

**PENERAPAN METODE  
BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT  
UNTUK MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN**

**(STUDI PADA PERUSAHAAN ROKOK CEMPAKA TULUNGAGUNG)**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**RIKA AMINATUL Z  
NIM. 0810320373**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN KEUANGAN  
MALANG  
2012**

## MOTTO

Hidup adalah Perjuangan,  
Tidak Ada Perjuangan yang Tak Berharga,  
Karena Perjuangan adalah Jembatan Awal Menuju Kesuksesan.



## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Untuk  
Mengukur Kinerja Perusahaan

(Studi pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung)

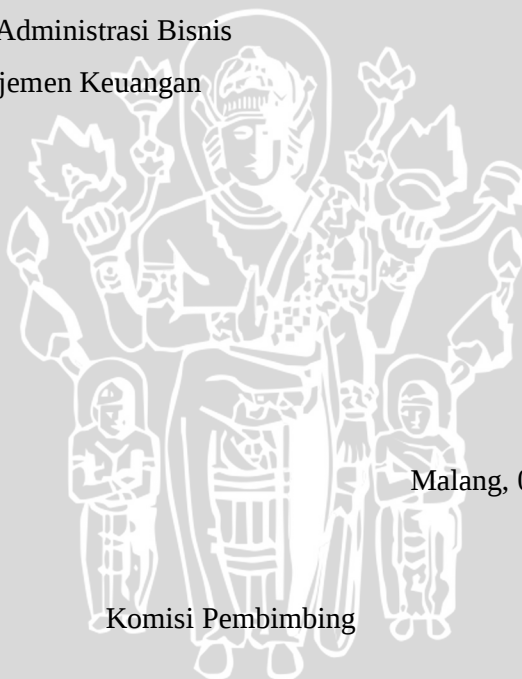
Disusun oleh : Rika Aminatul Z

NIM : 0810320373

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Keuangan



Malang, 01 Juni 2012

Komisi Pembimbing

Ketur

Drs. Topowijono, M.Si  
NIP. 19530704 198212 1 001

Anggota

Drs. Dwiatmanto, M.Si  
NIP. 19551102 198303 1 002

**TANDA PENGESAHAN**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 14 Juni 2012

Jam : 10.00 WIB

Skripsi atas nama : Rika Aminatul Z

Judul : Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung)

**dan dinyatakan LULUS**

Majelis Penguji

Ketua

Drs. Topowijono, M.Si  
NIP. 19530704 198212 1 001

Anggota

Drs. Dwiatmanto, M.Si  
NIP. 19551102 198303 1 002

Anggota

Dra. Zahroh Z.A, M.Si  
NIP. 19591202 198403 2 001

Anggota

Dra. M.G. Wi Endang NP, M.Si  
NIP. 19620422 198701 2 001

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 01 Juni 2012



Nama : Rika Aminatul Z  
NIM : 0810320373

## RINGKASAN

Rika Aminatul Z, 2012, **Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan** (Studi pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung), Drs. Topowijono, M.Si, Drs. Dwiatmanto, M.Si, 128 Hal + xii

Perkembangan industri yang cepat menyebabkan persaingan era industri bergeser ke era informasi. Dalam era informasi dibutuhkan sistem informasi yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja bisnis di masa yang akan datang. Perusahaan membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang dapat mengevaluasi visi, misi, dan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Metode *Balanced Scorecard* merupakan kerangka kerja yang menilai dari aspek keuangan dan non keuangan. Aspek non keuangan meliputi perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Aspek non keuangan merupakan pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) untuk mewujudkan kinerja keuangan perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai penerapan metode *balanced scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan. Penelitian dilakukan pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung. Perusahaan ini belum menerapkan metode *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja perusahaannya. Dengan menerapkan metode *balanced scorecard* dapat membantu perusahaan dalam pelaksanaan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Tujuan penelitian yaitu untuk menggambarkan dan menganalisis pengukuran kinerja perusahaan dengan penerapan metode *Balanced Scorecard*. Fokus penelitian meliputi data keuangan perusahaan berupa neraca dan laporan laba rugi, data pelanggan, data produksi, dan data karyawan tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 serta empat perspektif metode *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Analisis data yang dilakukan adalah dengan mengukur masing-masing perspektif pada *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung berdasarkan perspektif keuangan, tingkat pertumbuhan penjualan menunjukkan nilai kurang baik karena belum mampu meningkatkan jumlah penjualan, pada nilai OPM, ROI menunjukkan nilai kurang baik karena peningkatan laba operasi dan keuntungan atas investasi tidak signifikan, pada nilai GPM, ROE, dan ROCE menunjukkan nilai yang cukup baik karena perusahaan mampu meningkatkan laba dengan total aktiva dan modal yang

dimiliki, pada nilai EVA kurang baik pada tahun 2010 dan 2011 karena perusahaan tidak mampu menciptakan nilai tambah ekonomis, pada nilai arus kas masuk bersih (AKMB) menunjukkan nilai yang baik karena mengalami peningkatan setiap tahunnya, pada nilai *net working capital* (NWC) menunjukkan nilai cukup baik meskipun mengalami penurunan. Berdasarkan perspektif pelanggan dilihat dari tolok ukur pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan kepuasan pelanggan menunjukkan hasil yang kurang baik. Sedangkan dilihat dari tolok ukur pada profitabilitas pelanggan menunjukkan nilai yang baik karena perusahaan mampu meningkatkan laba meskipun jumlah pelanggan yang dimiliki tetap. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal pada inovasi, perusahaan tidak menciptakan produk baru sehingga volume produksi tidak terjaga. Proses operasi menunjukkan MCE sebesar 0,74 (2010) dan 0,69 (2011) kurang baik karena belum mendekati standar 1, ini menyebabkan hasil produksi menurun. Berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari retensi karyawan dan produktivitas karyawan dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 menunjukkan nilai yang kurang baik, ini disebabkan karena berkurangnya jumlah karyawan yang menyebabkan jumlah produksi menurun. Sedangkan dilihat dari kepuasan karyawan, karyawan cukup puas dalam bekerja.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung).”**

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, M.S., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Kusdi Raharjo, DEA., selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Drs. Rustam Hidayat, M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Drs. Topowijono, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Pertama yang telah meluangkan waktu untuk mengarahkan dan membimbing selama penyusunan skripsi ini hingga selesai.

5. Bapak Drs. Dwiatmanto, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Kedua yang telah meluangkan waktu untuk mengarahkan dan membimbing selama penyusunan skripsi ini hingga selesai.
6. Pihak Pimpinan dan Karyawan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, Ibu Ida, Bapak Kusdi yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melaksanakan penelitian skripsi dan membantu memberikan data yang dibutuhkan oleh peneliti dalam penyelesaian skripsi.
7. Ayah dan Ibu tercinta, Tarmudji dan Wawan Tri Fatimah selaku kedua orang tua yang telah memberikan doa, dukungan dan kasih sayangnya dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Seluruh keluarga penulis yang tercinta, Om Trimio dan Tante Semi, Om Nono dan Tante Sul, Pak Poh Karolus dan Budhe Karolus yang telah memberikan doa dan dukungan dalam penyelesaian skripsi ini.
9. Special someone “Mendrip”, terima kasih untuk doa, semangat dan kasih sayangnya yang telah diberikan dalam penyelesaian skripsi ini.
10. Seluruh teman kuliah Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis 2008, terima kasih atas segala doa dan dukungannya.

Demikian kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Juni 2012

Penulis

## DAFTAR ISI

Halaman

|                                                                       |              |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>MOTTO .....</b>                                                    |              |
| <b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>                                |              |
| <b>TANDA PENGESAHAN .....</b>                                         |              |
| <b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....</b>                          | <b>i</b>     |
| <b>RINGKASAN .....</b>                                                | <b>ii</b>    |
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>                                           | <b>iv</b>    |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                                               | <b>vi</b>    |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                                             | <b>viii</b>  |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                                             | <b>xi</b>    |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>                                          | <b>xii</b>   |
| <br><b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>                                    | <br><b>1</b> |
| A. Latar Belakang .....                                               | 1            |
| B. Perumusan Masalah.....                                             | 5            |
| C. Tujuan Penelitian .....                                            | 6            |
| D. Kontribusi Penelitian .....                                        | 6            |
| E. Sistematika Penelitan .....                                        | 6            |
| <br><b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>                              | <br><b>8</b> |
| A. Penelitian Terdahulu .....                                         | 8            |
| B. Pengukuran Kinerja .....                                           | 13           |
| 1. Pengertian Kinerja .....                                           | 13           |
| 2. Pengertian Pengukuran Kinerja.....                                 | 13           |
| 3. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja .....                        | 14           |
| C. Metode <i>Balanced Scorecard</i> .....                             | 15           |
| 1. Konsep Dasar <i>Balanced Scorecard</i> .....                       | 15           |
| 2. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....                         | 17           |
| 3. Tujuan <i>Balanced Scorecard</i> .....                             | 18           |
| 4. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> .....                            | 19           |
| 5. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Manajemen Strategik ..... | 20           |
| 6. Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....             | 21           |
| a. Perspektif Keuangan .....                                          | 21           |
| b. Perspektif Pelanggan .....                                         | 29           |
| c. Perspektif Proses Bisnis Internal .....                            | 34           |
| d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....                      | 36           |
| 7. Hubungan Antar Perspektif .....                                    | 40           |
| 8. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....                         | 42           |

|                                                                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>                                                                                           | <b>43</b>  |
| A. Jenis Penelitian .....                                                                                                        | 43         |
| B. Fokus Penelitian .....                                                                                                        | 44         |
| C. Lokasi Penelitian .....                                                                                                       | 45         |
| D. Sumber Data .....                                                                                                             | 46         |
| E. Teknik Pengumpulan Data .....                                                                                                 | 47         |
| F. Instrumen Penelitian .....                                                                                                    | 48         |
| G. Metode Analisis Data .....                                                                                                    | 48         |
| 1. Perspektif Keuangan .....                                                                                                     | 49         |
| 2. Perspektif Pelanggan .....                                                                                                    | 52         |
| 3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....                                                                                       | 53         |
| 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....                                                                                 | 53         |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>                                                                                         | <b>55</b>  |
| A. Gambaran Umum Perusahaan .....                                                                                                | 55         |
| 1. Sejarah Singkat Perusahaan .....                                                                                              | 55         |
| 2. Lokasi Perusahaan .....                                                                                                       | 57         |
| 3. Struktur Organisasi Perusahaan .....                                                                                          | 59         |
| 4. Tujuan Perusahaan .....                                                                                                       | 67         |
| 5. Proses Produksi .....                                                                                                         | 68         |
| B. Penyajian Data.....                                                                                                           | 82         |
| 1. Data Keuangan .....                                                                                                           | 82         |
| 2. Data Pelanggan .....                                                                                                          | 87         |
| 3. Data Proses Bisnis Internal .....                                                                                             | 88         |
| 4. Data Personalia atau Karyawan .....                                                                                           | 90         |
| C. Analisis dan Interpretasi Data .....                                                                                          | 91         |
| 1. Perspektif Keuangan .....                                                                                                     | 92         |
| 2. Perspektif Pelanggan .....                                                                                                    | 105        |
| 3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....                                                                                       | 110        |
| 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....                                                                                 | 113        |
| D. Hasil Pengukuran Kinerja<br>Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung<br>Berdasarkan Metode <i>Balanced Scorecard</i><br>..... | 117        |
| <b>BAB V PENUTUP .....</b>                                                                                                       | <b>125</b> |
| A. Kesimpulan .....                                                                                                              | 125        |
| B. Saran .....                                                                                                                   | 127        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                                                                                      | <b>129</b> |

