012 sebesar 0,04 %, 2013 sebesar 0,38 % dan 2014 0,26 % . Hal ini menunjukkan bahwa laba atas penjualan pada tahun 2012 ke tahun 2014 mengalami peningkatan tetapi untuk tahun 2013 ke tahun 2014 mengalami penurunan.

- e. *Gross Profit Margin Ratio* Untuk menganalisis *gross profit margin ratio* tahun 2012- 2014 sebagai berikut :

Tabel 4. Gross Profit Margin Ratio Tahun 2012-2014

Tahun	Penjualan Netto	HPP	GPMR
2012	Rp 13.675.000	Rp 4.380.000	0,68%
2013	Rp 39.920.000	Rp 7.840.000	0,80%
2014	Rp 30.925.000	Rp 4.675.000	0,85%

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2012 sebesar 0,68%, 2013 sebesar 0,80% dan 2014 sebesar 0,85 %. hal ini menunjukkan bahwa terjadi peningkatan setiap tahunnya.

f. *Operating ratio* Untuk menganalisis *operating ratio* menggunakan rumus sebagai berikut :

Tabel 5. Operating Ratio Tahun 2012-2014

Tahun	Penjualan Netto	HPP	Biaya Operasional	OR
2012	Rp 13.675.000	Rp 4.380.000	Rp 8.680.000	0,95%
2013	Rp 39.920.000	Rp 7.840.000	Rp 16.885.000	0,61%
2014	Rp 30.925.000	Rp 4.675.000	Rp 18.085.000	0,73%

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2012 sebesar 0,95 %, 2013 sebesar 0,61 % dan 2014 sebesar 0,73%. Hal ini menunjukkan ada penurunan dari tahun 2012 ke 2013, tetapi sebaliknya peningkatan dari tahun 2013 ke tahun 2014.

2. **Perspektif Pelanggan** Pengukuran kinerja yang digunakan adalah retensi pelanggan (*customer retention*).

Tabel 6. Tingkat Retensi Pelanggan Tahun 2012-2014

Keterangan	2012	2013	2014
Total Pelanggan	24	32	36
Retensi Pelanggan	10	15	18
% Retensi	41,66%	46,88%	50%

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa tingkat retensi pelanggan pada Famous Bridal Art Collection mengalami peningkatan setiap tahunnya. Tahun 2012 sebesar 41,66 %, tahun 2013 sebesar 46,88 % dan tahun 2014 sebesar 50%. Hal tersebut menunjukkan bahwa Famous Bridal Art Collection dapat mempertahankan pelanggan yang sudah dimilikinya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Proses Inovasi Famous Bridal Art Collection merupakan usaha bridal baru yang masih tidak henti-hentinya melakukan inovasi baru dalam mengembangkan usaha ini. Inovasi yang dilakukan oleh Famous Bridal Art Collection diantaranya :

1) Produk. a) Inovasi produk pada Famous Bridal Art Collection tidak hanya menghasilkan bridal dan gaun pesta tetapi dengan mengikuti trend dan berbagai pameran, expo atau event didalam dan diluar kota. Famous Bridal Art Collection menghasilkan busana seperti kemeja laki-laki, kemeja perempuan, kebaya, kebaya tari, songket, jas laki-laki, baju karnival, baju pantai, batik dan lain-lain.

b) Inovasi bahan busana yang berkualitas seperti brukat, sifon, katun, tile, batik, songket dan lain-lain. c. Adanya penambahan detail dan assesories pada busana yang dapat menjadikan busana tersebut menjadi menarik seperti kalung, gelang, bandana yang dihasilkan *hand made* oleh pemilik, pelaksana dan karyawan.

2) Jasa Inovasi jasa pada Famous Bridal Art Collection dengan sosial media yang mulai berkembang seperti *blackberry messengers*, *twitter*, *blog*, *facebook* dan *instagram*. Hal ini bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggan, meningkatkan kualitas produk dan dapat dikenal oleh masyarakat didalam maupun diluar kota.

b. Proses Operasi Proses operasi yang dilakukan oleh Famous Bridal Art Collection diantaranya:

1) Produk Seiring dengan berkembangnya Famous Bridal Art Collection, proses operasi pada pembuatan busana dilakukan oleh karyawan yang sudah profesional dibidangnya.