## DAFTAR TABEL

| No. | Judul                                                                                                                     | Hal. |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1.  | Persamaan dan Perbedaan dari Penelitian Sebelumnya .....                                                                  | 11   |
| 2.  | Mengukur Tema Keuangan Strategis .....                                                                                    | 22   |
| 3.  | Faktor Pendorong Pembelajaran dan Pertumbuhan untuk Situasi Tertentu .....                                                | 39   |
| 4.  | Peralatan Pada Produksi Kretek<br>Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung .....                                          | 77   |
| 5.  | Standar Kualitas Produk Rokok<br>Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung.....                                            | 82   |
| 6.  | Neraca Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung<br>Per 31 Desember Tahun 2009 .....                                       | 83   |
| 7.  | Neraca Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung<br>Per 31 Desember Tahun 2010.....                                        | 84   |
| 8.  | Neraca Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung<br>Per 31 Desember Tahun 2011.....                                        | 85   |
| 9.  | Laporan Laba Rugi Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung<br>Periode Yang Berakhir 31 Desember 2009, 2010 dan 2011 ..... | 86   |
| 10. | Jumlah Pelanggan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung.....                                                            | 87   |
| 11. | Jumlah Keluhan Pelanggan<br>Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung.....                                                 | 88   |
| 12. | Jumlah Produksi Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung .....                                                            | 89   |
| 13. | Jumlah Karyawan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung.....                                                             | 90   |
| 14. | Tingkat Pendidikan Karyawan<br>Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung.....                                              | 91   |
| 15. | Rasio Pertumbuhan<br>Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung.....                                                        | 92   |
| 16. | <i>Operating Profit Margin</i> Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung                                                   | 93   |
| 17. | <i>Gross Profit Margin</i> Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung .....                                                 | 94   |

|                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 18. Pengembalian atas Investasi ( <i>Return On Investment</i> ) Perusahaan Rokok CV.<br>Cempaka Tulungagung..... | 95  |
| 19. Pengembalian atas Ekuitas ( <i>Return On Equity</i> ) Perusahaan Rokok CV.<br>Cempaka Tulungagung.....       | 96  |
| 20. <i>Return On Capital Employed</i> (ROCE) Perusahaan Rokok CV. Cempaka<br>Tulungagung .....                   | 97  |
| 21. Biaya Modal Hutang Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung .....                                            | 99  |
| 22. Biaya Modal Sendiri Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung.....                                            | 100 |
| 23. Struktur Modal Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung .....                                                | 101 |
| 24. Biaya Modal Rata-rata Tertimbang (WACC)<br>Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung.....                     | 102 |
| 25. <i>Economic Value Added</i> (EVA)<br>Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung.....                           | 102 |
| 26. Arus Kas Masuk Bersih (AKMB) Tanpa Bunga<br>Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung.....                    | 104 |
| 27. Arus Kas Masuk Bersih (AKMB) Dengan Bunga Perusahaan Rokok CV.<br>Cempaka Tulungagung.....                   | 104 |
| 28. <i>Net Working Capital</i> (NWC)<br>Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung.....                            | 105 |
| 29. Daerah Pemasaran Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung.....                                               | 106 |
| 30. Pangsa Pasar ( <i>Market Share</i> )<br>Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung.....                        | 106 |
| 31. Retensi Pelanggan ( <i>Customer Retention</i> )<br>Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung.....             | 107 |
| 32. Akuisisi Pelanggan ( <i>Customer Acquisition</i> )<br>Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung.....          | 108 |
| 33. Kepuasan Pelanggan ( <i>Customer Satisfaction</i> )<br>Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung.....         | 109 |
| 34. Profitabilitas Pelanggan ( <i>Customer Profitability</i> ) Perusahaan Rokok CV.<br>Cempaka Tulungagung.....  | 110 |
| 35. Jumlah Produksi Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung .....                                               | 111 |

|                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 36. Tingkat Manufacturing <i>Cycle Effectiveness</i> (MCE) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung.....                 | 112 |
| 37. Daftar Pertanyaan Kepuasan Karyawan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung .....                                   | 114 |
| 38. Retensi Karyawan ( <i>Employee Retention</i> ) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung .....                        | 115 |
| 39. Produktivitas Karyawan ( <i>Employee Productivity</i> ) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung.....                | 116 |
| 40. Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung Berdasarkan Metode <i>Balanced Scorecard</i> ..... | 118 |



## DAFTAR GAMBAR

| No. | Judul                                                                 | Hal. |
|-----|-----------------------------------------------------------------------|------|
| 1.  | <i>Balanced Scorecard</i> sebagai suatu sistem manajemen kinerja..... | 16   |
| 2.  | Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama .....                             | 31   |
| 3.  | Proporsi Nilai Pelanggan.....                                         | 33   |
| 4.  | Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik.....   | 36   |
| 5.  | Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan .....              | 37   |
| 6.  | Rantai hubungan sebab akibat pada masing-masing perspektif .....      | 41   |
| 7.  | Struktur Organisasi Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung .....    | 60   |
| 8.  | Proses Produksi Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung .....        | 74   |



## DAFTAR LAMPIRAN

| No. | Judul                                                                                | Hal. |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1.  | Perhitungan Masing-Masing Perspektif<br>Dalam Metode <i>Balanced Scorecard</i> ..... | 132  |
| 2.  | Wawancara Penelitian .....                                                           | 140  |



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Perkembangan industri yang cepat saat ini mengakibatkan transformasi yang revolusioner. Persaingan era industri telah bergeser kepada persaingan era informasi. Dalam era industri, basis persaingannya adalah efisiensi dalam alokasi keuangan dan aset terwujud (*tangible assets*) yang mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan. Sedangkan dalam era informasi, basis persaingannya adalah dalam hal mobilisasi dan eksploitasi aset tak terwujud (*intangible assets*) yang tidak mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan (Yuwono dkk, 2008:2). Dengan demikian, untuk meningkatkan mutu informasi dalam proses perumusan dan implementasi strategi, diperlukan sistem informasi multidimensional yang meliputi sistem informasi keuangan dan non keuangan. Sistem informasi ini digunakan untuk mengukur kinerja bisnis dalam pencapaian target dari masing-masing sasaran strategis. Penentuan visi dan strategi akan dijadikan landasan dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah direncanakan oleh manajemen.

Dimulai dari visi dan strategi perusahaan, dimana dari sini berbagai faktor kesuksesan yang penting didefinisikan. Ukuran-ukuran kinerja dibangun sebagai alat bantu untuk menetapkan target dan mengukur kinerja dalam area kritis tujuan-tujuan strategis (Dally, 2009:45). Pengukuran kinerja penting dilakukan untuk mengevaluasi visi, misi, dan strategi perusahaan yang telah direncanakan dapat tercapai. Pengukuran kinerja yang umum digunakan oleh perusahaan adalah

pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan. Pengukuran kinerja yang hanya menitik beratkan pada sisi keuangan, seperti ROI, Profit Margin, Rasio Operasi, dan EVA lebih memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan (Yuwono dkk, 2008:28). Dengan *balanced scorecard* dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya dari segi keuangan dan non keuangan.

Metode *balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2009: 22). *Balanced scorecard* berasal dari dua kata yaitu berimbang (*balanced*) dan kartu skor (*scorecard*). Berimbang (*balanced*) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang, dan kinerja yang bersifat internal dan eksternal. Sedangkan kartu skor (*scorecard*) digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang serta merencanakan skor yang hendak diwujudkan seseorang di masa yang akan datang (Mulyadi, 2001:2).

Metode *balanced scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial dan nonfinansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal,

dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *balanced scorecard* (Kaplan dan Norton, 2009:7).

Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan didasarkan pada tingkat pertumbuhan penjualan, rasio profitabilitas, arus kas operasi, dan modal kerja. Perspektif pelanggan, pengukuran kinerja perusahaan didasarkan pada pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, profitabilitas pelanggan dan kepuasan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal didasarkan pada proses operasi produksi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan didasarkan pada kepuasan karyawan, produktivitas karyawan, dan tingkat perputaran karyawan.

Tujuan dan ukuran dalam *balanced scorecard* ini diturunkan dari suatu proses atas ke bawah (*top-down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis (Kaplan dan Norton, 2000:9). Proses *top down* sangat penting untuk para eksekutif agar memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan finansial dan nonfinansial. Para eksekutif juga harus mempertimbangkan masukan-masukan dari pekerja tingkat bawah dan menengah (*bottom-up*) yang dalam operasionalnya berhubungan langsung dengan pelanggan dan proses produksi. Melalui *balanced scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan nonfinansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan.

Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung merupakan perusahaan pabrikasi, yaitu perusahaan yang memproduksi berbagai macam jenis produk rokok merk “CEMPAKA”. Perusahaan yang berdiri sejak tahun 1982 ini memilih untuk melayani segmen pasar golongan menengah kecil dengan menawarkan

produk-produk yang relatif murah. Dengan demikian diharapkan produk ini akan dapat terjangkau oleh konsumen. Selain menekankan pada keunggulan harga, perusahaan juga terus meningkatkan kualitas produknya, sehingga rokok ini juga dikonsumsi oleh golongan menengah.

Pengukuran kinerja Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung berdasarkan segi keuangan dan segi non keuangan perlu diperhatikan agar tujuan jangka panjang perusahaan dapat tercapai. Ditinjau dari perspektif keuangan tingkat pertumbuhan penjualan dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami peningkatan sebesar -10,74% (2010) dan sebesar -16,11% (2011), ini disebabkan penjualan yang terus menurun setiap tahunnya. Ditinjau dari perspektif pelanggan, jumlah pelanggan dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 tidak mengalami perubahan atau tetap sebesar 1239 agen, ini disebabkan karena perusahaan tidak mampu memperoleh pelanggan baru yang menyebabkan jumlah produksi menurun dan perusahaan tidak melakukan perluasan daerah pemasaran. Disisi lain, jumlah keluhan pelanggan dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 semakin meningkat, ini disebabkan karena kualitas produksi yang menurun seperti rasanya rokok yang panas dan pait, harga yang terus naik karena bea cukai yg semakin mahal, kemasan rokok kurang baik. Dari hasil perhitungan kepuasan pelanggan pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung diketahui bahwa NOC (*Number of Complaint*) tahun 2011 sebesar 34,38% lebih tinggi dari tahun 2009 sebesar 25,98% dan tahun 2010 sebesar 29,38%, ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *number of complaint*, maka semakin rendah kepuasan pelanggan. Ditinjau dari perspektif bisnis internal, perusahaan belum

menciptakan produk baru pada tahun 2009 sampai dengan tahun 2011, yaitu 11 produk. Ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, jumlah karyawan keluar lebih banyak dari jumlah karyawan yang masuk, ini menyebabkan hasil produksi menurun.

Menghadapi permasalahan yang terjadi pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, perusahaan membutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang terdapat pada *balanced scorecard* yang mencakup tujuan jangka panjang perusahaan. Penerapan metode *balanced scorecard* tersebut dapat membuat tujuan lebih mudah dicapai baik dari perspektif keuangan perusahaan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini peneliti mengambil judul “ **Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Alat untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung).**”

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah “Bagaimana penerapan metode *balanced scorecard* sebagai pengukur kinerja Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung?”

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis penerapan metode *balanced scorecard* sebagai pengukur kinerja Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung.

### D. Kontribusi Penelitian

#### 1. Kontribusi Akademis

Sebagai sebuah sumbangan pemikiran tentang penerapan metode *balanced scorecard* sebagai alat pengukur kinerja perusahaan yang nantinya dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

#### 2. Kontribusi Praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran atau pertimbangan bagi Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dalam penerapan metode *balanced scorecard* sebagai pengukur kinerja perusahaan.

### E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisikan uraian latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

## BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan teori-teori yang akan digunakan sebagai dasar penelitian, yaitu penelitian terdahulu, pengertian kinerja, pengertian pengukuran kinerja, tujuan dan manfaat pengukuran kinerja, konsep dasar *balanced scorecard*, pengertian *balanced scorecard*, tujuan *balanced scorecard*, manfaat *balanced scorecard*, *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategik, empat perspektif dalam *balanced scorecard*, dan keunggulan *balanced scorecard*.

## BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan metode penelitian yang akan digunakan, yaitu: jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrument penelitian dan analisis data.

## BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan hasil penelitian yang mencakup gambaran umum perusahaan, penyajian data, analisis dan interpretasi data, hasil pengukuran kinerja Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung berdasarkan metode *balanced scorecard*.

## BAB V : PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan dari hasil penelitian dan pemberian saran perbaikan sesuai dengan hasil perhitungan dan analisis pada bab-bab sebelumnya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

##### 1. Farid, Moch. Safril (2008)

Melakukan penelitian yang berjudul “Aplikasi Metode *Balanced Scorecard* Dalam Rangka Mendukung Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi pada Perum Jasa Tirta I, Malang)”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur dan menggambarkan tingkat kinerja manajemen dari Perum Jasa Tirta I dengan menggunakan aplikasi *balanced scorecard*. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode analisis data yang digunakan adalah berupa analisis kuantitatif terhadap empat perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja manajemen Perum Jasa Tirta I Malang menunjukkan hasil yang baik, dari perspektif keuangan menunjukkan tingkat profitabilitas perusahaan relatif mengalami penurunan, kecuali ROE yang relatif naik. Kondisi ini juga terlihat pada rasio likuiditas yakni pada *current ratio* yang mengalami penurunan, sedangkan pada *cash ratio* pada tahun 2006 mengalami kenaikan yang signifikan. Keadaan yang lebih baik terlihat pada rasio aktifitas, dimana dari kedua tolok ukur yang dipakai memperlihatkan kenaikan. Perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik diantaranya adalah pangsa pasar, loyalitas pelanggan, dan profitabilitas

pelanggan. Sedangkan pada kepuasan pelanggan menunjukkan kondisi penurunan daripada tahun sebelumnya. Perspektif bisnis internal menunjukkan kinerja yang baik, ini terlihat dari kenaikan jumlah volume produksi yang dihasilkan dari tahun ke tahun. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja sumber daya manusia berdasarkan rasio kepuasan karyawan, produktivitas karyawan, retensi karyawan dan *accountability index* dapat dikatakan baik dengan kecenderungan terjadinya peningkatan nilai rasio tersebut.

## 2. Fauziah, Ita (2011)

Melakukan penelitian yang berjudul “Penerapan Metode *Balanced Scorecard* untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi pada PT. Gatra Mapan Pakis Malang)”. Tujuan penelitian ini adalah menggambarkan dan menganalisis kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif studi kasus. Analisis data yang dilakukan dengan melakukan pengukuran atas tolak ukur pada *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja manajemen PT. Gatra Mapan Pakis Malang pada perspektif keuangan, rasio likuiditas dan rasio solvabilitas menunjukkan nilai yang kurang baik, sedangkan rasio aktivitas dan rasio profitabilitas menunjukkan nilai yang baik. Hasil pengukuran kinerja pada

perspektif pelanggan berdasarkan tolak ukur pangsa pasar, akuisisi pelanggan, retensi pelanggan dan profitabilitas pelanggan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 dapat dikatakan baik, sedangkan berdasarkan tolak ukur kepuasan pelanggan menunjukkan nilai kurang baik karena jumlah pelanggan yang mengeluh semakin meningkat. Pada perspektif proses bisnis internal produksi meningkat tetapi efisiensi proses produksi tahap rakit, pembentukan dan pengemasan, hasil *good* dan *reject* mengalami naik turun. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang fluktuatif karena tidak kestabilan karyawan.



Tabel 1 Persamaan dan Perbedaan dari Penelitian Sebelumnya

| Nama Penulis, Tahun, dan Judul                                                                                                                                   | Persamaan                                                                                                                                       | Perbedaan                         |                                                                                                                         |                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                 | Dilihat dari                      | Penelitian Terdahulu                                                                                                    | Penelitian Ini                                                                                                                                |
| Farid, Moch Safril. 2008. Aplikasi Metode <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Rangka Mendukung Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi pada Perum Jasa Tirta I Malang) | Sama-sama mengukur dan menggambarkan tingkat kinerja manajemen menggunakan aplikasi <i>balanced scorecard</i> .                                 | Lokasi                            | Perum Jasa Tirta I Malang.                                                                                              | Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung.                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                  | Pada perspektif pelanggan sama-sama menggunakan tolak ukur pangsa pasar, loyalitas pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan kepuasan pelanggan. | Jenis Penelitian                  | Penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif.                                                                    | Penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus.                                                                                          |
|                                                                                                                                                                  | Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sama-sama menggunakan tolak ukur kepuasan karyawan, produktivitas karyawan, dan retensi karyawan.  | Perspektif Keuangan               | Tolak ukur yang digunakan dalam perspektif keuangan adalah rasio profitabilitas, rasio likuiditas, dan rasio aktivitas. | Tolak ukur yang digunakan adalah rasio pertumbuhan penjualan, OPM, GPM, ROI, ROCE, EVA, AKMB, dan NWC                                         |
|                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                 | Perspektif Proses Bisnis Internal | Tolak ukur yang digunakan dalam perspektif proses bisnis internal adalah dengan mengetahui tingkat produksi.            | Tolak ukur yang digunakan dalam perspektif ini adalah proses operasi, yaitu dengan menghitung <i>Manufacturing Cycle Effectiveness</i> (MCE). |

Lanjutan Tabel 1

|                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                   |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fauziah, Ita. 2011. Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi pada PT. Gatra Mapan Pakis Malang) | Sama-sama menggambarkan dan menganalisis kinerja perusahaan dengan menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> .                                                                                                                                                                                                   | Lokasi                            | PT. Gatra Mapan Pakis Malang.                                                                                                                                                             | Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung.                                                                                                     |
|                                                                                                                                            | Sama-sama menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus.                                                                                                                                                                                                                                          | Perspektif Keuangan               | Tolok ukur yang digunakan dalam perspektif keuangan adalah rasio likuiditas (CR dan QR), rasio aktivitas (ITO dan TATO), rasio solvabilitas (DR), dan rasio profitabilitas (ROI dan ROE). | Tolok ukur yang digunakan adalah rasio pertumbuhan penjualan, OPM, GPM, ROI, ROCE, EVA, AKMB, dan NWC                                         |
|                                                                                                                                            | Sama-sama menggunakan metode analisis data deskriptif.                                                                                                                                                                                                                                                              | Perspektif Proses Bisnis Internal | Tolok ukur yang digunakan dalam perspektif proses bisnis internal adalah dengan mengetahui tingkat produksi.                                                                              | Tolok ukur yang digunakan dalam perspektif ini adalah proses operasi, yaitu dengan menghitung <i>Manufacturing Cycle Effectiveness</i> (MCE). |
|                                                                                                                                            | Pada perspektif pelanggan sama-sama menggunakan tolak ukur pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.<br>Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sama-sama menggunakan tolak ukur kepuasan karyawan, produktivitas karyawan, dan retensi karyawan. |                                   |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                               |

## **B. Pengukuran Kinerja Perusahaan**

### **1. Pengertian Kinerja**

Mangkunegara (2009:67) menjelaskan bahwa, “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Sedangkan menurut Bates dan Holton dalam Dally (2011:31), “kinerja adalah hasil kerja suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuannya. Kinerja merupakan bentuk bangunan yang multidimensional sehingga cara mengukurnya sangat bervariasi bergantung kepada banyak faktor.”

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan itu. Prestasi yang dicapai ini akan menghasilkan suatu kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada tingkat imbalan. Suatu kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

### **2. Pengertian Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup, baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai serta operasinya. Penilaian kinerja merupakan sarana bagi manajemen untuk mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai, menilai prestasi bisnis, manajer, divisi, dan individu dalam perusahaan, serta untuk memprediksi harapan-harapan perusahaan di masa mendatang (Yuwono, Sukarno, dan Ichsan, 2007:26).

Menurut Mulyadi (2001:251) bahwa pengukuran kinerja dalam organisasi fungsional hirarkis dilakukan dengan membentuk pusat-pusat

pertanggungjawaban dan menentukan ukuran kinerja pusat pertanggungjawaban yang dibentuk. Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan ukuran kinerja yang cocok dengan karakteristik operasi pusat pertanggungjawaban yang dibentuk.

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas pada perusahaan. Pengukuran kinerja ini digunakan untuk memberikan motivasi kepada para pegawai untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

### 3. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dimanfaatkan manajemen untuk berbagai tujuan antara lain:

- Memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.
- Memastikan bahwa personel melaksanakan pekerjaan sebagaimana diharapkan.
- Mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai, menilai prestasi bisnis, manajer, divisi dan individu dalam perusahaan, serta untuk memprediksi harapan-harapan di masa mendatang (Yuwono, Sukarno, dan Ichsan, 2007:23-26).

Sedangkan manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

- Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).

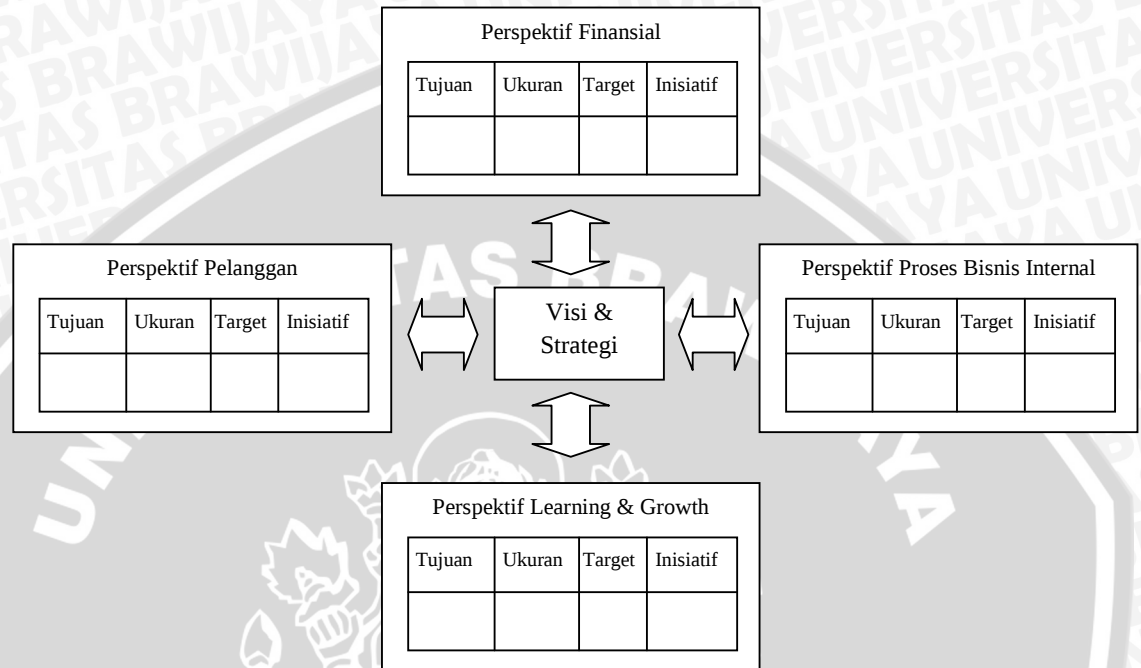
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan tersebut (Yuwono, Sukarno, dan Ihsan, 2007:29)

### C. Metode *Balanced Scorecard*

#### 1. Konsep Dasar *Balanced Scorecard*

Konsep *balanced scorecard* pertama kali diungkapkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam sebuah artikel yang berjudul "*Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*". Artikel tersebut merupakan laporan dari serangkaian riset dan eksperimen terhadap beberapa perusahaan di Amerika serta diskusi rutin dua bulanan dengan wakil dari berbagai bidang perusahaan sepanjang tahun itu untuk mengembangkan suatu model pengukuran kinerja baru (Yuwono dkk, 2008:3).

*Balanced scorecard* dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan. *Scorecard* terdiri atas tolak ukur keuangan yang menunjukkan hasil dari tindakan yang diambil sebagaimana ditunjukkan pada tiga perspektif tolak ukur operasional lainnya: kepuasan pelanggan, proses internal, dan kemampuan berorganisasi untuk belajar dan melakukan perbaikan.



Sumber: Kaplan dan Norton (2000:9)

### **Gambar 1 *Balanced scorecard* sebagai suatu sistem manajemen kinerja**

Gambar 1 menjelaskan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen yang diturunkan dari visi dan strategi dan merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu unit bisnis. *Balanced scorecard* memberi manajemen organisasi, pengetahuan, keterampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang terus menerus (*perspective learning and growth*), dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategi yang tepat serta efisien (*perspective internal business process*), agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar

(*perspective customer*), dan selanjutnya akan mengarah kepada nilai saham yang terus menerus meningkat (*perspective financial*).

*Balanced scorecard* mendidik manajemen dan organisasi untuk memandang perusahaan dari empat perspektif yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang, selanjutnya manajemen didorong untuk memfokuskan diri pada rasio-rasio kunci yang kritis dan strategis melalui *stretch target* yang ditetapkan bersama.

## 2. Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001:2), *balanced scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu: (1) *balanced* yang berarti berimbang dan (2) *scorecard* yang berarti kartu skor. Maksud dari kartu skor tersebut adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil dari kinerja seseorang atau untuk merencanakan target atau skor yang ingin diwujudkan dari masa mendatang. Sedangkan berimbang dimaksudkan bahwa untuk mengukur kinerja seseorang, maka hal tersebut harus dilakukan secara seimbang baik dari segi keuangan atau non-keuangan, jangka panjang atau jangka pendek, serta intern atau ekstern. Jadi kartu skor berimbang ini digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa mendatang, dan harus memperhatikan keseimbangan antara pencapaian kerja keuangan dan non keuangan, jangka panjang atau jangka pendek, serta intern atau ekstern.

Menurut Miharni (2001:1) *balanced scorecard* didefinisikan sebagai berikut:

*Balanced scorecard* adalah seperangkat ukuran yang memberikan pandangan yang menyeluruh mengenai bisnis kepada para manajer secara cepat dalam lingkungan yang kompleks untuk sukses dalam persaingan. Metode ini dapat menterjemahkan misi dan strategi kedalam set penaksiran kinerja secara menyeluruh yang akan dapat menghasilkan kerangka kerja untuk strategi penaksiran dan sistem manajemen.

Sementara, Srimindarti (2006) menjelaskan *balanced scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Sedangkan menurut Yuwono dkk (2007:8) menjelaskan *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu kerangka kerja yang menjabarkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### 3. Tujuan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2009:5), menjelaskan bahwa *balanced scorecard* mempunyai beberapa tujuan, antara lain:

- a. Memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya mengukur kinerja dari perspektif keuangan saja.

- b. Menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang.
- c. Memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif pada *balanced scorecard* agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat berkesinambungan.
- d. Memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja non keuangan, agar ukuran kinerja eksekutif menjadi komprehensif.

#### 4. Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000:9), menjelaskan manfaat *balanced scorecard* meliputi empat proses manajemen yang baru, yang terbagi dan terkombinasi antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa-peristiwa jangka pendek, yaitu:

- a. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan serta ukuran strategis.  
*Balanced scorecard* menjadi dasar dalam mengkomunikasikan strategi unit bisnis untuk mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi dan memiliki tujuan untuk member informasi kepada semua karyawan mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi perusahaan berhasil.
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.  
Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai, kemudian mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut, dan menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran financial dan nonfinansial *scorecard*.
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.  
Proses memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan serta ukuran strategis serta proses merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis membentuk *single-loop learning process* yaitu suatu kondisi di mana objektivitas tetap dan tiap penyimpangan dari yang direncanakan terlihat seperti kesalahan yang dapat diperbaiki. *Single-loop learning process* ini tidak mempermudah pemeriksaan ulang untuk strategi maupun teknik yang digunakan, dan untuk mengimplementasikannya perusahaan dapat kehilangan validitasnya apabila kondisi berubah. Jika kesempatan meningkat, perusahaan harus melakukan *double-loop learning* yaitu belajar menghasilkan perubahan dalam asumsi tentang hubungan sebab akibat dan pengaruhnya.

### 5. *Balanced scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategik

Sistem manajemen strategik terdiri dari enam tahap utama : perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi, dan pemantauan. Semua itu disiapkan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan langkah-langkah yang dipilih memiliki hubungan dengan program, inisiatif strategik, sasaran strategik, misi, dan visi perusahaan.

Menurut Dally (2011:50), tujuan utama dari manajemen strategis adalah untuk mengidentifikasi mengapa dalam persaingan beberapa perusahaan bisa sukses sementara sebagian lainnya mengalami kegagalan. Komponen utama dalam proses manajemen strategis meliputi:

1. Misi dan tujuan organisasi;
2. Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi;
3. Pilihan strategis yang selaras dan sesuai antara kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal;
4. Pengadopsian struktur organisasi dan sistem pengendalian untuk mengimplementasikan strategi organisasi yang dipilih.