2) Jasa a) Proses operasi pada Famous Bridal Art Collection yaitu mendesain model atau pola bridal dan gaun pesta yang dilakukan oleh karyawan yang sudah profesional dibidangnya. b) Adanya *delivery order* kepada pelanggan sesuai dengan kesepakatan diawal.

c. Proses Layanan Purna Jual Proses layanan purna jual yang dilakukan oleh Famous Bridal Art Collection diantaranya : 1) Produk Aktivitas layanan purna jual pada Famous Bridal Art Collection diantaranya adalah: garansi, aktivitas reparasi dan perlakuan terhadap produk cacat atau rusak 2) Jasa Tidak terdapat aktivitas layanan purna jual jasa pada Famous Bridal Art Collection.

4. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan** Pengukuran kinerja yang digunakan dengan

mengisi daftar pertanyaan kuisioner untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan.

Tabel 16. Distribusi Kuesioner Kepuasan Pelanggan Famous Bridal Art Collection

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang dikirim	8	100%
Kuesioner yang tidak kembali	0	0%
Kuesioner yang tidak dapat diolah	0	0%
Kuesioner yang dapat diolah	8	100%

Sumber : Data yang diolah

Standart minimal yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan adalah pengembangan yang telah digunakan oleh Sri Wahyuni dalam penelitiannya “Analisis *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada PT. Semen Bosowa Maros”. Skala pengolahan yang digunakan adalah sebagai berikut : Interval = $(IK_{maks} - IK_{min}) : 5$ $IK_{maks} = PP \times R \times EX_{max} = 10 \times 8 \times 5 = 400$ $IK_{min} = PP \times R \times EX_{min} = 10 \times 8 \times 1 = 80$ Interval = $(400-80) : 5 = 320 : 5 = 64$. Keterangan : 80–144 = dikategorikan Tidak Puas 145–209 = dikategorikan Cukup Puas 210 – 274 = dikategorikan Netral 275 – 339 = dikategorikan Puas 340 – 404 = dikategorikan Sangat Puas.

Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 321 sehingga karyawan dapat dikategorikan **PUAS**. Hal ini berarti Famous Bridal Art Collection sudah mampu mencapai indeks kepuasan karyawan. Karyawan merasa puas berada pada interval 275 – 339. Walaupun memenuhi target kinerja yang diharapkan, akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang dengan lebih memperhatikan aspek-aspek yang menjadi perhatian dalam kepuasan karyawan.

PENUTUP

Dari hasil penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: 1) Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode pendekatan *balanced scorecard* pada Famous Bridal Art Collection di Kota Probolinggo terdiri dari 4 prespektif yaitu perspektif keuangan, perpspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perpspektif pembelajaran dan pertumbuhan. 2) Perspektif keuangan masih kurang memuaskan karena ada peningkatan dan penurunan pada tahun 2012-2014 yaitu *Return On Investment*, *Return On Equity*,

Operating Income Ratio dan *Operating Ratio*. Untuk *Current Ratio* dan *Gross Profit Margin Ratio* selalu ada peningkatan setiap tahunnya. 3) Perpektif pelanggan Famous Bridal Art Collection Tahun 2012-2014 mempunyai rata-rata rentensi pelanggan tetap sebesar 14 dan pelanggan baru sebesar 16. 4) Perpektif proses bisnis internal Famous Bridal Art Collection kinerjanya menitikberatkan pada penyampain yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu. 5) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dianalisis dengan indeks kepuasan karyawan dalam perspektif ini dikategorikan baik karena karyawan puas.

REFERENSI

- Afrizal, Ade. 2012. *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Studi Kasus Pada Hotel Panorama Tanjung Pinang*. Tanjung Pinang: Universitas Maritim
- Raja Ali Haji Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hansen dan Mowen. 2006. *Akuntansi Manajerial, Edisi Kedelapan, Buku Kedua*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Luis, Suwardi., & Prima A, Biromo, 2007. *Step by step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Eresco.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nazir, Moh. 2011. *Metode Penelitian, cetakan ketujuh*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nugroho, Wayan Adhitya. 2013. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balance Scorecard Studi Kasus PT. Wijaya Karya*. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah
- Sedarmayanti. 2011. *Tata Kerja Dan Produktivitas Kerja*. Bandung; Mandar Maju. Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R/D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsan, Thomas. 2010. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Penerbit Indeks
- Yuwono, Sony. 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorcard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Wahyuni, Sri. 2011. *Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros*. Makassar: Universitas Hasanudin.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Jakarta; Penerbit Rajawali Pers.