Empat tahap yang harus dilakukan untuk menggunakan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategik yaitu: memformulasikan dan mentransformasikan visi dan strategi perusahaan; mengkomunikasikan dan menghubungkan tujuan-tujuan dan tolak ukur strategi; merencanakan, menyusun target-target, dan menyelaraskan inisiatif-inisiatif strategis; mempertinggi umpan balik dan pembelajaran strategis.

## 6. Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

### a. Perspektif Keuangan

*Balanced scorecard* tetap menggunakan perspektif keuangan karena pengukuran kinerja keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan. Pengukuran kinerja keuangan dapat dijadikan indikator apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya sudah memberikan kontribusi dalam peningkatan laba perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000:23).

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu : berkembang (*growth*), bertahan (*sustain*), dan panen (*harvest*). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya berbeda pula.

- 1) Berkembang (*growth*) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Di sini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk atau jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolak ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah, misalnya, tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.
- 2) Bertahan (*sustain*) adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas

investasi yang dilakukan. Tolok ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, ROCE, dan EVA.

- 3) Panen (*harvest*) adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolok ukur, adalah memaksimumkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja. (Yuwono, dkk, 2002:31-32).

**Tabel 2 Mengukur Tema Keuangan Strategis**

|                      |             | Tema Strategis                                                                                                                                                    |                                                                                                                   |                                                                                                               |
|----------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |             | Bauran dan Pertumbuhan Pendapatan                                                                                                                                 | Penghematan Biaya/Peningkatan Produktivitas                                                                       | Pemanfaatan Aktiva                                                                                            |
| Strategi Unit Bisnis | Pertumbuhan | Tingkat pertumbuhan penjualan segmen<br>Persentase pendapatan produk, jasa, pelanggan baru                                                                        | Pendapatan/Pekerja                                                                                                | Investasi (persentase penjualan)<br>Riset dan pengembangan (persentase penjualan)                             |
|                      | Bertahan    | Pangsa pelanggan dan sasaran<br>Penjualan silang ( <i>cross selling</i> )<br>Persentase pendapatan dari aplikasi baru<br>Profitabilitas lini pelanggan dan produk | Biaya perusahaan sendiri vs. kompetitor<br>Tingkat penghematan biaya<br>Beban tak langsung (persentase penjualan) | Rasio modal kerja (siklus kas ke kas)<br>ROCE berdasarkan kategori aktiva kunci<br>Tingkat pemanfaatan aktiva |
|                      | Menuai      | Profitabilitas lini pelanggan dan produk<br>Persentase pelanggan yang tidak menguntungkan                                                                         | Biaya unit (per unit output, per transaksi)                                                                       | Pengembalian ( <i>payback</i> )<br><i>Throughput</i>                                                          |

Sumber: Kaplan dan Norton (2000:45)

Pengukuran kinerja keuangan perusahaan dapat diukur berdasarkan rasio keuangan, antara lain:

#### 1) Rasio Pertumbuhan

Rasio pertumbuhan adalah rasio yang mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan posisinya di dalam industri dan dalam perkembangan ekonomi secara umum (Fahmi, 2011:137). Rasio pertumbuhan yang dihitung adalah tingkat pertumbuhan penjualan. Menurut Pearce dan Robinson (2008:245) rumus yang digunakan dalam menghitung tingkat pertumbuhan penjualan adalah prosentase pertumbuhan tahunan rata-rata dalam total penjualan.

$$\text{Tingkat Pertumbuhan Penjualan} = \frac{\text{Penjualan Th ini} - \text{Penjualan Th Lalu}}{\text{Penjualan Th Lalu}} \times 100\%$$

#### 2) Operating Profit Margin (OPM)

Rasio ini menggambarkan apa yang biasanya disebut “*pure profit*” yang diterima atas setiap rupiah dari penjualan yang dilakukan. *Operating profit* disebut murni (*pure*) dalam pengertian bahwa jumlah tersebut yang benar-benar diperoleh dari hasil operasi perusahaan dengan mengabaikan kewajiban-kewajiban finansial berupa bunga serta kewajiban terhadap pemerintah berupa pembayaran pajak. Menurut Syamsuddin (2009:62) rumus yang digunakan adalah:

$$\text{OPM} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

#### 3) Gross Profit Margin (GPM)

*Gross profit margin* merupakan persentase dari laba kotor (*sales-cost of goods sold*) dibandingkan dengan sales. Semakin besar GPM, semakin baik keadaan operasi perusahaan, karena hal ini menunjukkan bahwa *cost of goods sold* relatif lebih rendah dibandingkan dengan sales. Menurut Syamsuddin (2009:61) rumus yang digunakan adalah:

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

#### 4) Rasio Pengembalian atas Investasi (*Return On Investment*)

Rasio Pengembalian atas Investasi (ROI) merupakan pengukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan di dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia di dalam

perusahaan. Semakin tinggi ROI, semakin baik keadaan suatu perusahaan karena dapat menghasilkan pengembalian atas investasi yang baik dengan tingkat aktiva tertentu. Menurut Syamsuddin (2009:63) rumus yang digunakan adalah:

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

##### 5) Rasio Pengembalian atas Ekuitas (*Return On Equity*)

Rasio Pengembalian atas Ekuitas (ROE) merupakan suatu pengukuran dari penghasilan (*income*) yang tersedia bagi para pemilik perusahaan (baik pemegang saham biasa maupun pemegang saham preferen) atas modal yang mereka investasikan di dalam perusahaan. ROE berguna untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba berdasarkan modal sendiri. Semakin tinggi rasio ini berarti bahwa perusahaan dapat memberikan pengembalian atas modal sendiri yang dimiliki oleh pemilik perusahaan dan membuat kedudukan pemilik menjadi semakin baik. Menurut Syamsuddin, 2009:64) rumus yang digunakan adalah:

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

##### 6) *Return on Capital Employed Ratio* (ROCE)

*Return on Capital Employed* (ROCE) adalah alat ukur yang mengukur efisiensi dan profitabilitas investasi modal yang dilakukan oleh perusahaan. Semakin tinggi *return on capital employed*, perusahaan lebih efisien dalam menggunakan dananya. Ada beberapa rumus yang digunakan, antara lain (Bragg, 2012):

$$(i) \quad ROCE = \frac{\text{Laba Sebelum Bunga \& Pajak}}{\text{Jumlah Aktiva-Kewajiban Lancar}}$$

$$(ii) \quad ROCE = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Modal Sendiri}}$$

$$(iii) \quad ROCE = \frac{\text{NOPAT}}{\text{Capital Employed}}$$

*Return on Capital Employed* (ROCE) digunakan untuk membuktikan nilai keuntungan bisnis dari aktiva dan kewajiban. *Return on Capital*

*Employed* (ROCE) membandingkan laba dengan modal yang diinvestasikan di perusahaan. Operasi laba bersih setelah pajak (NOPAT) adalah sama dengan laba usaha bersih sebelum pajak dikali (1 - Pajak). Secara umum modal kerja (*capital employed*) adalah investasi modal yang diperlukan untuk sebuah bisnis untuk berfungsi. Hal ini umumnya direpresentasikan sebagai jumlah aktiva dikurangi kewajiban lancar atau aktiva tetap ditambah modal kerja.

#### 7) *Economic Value Added* (EVA)

Nilai tambah ekonomis (*economic value added*) adalah laba unit bisnis setelah pajak dan pengurangan biaya modal. Biaya modal biasanya diperoleh dengan menghitung rata-rata tertimbang biaya dari dua sumber dana perusahaan, yaitu pinjaman dan penjualan saham (Blocher dkk, 2007:540). Menurut Iramani (2005:4) rumus yang digunakan untuk menghitung EVA adalah:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{WACC} \times \text{Total Modal})$$

Parameter yang digunakan menilai kinerja suatu perusahaan dengan model EVA tentang terdapat tidaknya proses nilai tambah sebagai berikut:

- Jika  $\text{EVA} > 0$  hal ini menunjukkan terjadi nilai tambah ekonomis bagi perusahaan.
- Jika  $\text{EVA} < 0$  hal ini menunjukkan tidak terjadi nilai tambah ekonomis bagi perusahaan
- Jika  $\text{EVA} = 0$  hal ini menunjukkan posisi impas karena laba telah digunakan untuk membayar kewajiban kepada penyandang dana baik kreditur maupun pemegang saham.

Data yang diperlukan untuk menghitung EVA adalah laporan keuangan berupa neraca dan laporan laba rugi dengan tahapan sebagai berikut:

a. Menghitung biaya modal hutang (*cost of debt* =  $K_d$ )

Biaya hutang menunjukkan seberapa besar biaya yang harus ditanggung oleh perusahaan sebagai akibat penggunaan dana yang berasal dari hutang (pinjaman). Biaya modal hutang diukur berdasarkan tingkat bunga atau hasil yang dibayar kepada kreditur. Menurut Iramani (2005:5)

Biaya modal hutang dibagi menjadi:

1) *Before Tax Basis* (Sebelum Pajak)

$$K_b = \frac{\text{Beban Bunga}}{\text{Jumlah Hutang Jangka Panjang}}$$

2) *After Tax Basis* (Setelah Pajak)

$$K_d = K_b (1 - t)$$

Keterangan:

$K_b$  : Biaya modal hutang jangka panjang sebelum pajak

$K_d$  : Biaya modal hutang jangka panjang setelah pajak

$t$  : Tarif pajak

b. Menghitung biaya modal sendiri (*cost of equity* =  $K_e$ )

Biaya modal sendiri menunjukkan tingkat keuntungan yang dilakukan pemilik modal sewaktu menyerahkan dana tersebut kepada perusahaan. Menurut Iramani (2005:5) perhitungan biaya modal sendiri dilakukan dengan pendekatan CAPM (*Capital Assets Pricing Models*) dengan rumus:

$$K_e = R_f + (R_m - R_f)\beta$$

Dimana:

$K_e$  = tingkat pengembalian yang diinginkan investor (*opportunity of equity*)

$R_f$  = tingkat bunga investasi yang diperoleh tanpa resiko (*risk free*)

$R_m$  = tingkat bunga investasi rata-rata dari pasar

$\beta$  = ukuran resiko saham perusahaan

c. Menghitung struktur modal

Struktur modal dapat diketahui dengan menghitung komposisi hutang dan saham sebagai unsur permodalan perusahaan. Menurut Arifin (2007:107) rumus yang digunakan adalah:

$$P_d = \frac{\text{Hutang Jangka Panjang}}{\text{Jumlah Modal}} \times 100\%$$

$$P_e = \frac{\text{Modal sendiri}}{\text{Jumlah Modal}} \times 100\%$$

Keterangan:

$P_d$  = proporsi hutang

$P_e$  = proporsi modal sendiri

d. Menghitung biaya modal rata-rata tertimbang

Menghitung struktur modal adalah menghitung *average cost of capital* (WACC) atau menghitung ongkos modal rata-rata tertimbang baik dari modal berupa hutang maupun modal berupa saham dengan rumus (Iramani, 2005:6):

$$WACC = (K_d \times P_d) + (K_e \times P_e)$$

Dimana:

$Kd^*$  = biaya modal hutang setelah pajak

$K_e$  = biaya modal sendiri

$P_d$  = proporsi hutang

$P_e$  = proporsi modal sendiri

#### 8) Arus Kas Masuk (*Cash Inflow*)

Arus kas (*cash flow*) terdiri atas arus kas masuk bersih (*net inflow of cash*) dan arus kas keluar bersih (*net outflow of cash*). Arus kas keluar bersih adalah kas yang diperlukan untuk usul investasi tersebut (*outlay*). Arus kas masuk bersih adalah kas yang berasal dari hasil bersih investasi yang diusulkan tersebut (*proceed*). Menurut Nafarin (2007:369) untuk menghitung arus kas masuk bersih (AKMB) dari laba akunting bila seluruh investasi dibelanjai dengan sumber modal sendiri adalah:

$$AKMB = \text{Laba Setelah Pajak} + \text{Penyusutan}$$

Bila usul investasi dibelanjai sebagian atau seluruhnya dengan modal asing (utang), maka rumus AKMB dan bunga sebagai berikut:

AKMB & Bunga

$$= \text{Laba Setelah Pajak} + \text{Penyusutan} + (1 - \text{Pajak})\text{Bunga}$$

#### 9) Net Working Capital (NWC)

*Net Working Capital* merupakan selisih antara *current assets* (aktiva lancar) dengan *current liabilities* (utang lancar). Pembandingan *net working*

*capital* dari tahun ke tahun juga bisa memberikan gambaran tentang jalannya perusahaan. Jumlah *net working capital* yang semakin besar menunjukkan tingkat likuiditas yang semakin tinggi pula. Menurut Syamsuddin (2009:43) rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Net Working Capital} = \text{Current Assets} - \text{Current Liabilities}$$

b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan *financial* perusahaan. Setiap pelanggan mempunyai preferensi dan menilai atribut produk atau jasa secara berbeda. Suatu produk atau jasa dikatakan memiliki nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterima relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan.

Kaplan dan Norton (2000:59) menyebutkan perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu: kelompok pengukuran pelanggan utama (*customer core measurement*) dan mengukur proposisi nilai pelanggan (*customer value proposition*).

1. Pengukuran pelanggan utama (*Customer Core Measurement*)

Pengukuran pelanggan utama memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu :

(a) Pangsa Pasar (*Market Share*)

Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

(b) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Retensi Pelanggan mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Menurut Febrianto (2010:55) rumus yang digunakan untuk mengukur retensi pelanggan adalah:

$$\text{Nilai Indikator} = \frac{\sum \text{Pelanggan Tahun } (n)}{\sum \text{Pelanggan Tahun } (n - 1)} \times 100\%$$

(c) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Akuisisi Pelanggan mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru. Menurut Suryana (2006:8) rumus yang digunakan untuk mengukur akuisisi pelanggan adalah:

$$\text{Nilai Indikator} = \frac{\sum \text{Pelanggan Tahun } (n) - \sum \text{Pelanggan Tahun } (n - 1)}{\sum \text{Pelanggan Tahun } (n - 1)} \times 100\%$$

(d) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

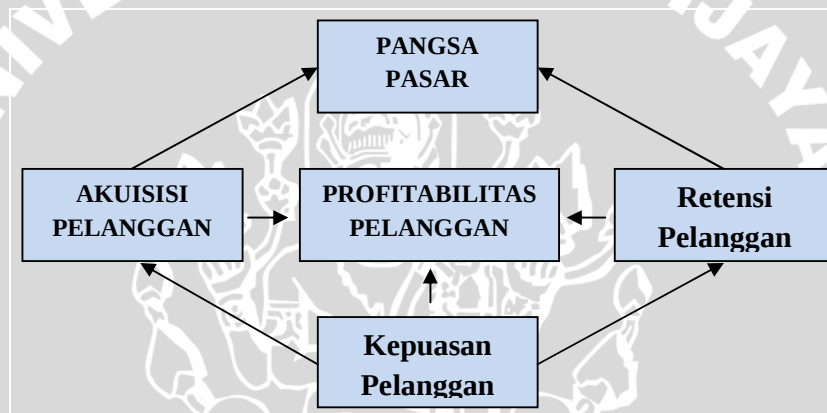
Kepuasan Pelanggan menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*. Menurut Suryana (2006:8) rumus yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan adalah:

$$\text{Number of Complaint} = \frac{\text{Jumlah Keluhan}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

(e) Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

Profitabilitas Pelanggan mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut. Menurut Suryana (2006:8) rumus yang digunakan untuk mengukur profitabilitas pelanggan adalah:

$$PP = \frac{\text{Laba dalam Segmen Pasar yang Dilayani}}{\text{Jumlah Pelanggan dalam Segmen Pasar yang Dilayani}}$$



|                                 |                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pangsa Pasar</b>             | Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual).     |
| <b>Akuisisi Pelanggan</b>       | Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.                                                         |
| <b>Kepuasan Pelanggan</b>       | Menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proposisi nilai.                                                                                                 |
| <b>Profitabilitas Pelanggan</b> | Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut. |

Sumber: Kaplan dan Norton (2000:60)

**Gambar 2 Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama**

## 2. Mengukur proposisi nilai pelanggan (*Customer Value Proposition*)

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

### a) Atribut Produk / Jasa (*Product / Service attributes*)

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya, pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

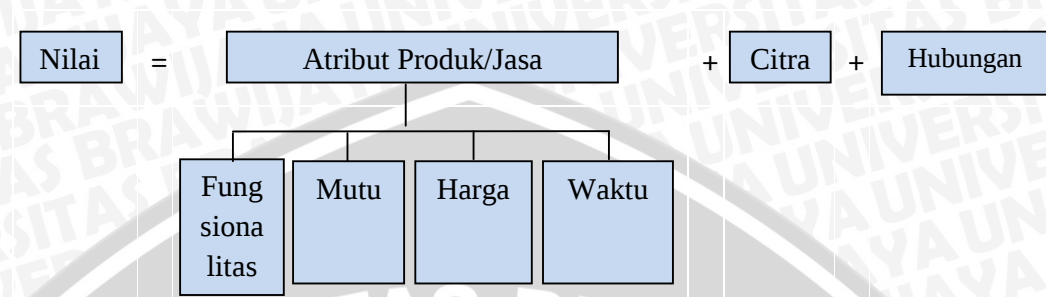
### b) Hubungan dengan Pelanggan (*Customer Relationship*)

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasannya.

### c) Citra dan Reputasi (*Image and Reputation*)

Menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun citra dan reputasi dapat dilakukan melalui pengiklanan dan mutu produk serta jasa yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk dan jasa yang *tangible*.

### Model Generik



Sumber: Kaplan dan Norton (2000:65)

### Gambar 3 Proporsi Nilai Pelanggan

Menurut Kaplan dan Norton (2000:73) menjelaskan bahwa faktor pendorong kepuasan pelanggan dalam perspektif pelanggan terdiri atas ukuran yang berkaitan dengan waktu tanggap, mutu, dan harga berbagai proses yang berdasarkan pelanggan.

#### 1. Waktu

Waktu menjadi faktor yang penting dalam persaingan bisnis dewasa ini. Kemampuan memberi tanggapan secara cepat dan terpercaya merupakan keahlian penting yang dibutuhkan untuk mendapatkan dan mempertahankan pelanggan. Ukuran pelanggan yang berorientasi waktu menandakan pentingnya mencapai dan mengurangi tenggang waktu (*lead times*) secara berkesinambungan dalam memenuhi harapan pelanggan.

#### 2. Mutu

Mutu telah menjadi faktor *hygiene*, pelanggan merasa bahwa sudah selayaknya para pemasok kebutuhan mereka menghasilkan produk atau jasa sesuai dengan spesifikasi yang diharapkan. Ukuran mutu untuk barang manufaktur dapat diukur dengan jumlah barang yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan oleh pelanggan. Ukuran mutu lainnya adalah pengembalian produk oleh pelanggan, tuntutan garansi, dan permintaan perbaikan. Mutu juga dapat mengacu kepada kinerja yang berkaitan dengan dimensi waktu. Ukuran pengiriman yang tepat waktu adalah sebuah ukuran mutu kinerja perusahaan terhadap ketepatan jadwal pengiriman sesuai dengan yang dijanjikan.

#### 3. Harga

Harga merupakan faktor utama yang mempengaruhi keputusan pembelian, unit bisnis dapat menyigi (*track*) harga jual netto (sesudah dikurangi berbagai potongan) dibandingkan dengan harga jual para

pesaing. Jika produk atau jasa tersebut dijual melalui suatu proses penawaran dalam pelanggan kompetitif, persentase penawaran yang dimenangkan, terutama di dalam segmen sasaran, akan memberi indikasi tentang daya saing harga unit bisnis.

### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal bisnis dengan sebaik-baiknya, karena proses ini memberikan nilai yang akan menarik perhatian pelanggan dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, serta akan memberikan keuntungan yang diharapkan oleh pemegang saham.

Perspektif proses bisnis internal ini memfokuskan perhatiannya kepada berbagai proses internal yang berdampak kepada kepuasan pelanggan. Tujuan proses bisnis internal adalah untuk mengenali berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan. Pendekatan *balanced scorecard* memadukan berbagai proses inovasi ke dalam perspektif proses bisnis internal (Gambar 4).

Menurut Kaplan dan Norton (2000:83-91) penetapan sasaran dan ukuran dilakukan pada tiga tahapan proses bisnis perusahaan, yaitu:

#### 1) Inovasi

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam proses inovasi kemampuan untuk mengidentifikasi dan menjual produk baru ke segmen pasar yang menguntungkan diukur oleh profitabilitas dalam segmen pasar sasaran. Kemampuan untuk menciptakan produk baru bagi pelanggan sasaran diukur dengan persentase pendapatan yang dihasilkan dari produk baru tersebut.

## 2) Operasi

Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan produk atau jasa. Aktivitas ini terdiri dari dua, yaitu: proses pembuatan produk atau jasa dan proses penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses operasi perusahaan saat ini cenderung repetitif sehingga teknik manajemen ilmiah dapat segera diterapkan untuk mengendalikan dan meningkatkan penerimaan dan pemrosesan pesanan, produksi, dan penyampaian produk dan jasa. Secara tradisional proses operasi dapat dipantau dan dikendalikan oleh ukuran *financial*, seperti standar biaya, anggaran, dan varians. Menurut Kaplan dan Norton (2000,100-106) proses operasi tetap penting dan perusahaan harus mengidentifikasi karakteristik biaya, mutu, waktu, dan kinerja yang akan menghasilkan produk dan jasa yang superior kepada pelanggan sasaran yang ada.

### a) Pengukuran Waktu Proses

Proposisi nilai yang diberikan kepada pelanggan sasaran sering kali menyertakan waktu tanggap yang singkat sebagai atribut kinerja yang penting. Banyak pelanggan yang memberi nilai tinggi tenggang waktu (*lead times*) yang singkat, yang diukur sebagai tenggang waktu dari saat mengajukan pesanan sampai ketika produk atau jasa tersebut diterima. Sebuah alat ukur yang digunakan banyak perusahaan adalah *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) yang didefinisikan sebagai:

$$MCE = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian (Throughput Time)}} \quad (\text{Kaplan dan Norton, 2000:101})$$

Rasio yang dihasilkannya kurang dari 1 karena:

|                           |   |                  |   |                   |   |                  |   |                             |
|---------------------------|---|------------------|---|-------------------|---|------------------|---|-----------------------------|
| Waktu Penyelesaian Produk | = | Waktu Pengolahan | + | Waktu Pemeriksaan | + | Waktu Pemindahan | + | Waktu Menunggu/ Penyimpanan |
|---------------------------|---|------------------|---|-------------------|---|------------------|---|-----------------------------|

Dalam suatu proses arus JIT yang ideal, waktu penyelesaian untuk memproduksi suatu barang adalah sama dengan waktu pengolahannya. Dalam situasi ini rasio MCE sama dengan 1 suatu tujuan yang sama dengan tingkat kerusakan nol, yang tidak mungkin tercapai tetapi cukup berharga untuk diupayakan tercapai.

### b) Pengukuran Mutu Proses

Pengukuran adalah bagian penting dari setiap program peningkatan mutu, sehingga bentuk pengukuran mutu proses sebagai berikut sebenarnya telah banyak dikenal perusahaan: tingkat kerusakan persejuta suku cadang, hasil (rasio antara jumlah barang yang

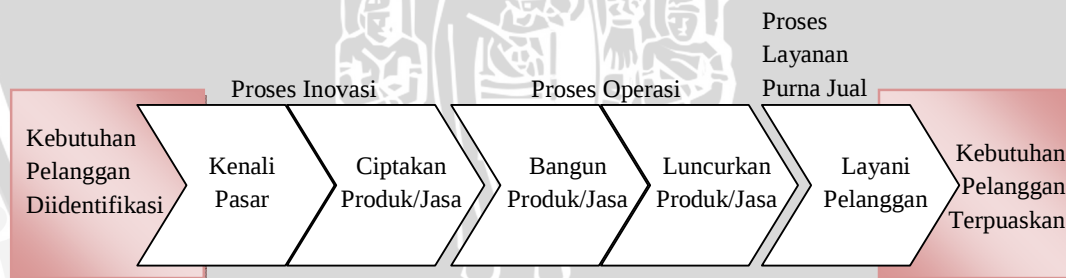
berhasil diproduksi dengan baik dengan bahan baku yang masuk dalam proses produksi), limbah, barang apkiran, pengerjaan ulang, barang-barang yang dikembalikan, persentase proses di bawah pengendalian proses statistik. Perusahaan jasa harus dapat mengidentifikasi kekurangan dalam proses internal yang dapat memberi dampak buruk terhadap biaya, daya tanggap, atau kepuasan pelanggan. Kemudian dapat dikembangkan ukuran sesuai dengan kebutuhan setiap perusahaan yang dipakai untuk mengukur mutu masing-masing.

c) Pengukuran Biaya Proses

Dimensi biaya dari proses produksi sering diabaikan oleh perusahaan karena lebih memusatkan kepada pengukuran waktu dan mutu proses. Sistem akuntansi biaya tradisional yang mengukur pengeluaran dan efisiensi setiap tugas, operasi, atau departemen dianggap gagal dalam mengukur biaya pada tingkat proses. Biasanya, proses seperti penyelesaian pesanan, pembelian atau perencanaan dan pengawasan produksi menggunakan sumber daya dan aktivitas dari beberapa pusat pertanggungjawaban. Setelah sistem biaya berdasarkan aktivitas dikembangkan, barulah para manajer mendapatkan pengukuran biaya proses bisnis perusahaan.

3) Layanan Purna Jual

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak, dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran.



Sumber: Kaplan dan Norton (2000:84)

**Gambar 4 Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik**

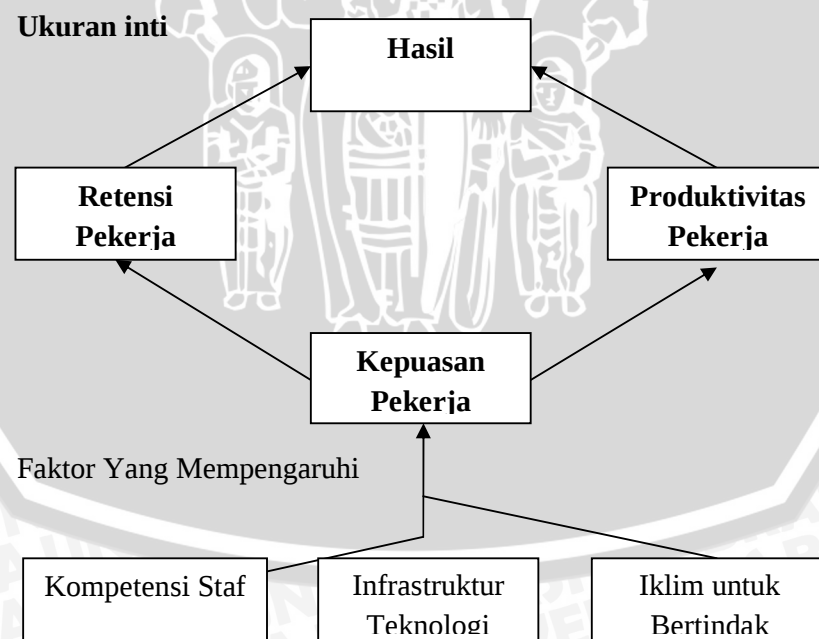
d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Kaplan dan Norton terdapat tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, antara lain:

### 1. Kapabilitas Pegawai

Tolok ukur yang tergabung dalam kelompok ini antara lain kepuasan karyawan, retensi atau kesetiaan karyawan, dan produktivitas karyawan. Pengukuran yang dapat dilakukan adalah jumlah usulan yang diberikan dan diimplementasikan, jumlah sasaran yang berhasil guna, dan banyaknya pegawai yang mengerti visi, misi, dan tujuan perusahaan.

Sebagian besar perusahaan menetapkan tujuan pekerja dari tiga pengukuran utama yang berlaku umum (Gambar 5). Ketiga ukuran ini kemudian ditambah dengan faktor pendorong yang dapat disesuaikan dengan situasi tertentu. Dalam pengukuran ini, tujuan kepuasan karyawan umumnya dipandang sebagai pemicu dari dua ukuran yang lain, retensi karyawan dan produktivitas karyawan.



Sumber: Kaplan dan Norton (2000:112)

**Gambar 5 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan**

### 1) Kepuasan Karyawan (*Employee Satisfaction*)

Kepuasan karyawan merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, daya tanggap, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan karyawan adalah keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan, penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif, dukungan dari fungsi staff, serta kepuasan keseluruhan dengan perusahaan. Dalam penelitian ini kepuasan pekerja diukur dengan melakukan wawancara kepada para karyawan.

### 2) Retensi Karyawan (*Employee Retention*)

Tujuan retensi karyawan adalah untuk mempertahankan selama mungkin para karyawan yang dimintai perusahaan, dimana perusahaan mengetahui karyawan merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan sehingga setiap kali ada karyawan berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Retensi karyawan diukur dengan persentase keluarnya karyawan yang memegang jabatan kunci. Menurut Umar (2005:129) rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Tingkat LTO} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar Tahun}}{\text{Jumlah Rata - rata Karyawan Tahun}} \times 100\%$$

Jumlah rata-rata karyawan tahun dihitung dengan menggabungkan jumlah karyawan pada awal tahun dan pada akhir tahun, kemudian dibagi dua.

$$X = \frac{\sum \text{Karyawan Awal Tahun} + \sum \text{Karyawan Akhir Tahun}}{2}$$

### 3) Produktivitas Karyawan (*Employee Productivity*)

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil atau dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi, proses operasi, dan kepuasan pelanggan. Tujuan produktivitas karyawan adalah membandingkan keluaran (*output*) yang dihasilkan oleh para karyawan dengan jumlah karyawan yang dikerahkan untuk menghasilkan

keluaran tersebut. Menurut Umar (2005:129) cara mengukur produktivitas karyawan adalah:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Produksi}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

Selanjutnya perusahaan harus mengidentifikasi faktor pendorong khusus untuk situasi tertentu dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Faktor pendorong ini terdiri dari: melatih kembali tenaga kerja, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan (Tabel 3).

**Tabel 3 Faktor Pendorong Pembelajaran dan Pertumbuhan untuk Situasi Tertentu**

| <b>Kompetensi Staf</b>                         | <b>Infrastruktur Teknologi</b>           | <b>Iklim untuk Bertindak</b>     |
|------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------|
| Keahlian strategis                             | Teknologi strategis                      | Siklus keputusan penting         |
| Tingkat pelatihan                              | Database strategis                       | Fokus strategis                  |
| Peningkatan keahlian ( <i>Skill leverage</i> ) | Pengalaman ( <i>Experience Capture</i> ) | Pemberdayaan staf                |
|                                                | <i>Proprietary software</i>              | <i>Personal alignment</i>        |
|                                                | Paten, hak cipta                         | Moral                            |
|                                                |                                          | Kerjasama tim ( <i>teaming</i> ) |

Sumber: Kaplan dan Norton (2000:115)

## 2. Kapabilitas Sistem Informasi

Motivasi dan keahlian pegawai saja tidak cukup untuk mencapai tujuan pelanggan dan proses bisnis internal apabila para pegawai tidak memiliki banyak informasi. Dengan memiliki informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkat manajemen dan pegawai atas informasi yang cepat, akurat, dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan baik.

### 3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

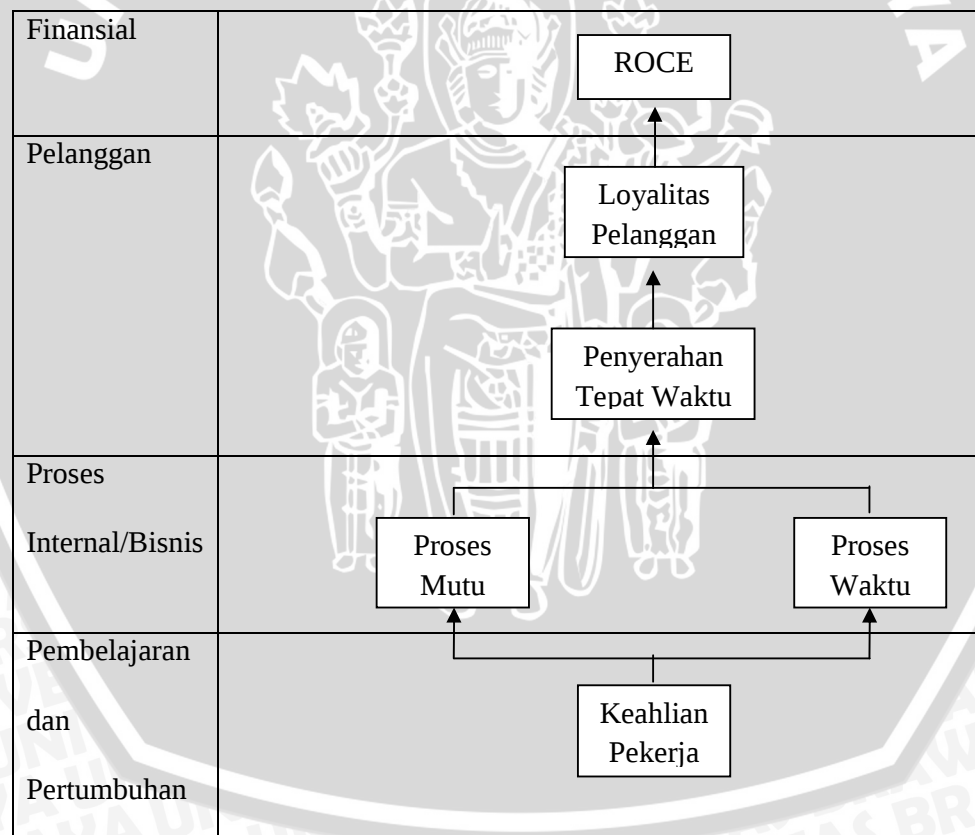
Pegawai yang terampil dengan informasi yang luas tidak akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika para pegawai tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan, atau apabila para pekerja tidak diberi kebebasan untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan.

## 7. Hubungan Antar Perspektif

Konsep hubungan sebab akibat dalam *balanced scorecard* berisikan serangkaian tujuan dan ukuran yang saling berkaitan, konsisten, dan saling mendukung. Sistem pengukuran harus membuat hubungan antara tujuan perusahaan dan ukuran dalam masing-masing perspektif (Gambar 6). Dimulai dari perspektif keuangan dimana *return on capital employed* (ROCE) menjadi ukuran *scorecard* dalam perspektif ini. Faktor pendorong ukuran ini berupa pembelian ulang dan penjualan kepada pelanggan yang lebih luas karena tingginya loyalitas pelanggan. Loyalitas pelanggan diharapkan dapat menjadi sesuatu yang mempunyai pengaruh kuat terhadap ROCE.

Loyalitas pelanggan dapat diperoleh dengan analisa preferensi pelanggan, yaitu dengan penyerahan barang yang tepat waktu. Hal ini dapat menghasilkan loyalitas pelanggan yang lebih tinggi yang pada gilirannya menghasilkan kinerja *financial* yang lebih tinggi juga. Dengan demikian loyalitas pelanggan dan penyerahan barang yang tepat waktu dimasukkan ke dalam perspektif pelanggan.

Proses ini kemudian berlanjut dengan proses internal yang berkaitan pengiriman barang yang tepat waktu agar menghasilkan kinerja yang istimewa. Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan harus mengupayakan tercapainya waktu siklus yang pendek dalam berbagai proses operasi dan proses internal yang bermutu tinggi. Cara yang digunakan untuk meningkatkan mutu dan mengurangi waktu siklus proses internal perusahaan adalah dengan melatih dan meningkatkan keahlian para pekerja operasional, suatu tujuan yang dapat disertakan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.



Sumber: Kaplan dan Norton (2000:28)

**Gambar 6 Rantai hubungan sebab akibat pada masing-masing perspektif**

## 8. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001:15-19) keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

### 1) Komprehensif

*Balanced scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b. Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

### 2) Koheren

*Balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

### 3) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Ada empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan yaitu : (1) *financial return* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa yang mampu menghasilkan value terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), (3) proses yang produktif dan *cost effective* (perspektif proses bisnis internal), dan (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

### 4) Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian ini ditujukan untuk menggambarkan dan menganalisis pengukuran kinerja Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dengan metode *balanced scorecard*. Pengertian penelitian deskriptif menurut Noor (2011:34) adalah “penelitian yang berusaha mendiskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi saat sekarang.” Penelitian deskriptif memusatkan perhatian pada masalah aktual sebagaimana adanya pada saat penelitian berlangsung. Sedangkan menurut Sugiyono (2006:11), “penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lain.” Menurut Azwar (2010:6), “tujuan penelitian deskriptif adalah menggambarkan dan menjelaskan secara sistematis dan akurat, fakta dan karakteristik mengenai populasi atau mengenai bidang tertentu.”

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan studi kasus. Menurut Uma Sekaran dalam Noor (2011:35), “studi kasus meliputi analisis mendalam dan kontekstual terhadap situasi yang mirip dalam organisasi lain, dimana sifat dan definisi masalah yang terjadi adalah serupa dengan masalah

yang dialami saat ini. Studi kasus pada dasarnya mempelajari secara intensif seorang individu atau kelompok yang dipandang mengalami kasus tertentu.”

## B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian digunakan untuk membatasi studi dalam penelitian agar obyek yang diteliti tidak terlalu luas. Menurut Moloeng (2001:237) suatu penelitian tidak dapat dipisahkan dari fokus, karena pada dasarnya fokus adalah masalah.

1. Masing-masing perspektif dalam metode *balanced scorecard*, yaitu:

a. Perspektif Keuangan

Pengukuran yang digunakan dalam perspektif keuangan adalah rasio pertumbuhan, *Operating Profit Margin* (OPM), *Gross Profit Margin* (GPM), Rasio Pengembalian atas Investasi (*Return On Investment*), Rasio Pengembalian atas Ekuitas (*Return On Equity*), *Return on Capital Employed Ratio* (ROCE), *Economic Value Added* (EVA), Arus Kas Masuk (*Cash Inflow*), dan *Net Working Capital* (NWC).

b. Perspektif Pelanggan

Pengukuran yang digunakan dalam perspektif pelanggan adalah pangsa pasar (*market share*), retensi pelanggan (*customer retention*), akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), profitabilitas pelanggan (*customer profitability*).

c. Perspektif Bisnis Internal

Pengukuran yang digunakan dalam perspektif bisnis internal adalah proses operasi (*Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE)).

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pengukuran yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kepuasan karyawan (*employee satisfaction*), retensi karyawan (*employee retention*), produktivitas karyawan (*employee productivity*).

2. Membandingkan hasil kinerja perusahaan pada masing-masing perspektif dalam metode *balanced scorecard* dengan 2 tahun sebelumnya.

### C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung yang berlokasi di Jalan Yos Sudarso No. 149 Tulungagung. Alasan pemilihan lokasi ini adalah peneliti ingin mengetahui dan menganalisis bagaimana pengukuran kinerja perusahaan apabila diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard* karena selama ini Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung masih menggunakan pengukuran kinerja keuangan. Pengukuran kinerja yang berfokus berdasarkan laporan keuangan sudah tidak lagi memuaskan karena memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek. Ditinjau dari perspektif keuangan tingkat pertumbuhan penjualan dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami peningkatan sebesar -10,74% (2010) dan sebesar -16,11% (2011), ini disebabkan penjualan yang terus menurun setiap tahunnya. Ditinjau dari perspektif pelanggan, jumlah pelanggan dari tahun 2009 sampai dengan tahun

2011 tidak mengalami perubahan atau tetap sebesar 1239 agen, ini disebabkan karena perusahaan tidak mampu memperoleh pelanggan baru yang menyebabkan jumlah produksi menurun dan perusahaan tidak melakukan perluasan daerah pemasaran. Disisi lain, jumlah keluhan pelanggan dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 semakin meningkat, ini disebabkan karena kualitas produksi yang menurun seperti rasanya rokok yang panas dan pait, harga yang terus naik karena bea cukai yg semakin mahal, kemasan rokok kurang baik. Dari hasil perhitungan kepuasan pelanggan pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung diketahui bahwa NOC (Number of Complaint) tahun 2011 sebesar 34,38% lebih tinggi dari tahun 2009 sebesar 25,98% dan tahun 2010 sebesar 29,38%, ini menunjukkan bahwa semakin tinggi number of complaint, maka semakin rendah kepuasan pelanggan. Ditinjau dari perspektif bisnis internal, perusahaan belum menciptakan produk baru pada tahun 2009 sampai dengan tahun 2011, yaitu 11 produk. Ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, jumlah karyawan keluar lebih banyak dari jumlah karyawan yang masuk, ini menyebabkan hasil produksi menurun.

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

Menurut Kartono dalam Marzuki (2005:59), bahwa data dikumpulkan haruslah relevan dengan persoalan yang dihadapi yaitu data tersebut bertalian, berkaitan, mengena, dan tepat. Sumber data dalam penelitian dapat didefinisikan sebagai subjek dari mana data dapat diperoleh (Arikunto, 2002:107). Sumber data terdiri dari:

### 1. Data Primer

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan diperoleh dari hasil wawancara dengan karyawan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung seperti bagian keuangan, pemasaran, produksi, dan personalia.

### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari catatan-catatan dan dokumen Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung berupa data tentang sejarah perusahaan, struktur organisasi, neraca dan laporan laba rugi tahun 2009 sampai dengan tahun 2011, data mengenai pelanggan, produksi, dan karyawan tahun 2009 sampai dengan tahun 2011.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara mengumpulkan data yang dibutuhkan untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Umumnya cara mengumpulkan data dapat menggunakan teknik:

### 1. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan berhadapan secara langsung dengan yang diwawancarai tetapi dapat

juga diberikan daftar pertanyaan dahulu untuk dijawab pada kesempatan lain (Noor, 2011:138).

## 2. Dokumentasi

Sejumlah besar fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi. Sebagian besar data yang tersedia yaitu berbentuk surat, catatan harian, cinderamata, laporan, artefak, dan foto (Noor, 2011:141).

## F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data. Adapun instrument yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain:

### 1. Pedoman wawancara

Pedoman wawancara berisi daftar pertanyaan-pertanyaan mengenai obyek yang akan diteliti untuk memudahkan peneliti dalam melakukan tanya jawab sehingga proses wawancara dapat berjalan lancar.

### 2. Pedoman dokumentasi

Pedoman dokumentasi dilakukan dengan cara mendokumentasikan catatan-catatan dari pihak yang terkait dengan penelitian.

## G. Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah bersifat deskriptif studi kasus. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis pengukuran kinerja Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dengan

penerapan metode *balanced scorecard*, maka langkah-langkah analisis data adalah sebagai berikut:

1. Melakukan perhitungan atas tolak ukur *balanced scorecard* pada masing-masing perspektif.

- a. Perspektif Keuangan

- 1) Rasio Pertumbuhan
- 2) *Gross Profit Margin* (GPM)

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

(Syamsuddin, 2009:61)

- 3) *Operating Profit Margin* (OPM)

$$\text{OPM} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

(Syamsuddin, 2009:62)

- 4) Rasio Pengembalian atas Investasi (*Return On Investment*)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

(Syamsuddin, 2009:63)

- 5) Rasio Pengembalian atas Ekuitas (*Return On Equity*)

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

(Syamsuddin, 2009:64)

### 6) Return on Capital Employed Ratio (ROCE)

$$(i) \text{ ROCE} = \frac{\text{Laba Sebelum Bunga \& Pajak}}{\text{Jumlah Aktiva-Kewajiban Lancar}}$$

(Bragg, 2012)

$$(ii) \text{ ROCE} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Modal Sendiri}}$$

(Bragg, 2012)

$$(iii) \text{ ROCE} = \frac{\text{NOPAT}}{\text{Capital Employed}}$$

(en.wikipedia.org)

### 7) Economic Value Added (EVA)

a. Menghitung biaya modal hutang (*cost of debt* =  $K_d$ )

*Before Tax Basis* (Sebelum Pajak)

$$K_b = \frac{\text{Beban Bunga}}{\text{Jumlah Hutang Jangka Panjang}}$$

*After Tax Basis* (Setelah Pajak)

$$K_d = K_b (1 - t)$$

(Iramani, 2005:5)

b. Menghitung biaya modal sendiri (*cost of equity* =  $K_e$ )

$$K_e = R_f + (R_m - R_f)\beta$$

(Iramani, 2005:5)

c. Menghitung struktur modal

$$Pd = \frac{\text{Hutang Jangka Panjang}}{\text{Jumlah Modal}} \times 100\%$$

$$Pe = \frac{\text{Modal sendiri}}{\text{Jumlah Modal}} \times 100\%$$

(Arifin, 2007:107)

d. Menghitung biaya modal rata-rata tertimbang

$$WACC = (Kd \times Pd) + (Ke \times Pe)$$

(Iramani, 2005:6)

e. Menghitung *economic value added*

$$EVA = NOPAT - (WACC \times \text{Total Modal})$$

(Iramani, 2005:4)

8) Arus Kas Masuk (*Cash Inflow*)

$$AKMB = \text{Laba Setelah Pajak} + \text{Penyusutan}$$

$$AKMB = \text{Laba Setelah Pajak} + \text{Penyusutan} + (1 - \text{Pajak})\text{Bunga}$$

(Nafarin, 2007:369)

9) *Net Working Capital* (NWC)

$$\text{Net Working Capital} = \text{Current Assets} - \text{Current Liabilities}$$

(Syamsuddin, 2009:43)

## b. Perspektif Pelanggan

1) Pangsa Pasar (*Market Share*)

Dalam menganalisis kinerja perusahaan pada tolok ukur pangsa pasar mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah *customer*, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.

2) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

$$\text{Nilai Indikator} = \frac{\sum \text{Pelanggan Tahun } (n)}{\sum \text{Pelanggan Tahun } (n - 1)} \times 100\%$$

(Febrianto, 2010:55)

3) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

$$\text{Nilai Indikator} = \frac{\sum \text{Pelanggan Tahun } (n) - \sum \text{Pelanggan Tahun } (n - 1)}{\sum \text{Pelanggan Tahun } (n - 1)} \times 100\%$$

(Suryana, 2006:8)

4) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

$$\text{Number of Complaint} = \frac{\text{Jumlah Keluhan}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

(Suryana, 2006:8)

5) Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

$$PP = \frac{\text{Laba dalam Segmen Pasar yang Dilayani}}{\text{Jumlah Pelanggan dalam Segmen Pasar yang Dilayani}}$$

(Suryana, 2006:8)

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

1) Inovasi

Tolok ukur dalam pengukuran ini adalah dengan mengetahui banyaknya produk atau jasa baru yang dikembangkan dan besarnya penjualan produk-produk baru tersebut.

2) Proses Operasi

$$MCE = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian} \\ (\text{Throughput Time})}$$

(Kaplan dan Norton, 2000:101)

3) Layanan Purna Jual

Pengukuran ini mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak, dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran. Pada dasarnya Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung tidak terdapat layanan purna jual, ini disebabkan produk yang dihasilkan berupa rokok yang termasuk jenis barang yang habis pakai.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1) Kepuasan Karyawan (*Employee Satisfaction*)

Pengukuran dilakukan dengan melakukan wawancara kepada para karyawan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung.

## 2) Retensi Karyawan (*Employee Retention*)

$$\text{Tingkat LTO} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar Tahun}}{\text{Jumlah Rata – rata Karyawan Tahun}} \times 100\%$$

(Umar, 2005:129)

Jumlah rata-rata karyawan pertahun dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$X = \frac{\sum \text{Karyawan Awal Tahun} + \sum \text{Karyawan Akhir Tahun}}{2}$$

## 3) Produktivitas Karyawan (*Employee Productivity*)

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Produksi}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

(Umar, 2005:129)

Dari tolok ukur masing-masing perspektif dalam metode *balanced scorecard* diatas selanjutnya dianalisis dan diinterpretasikan hasil perhitungan dari masing-masing tolok ukur untuk mengetahui kecenderungan kinerja perusahaan.

2. Membandingkan hasil perhitungan tersebut secara keseluruhan berdasarkan metode *balanced scorecard* dengan 2 tahun sebelumnya

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Singkat Perusahaan

Pada mulanya Perusahaan Rokok Cempaka merupakan suatu badan usaha perseorangan, dimana bapak Karmani sebagai pemilik dan sekaligus pimpinan yang bertanggung jawab penuh atas kelangsungan hidup perusahaan.

Asal mula berdirinya perusahaan ini tidak terlepas dari latar belakang pendirinya. Sebelumnya, Bapak Karmani bekerja sama dengan CV. Sri Rejeki Tulungagung dengan produk rokok merk “Banteng Sumoro” dimana Bapak Sumiran sebagai pemiliknya. Pada tahun 1976, Bapak Karmani mencoba mengembangkan kemampuan yang ada untuk berdikari. Pada saat itu sifat pembuatan masih coba-coba dan hasil produksi disetorkan pada pabrik rokok “Banteng Sumoro”, dimana perusahaan belum mendapat ijin pendirian resmi, tetapi secara yuridis perusahaan telah berproduksi sejak tahun 1976 yang disahkan oleh dinas perindustrian dengan nomor 5522/E.6/VII/81. Sedangkan secara teknis belum dapat berdiri karena faktor-faktor lain yang belum memadai.

Dengan kemajuan-kemajuan yang mulai tampak, mendorong beliau untuk mendapatkan ijin usaha agar lebih leluasa untuk beroperasi, dimana perusahaan cukup mampu untuk memproduksi sendiri. Selanjutnya beliau memisahkan diri dari CV. Sri Rejeki dengan produk lain yang bermerk “CEMPAKA”.

Sedangkan rokok "Banteng Sumoro" sekarang lebih dikenal dengan merk "Retjo Pentung".

Dan pada tanggal 1 April 1982 yaitu sejak dikeluarkan surat ijin usaha dengan nomor : B 79/B2/HO/KDH/AA oleh Pemerintah Daerah Tingkat II Tulungagung, serta ijin produksi dari Bea Cukai nomor : 00481/F maka berdirilah perusahaan rokok dengan nama "PR. CEMPAKA" di Tulungagung dengan bentuk CV.

Seiring makin berkembangnya PR. CEMPAKA, maka perusahaan ini berusaha mendapatkan ijin usaha lain yaitu ijin tempat usaha berdasarkan Undang-undang Gangguan (HO) nomor 530.08/08/445.14/1985 yang disahkan oleh Bupati KDH Tingkat II Tulungagung. Sehingga berdirilah perusahaan rokok baru "CEMPAKA" pada tahun 1982.

Pada mulanya hanya memproduksi satu jenis produk, yaitu rokok "Cempaka Long Size". Seiring dengan kemajuan usahanya, pada bulan Juli 1984 memproduksi produk baru "Cempaka Super", kemudian memproduksi lagi "Cempaka Mulia" pada bulan Juli 1985. Sedangkan pada pertengahan Agustus 1986 memproduksi "Cempaka Filter", dan pada tahun 1987 memproduksi lagi "Cempaka Spesial", dan pada pertengahan Oktober 2000 memproduksi "Cempaka Lights", sehingga secara keseluruhan memproduksi 6 (enam) macam produksi rokok merk "CEMPAKA".

Peningkatan produksi yang dicapai mempengaruhi juga penambahan inventarisasi dan jumlah tenaga kerja. Dengan perkembangan yang semakin bertambah maju, sampai sekarang ini perusahaan mempunyai tenaga kerja

sebanyak 1517 orang dan hasil produksi telah disebarkan ke pulau Jawa dan luar Jawa.

## 2. Lokasi Perusahaan

Penentuan letak atau lokasi perusahaan memegang peranan yang sangat penting, karena akan mempengaruhi aktivitas, keuntungan, dan kelangsungan hidup perusahaan. Dalam menentukan lokasi perusahaan harus diadakan pertimbangan-pertimbangan dimana lokasi yang paling strategis akan menguntungkan bagi perusahaan yang bersangkutan.

Adapun lokasi perusahaan rokok Cempaka sejak awal berdiri sampai sekarang adalah di jalan Yos Sudarso Nomor 149 Tulungagung. Lokasi perusahaan yang berada ditengah kota ini tidak melalui pertimbangan untuk mendekati pasar, tenaga kerja atau bahan baku, melainkan didasarkan karena lokasi perusahaan tersebut dulunya merupakan rumah tempat tinggal pemilik dan pemimpin perusahaan.

Faktor-faktor yang menjadi dasar pertimbangan antara lain:

- a. Faktor Primer adalah faktor yang mempunyai pengaruh langsung kepada produksi dan distribusi dari perusahaan yang bersangkutan. Faktor-faktor primer meliputi:

- 1) Bahan Baku

Penyediaan bahan baku dapat dilakukan dengan mudah dan lancar, karena dekat dengan daerah yang menghasilkan bahan baku yang dibutuhkan khususnya tembakau dan cengkeh.

## 2) Tenaga Kerja

Tenaga kerja yang dibutuhkan banyak tersedia di sekitar perusahaan sehingga tidak mengalami kesulitan dalam merekrut tenaga kerja yang diperlukan.

## 3) Transportasi

Dalam hal ini letak perusahaan dekat dengan terminal bus antar kota yang mudah dilalui oleh berbagai kendaraan sehingga memperlancar aktivitas operasional perusahaan sehari-hari, terutama dalam hal pengangkutan bahan baku maupun barang jadi.

## 4) Kualitas barang bagus

Dalam hal ini kualitas rokok CV. Cempaka bagus, karena mulai dari proses produksi sampai pengepakan diadakan pengawasan yang ketat serta bahan baku yang digunakan adalah bahan baku pilihan.

b. Faktor sekunder adalah faktor yang tidak secara langsung berhubungan dengan produksi maupun distribusi. Faktor-faktor sekunder meliputi:

### 1) Ekspansi

Perusahaan tentu mempunyai keinginan untuk terus berkembang, sehingga untuk mendirikan suatu perusahaan perlu dipertimbangkan kemungkinan-kemungkinan jika perusahaan suatu saat mengadakan suatu ekspansi.

### 2) Masyarakat Setempat

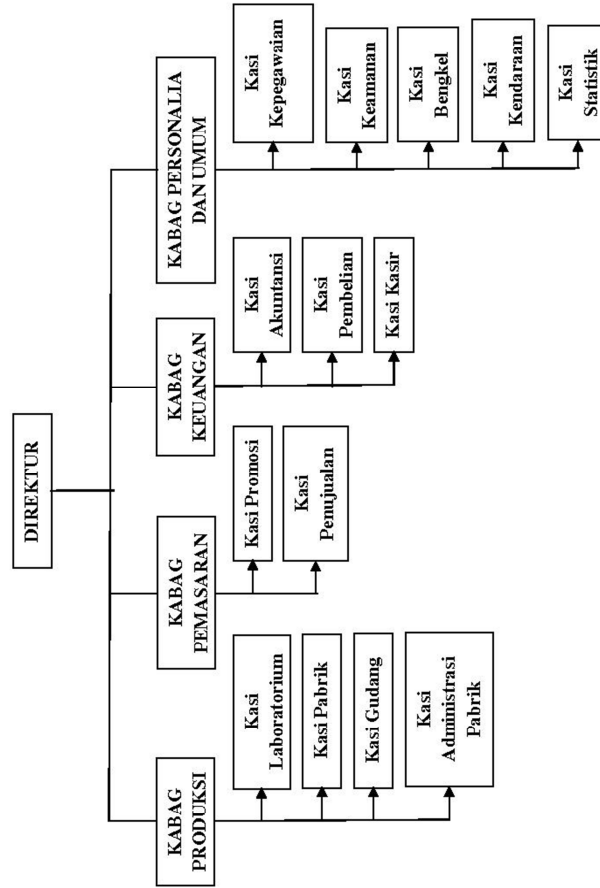
Dengan berdirinya PR. Cempaka di daerah tersebut masyarakat setempat menerima dengan baik, karena tidak langsung mereka dapat

bekerja sebagai karyawan, sehingga dapat membantu pemerintah dalam mengatasi masalah pengangguran dalam menyediakan lapangan pekerjaan.

### 3. Struktur Organisasi Perusahaan

Dengan adanya struktur organisasi yang baik maka pengkoordinasian dapat dilaksanakan dengan baik dan mudah karena di dalamnya telah dijelaskan mengenai tugas, wewenang, dan tanggungjawab yang dimiliki oleh masing-masing personil dalam suatu perusahaan. Untuk dapat memenuhi syarat bagi pengawasan yang baik, struktur organisasi hendaknya dapat memisahkan fungsi-fungsi operasional, penyimpanan, dan pencatatan sehingga dapat mencegah kecurangan-kecurangan dalam perusahaan.

Struktur organisasi pada perusahaan rokok CV. Cempaka menggunakan struktur organisasi garis, dimana kekuasaan tertinggi terletak ditangan satu pimpinan dengan harapan disiplin kerja dapat lebih terjamin. Untuk lebih jelasnya tentang stuktur organisasi perusahaan rokok CV. Cempaka Tulungagung disajikan pada Gambar 7.



Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung

Gambar 7 Struktur Organisasi Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung

Adapun tugas dan wewenang dalam struktur organisasi CV. Cempaka adalah sebagai berikut:

a. Direktur

Tugas dan wewenang:

- 1) Mengembangkan sistem organisasi agar menjadi alat yang efektif dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan perusahaan.
- 2) Membuat pedoman agar terdapat koordinasi dan sinkronisasi bagi masing-masing bagian atau seksi dalam melaksanakan tugasnya.
- 3) Mengadakan pengawasan umum terhadap kegiatan perusahaan.
- 4) Menetapkan rencana jangka panjang guna mengembangkan perusahaan.

b. Kepala Bagian Produksi

Tugas dan wewenang:

- 1) Menyusun rencana produksi tahunan sebagai pedoman kerja dan target yang harus dipenuhi.
- 2) Memberi pengarahan dan koordinasi atas kegiatan laboratorium, gudang, dan administrasi pabrik dalam pelaksanaan kegiatan produksi.
- 3) Memikirkan pengembangan perusahaan dalam bidang produksi.
- 4) Mengusahakan agar dapat diciptakan metode dan cara kerja yang lebih baik dalam kegiatan produksi.

c. Kepala Bagian Pemasaran

Tugas dan wewenang:

- 1) Menyusun rencana penjualan tahunan sebagai pedoman kerja dan target yang harus dicapai.

- 2) Menetapkan kebijaksanaan, strategi, dan teknik pemasaran atas dasar hasil penelitian pasar yang dilakukan.
- 3) Melaksanakan pengawasan pengiriman barang agar tepat waktu dan dalam keadaan baik.
- 4) Melakukan pengarahan dan koordinasi aktivitas promosi dan penjualan.
- 5) Menyelesaikan segala sesuatu yang berkaitan dengan klaim atau ganti rugi atas penjualan.

d. Kepala Bagian Keuangan

Tugas dan wewenang:

- 1) Menyusun *budget* atau anggaran perusahaan secara keseluruhan sebagai pedoman kerja seluruh kegiatan perusahaan.
- 2) Menyusun rencana atau anggaran untuk kegiatan keuangan.
- 3) Mengkoordinir kegiatan-kegiatan intern bagian yang meliputi seksi akuntansi, pembelian, dan kasir
- 4) Melakukan pengawasan intern yang baik atas pelaksanaan pengelolaan keuangan perusahaan.
- 5) Menyusun laporan keuangan dan informasi keuangan lainnya yang diperlukan secara periodik.

e. Kepala Bagian Personalia dan Umum

Tugas dan wewenang:

- 1) Menyusun rencana atau anggaran bagian personalia dan umum sebagai pedoman kerja yang harus dicapai.

- 2) Menyusun tata kepegawaian dan tata kantor yang baik sehingga dapat menunjang kegiatan perusahaan secara keseluruhan.
- 3) Melakukan pengawasan atas pelaksanaan tugas yang meliputi seksi-seksi kepegawaian, keamanan, bengkel, kendaraan, dan statistik.
- 4) Melakukan upaya pembinaan dan pengembangan karyawan dalam rangka meningkatkan produktivitas yang baik.

f. Kepala Seksi Laboratorium

Tugas dan wewenang:

- 1) Menyelenggarakan penelitian laboratorium baik yang bersifat rutin atau menguji dan mengusahakan agar dapat dihasilkan produksi yang bermutu baik.
- 2) Melakukan penelitian pada suatu bidang tertentu yang bersifat pengembangan atas permintaan.
- 3) Membuat usulan proyek penelitian dengan menyebutkan manfaat dan jadwal waktu anggaran.
- 4) Menyusun program kerja laboratorium.

g. Kepala Seksi Gudang

Tugas dan wewenang:

- 1) Menyusun tata pergudangan yang baik meliputi penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran barang dari gudang.
- 2) Melakukan pengawasan administrasi dan fisik keseluruhan keadaan pergudangan.
- 3) Membuat laporan secara periodik atas keluar masuknya barang.

- 4) Mengkoordinir seluruh kegiatan pergudangan agar diperoleh keseragaman dan keserasian.

h. Kepala Seksi Pabrik

Tugas dan wewenang:

- 1) Memberi petunjuk tentang pelaksanaan teknis proses produksi yang meliputi tahap penggilingan dan pengepakan.
- 2) Melaksanakan koordinasi atas seluruh aktivitas produksi sehingga terdapat keserasian mulai dari bahan baku sampai dengan barang jadi.
- 3) Melakukan pengawasan atas pelaksanaan proses produksi secara keseluruhan sehingga dapat dihasilkan produk yang sesuai dengan rencana, baik dalam segi kualitas maupun kuantitas.
- 4) Membuat laporan yang berkaitan dengan proses produksi.

i. Kepala Seksi Promosi

Tugas dan wewenang:

- 1) Membuat program kegiatan promosi yang sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.
- 2) Membuat rencana pelaksanaan kegiatan promosi.
- 3) Mengusahakan pengembangan metode yang lebih guna menunjang peningkatan omset penjualan.

j. Kepala Seksi Penjualan

Tugas dan wewenang:

- 1) Membuat faktur untuk penjualan hasil produksi sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

- 2) Menjaga hubungan, baik dengan agen, grosir, dan sub grosir.
- 3) Mengadakan pengawasan dan penelitian pasar baik melalui agen maupun langsung ke konsumen.

k. Kepala Seksi Akuntansi

Tugas dan wewenang:

- 1) Mencatat transaksi keuangan dengan menggunakan sistem akuntansi.
- 2) Melakukan pemeriksaan atas bukti-bukti pembayaran sebagai pengawasan *budget* dan penguji kebenaran, legalitas bukti, serta pemberian kode rekening pembukuan.
- 3) Menghitung, melaporkan, dan menyetorkan pajak perusahaan.
- 4) Membuat laporan keuangan baik yang umum maupun yang khusus.
- 5) Melaporkan apabila terjadi ketidak cocokkan agar dapat dicari sebabnya untuk dapat diperbaiki.

l. Kepala Seksi Pembelian

Tugas dan wewenang:

- 1) Menyusun rencana pembelian yang didasarkan atas kebutuhan dari bagian yang membutuhkan.
- 2) Mencatat semua pembelian dalam periode yang bersangkutan dengan tertib dan terperinci, serta membuat buku pembantu hutang untuk masing-masing supplier.
- 3) Membuat laporan secara periodik.

m. Kepala Seksi Kasir

Tugas dan wewenang:

- 1) Menerima atau mengeluarkan uang kas berdasarkan bukti-bukti dan prosedur yang telah ditetapkan.
- 2) Membuat laporan penerimaan dan pengeluaran uang kas harian dan saldonya serta melaporkan secara periodik.
- 3) Menjaga uang kas atau kas perusahaan.

n. Kepala Seksi Kepegawaian

Tugas dan wewenang:

- 1) Mengadakan pencatatan file pribadi pegawai-pegawai yang berisikan data lengkap beserta kondisinya.
- 2) Mengurus segala sesuatu yang berhubungan dengan kegiatan kesejahteraan pegawai.
- 3) Mencatat segala sesuatu yang berkaitan dengan penghasilan untuk keperluan pajak penghasilan karyawan.
- 4) Mengawasi pelaksanaan tata tertib kepegawaian.
- 5) Mengusulkan program mutasi dan rotasi kerja.

o. Kepala Seksi Keamanan

Tugas dan wewenang:

- 1) Menyelenggarakan suatu pengamanan perusahaan dalam satuan pengamanan (satpam).
- 2) Menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan gangguan keamanan.

3) Membuat laporan yang diperlukan.

p. Kepala Seksi Kendaraan

Tugas dan wewenang:

- 1) Menyediakan atau menyiapkan kendaraan yang diperlukan oleh bagian penjualan untuk melaksanakan distribusi produk.
- 2) Menjaga kondisi kendaraan agar selalu siap pakai dengan melakukan pemeriksaan dan perbaikan (servis).
- 3) Mengkoordinir pemakaian armada mobil boks (kanvas) sebagai sarana distribusi yang efektif dan efisien.
- 4) Mengurus semua kendaraan yang sudah waktunya Kir dan Her.

q. Kepala Seksi Bengkel

Tugas dan wewenang:

- 1) Menjaga, memelihara, memperbaiki mesin, listrik, dan fasilitas yang berhubungan dengan kegiatan operasional produksi.
- 2) Melakukan pemeriksaan secara rutin terhadap segala fasilitas yang berhubungan dengan kegiatan operasional perusahaan.
- 3) Membuat laporan mengenai kegiatan mesin dan fasilitas lain.

#### 4. Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan rokok CV. Cempaka Tulungagung ini menurut anggaran dasarnya adalah sebagai berikut:

a. Tujuan Jangka Pendek:

- 1) Menjaga kontinuitas perusahaan.

- 2) Mencapai target produksi sesuai yang direncanakan.
  - 3) Meningkatkan kualitas produk, diharapkan tidak kurang dari kualitas standartnya.
  - 4) Meningkatkan rentabilitasi.
  - 5) Dengan meningkatkan efisiensi, baik manajemen produksi, manajemen keuangan, serta manajemen pemasarannya.
- b. Tujuan Jangka Panjang
- 1) Mencapai tingkat laba optimal, dimaksudkan dari total penjualannya bukan laba per unit.
  - 2) Mengadakan perluasan usaha. Langkah ekspansi perusahaan untuk memenuhi kedinamisan mengembangkan usaha.
  - 3) Meningkatkan reputasi perusahaan. Hal ini sangat diperlukan, mengingat untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan (*Going Concern*).

## 5. Proses Produksi

### a) Bahan Baku

Bahan baku yang digunakan dalam proses produksi rokok terdiri dari dua bahan, antara lain:

#### 1) Bahan Baku Utama

Bahan baku utama yang digunakan dalam proses produksi rokok Sistem Kerja Tangan (SKT) maupun Sistem Kerja Mesin (SKM) CV. Cempaka Tulungagung berupa tembakau campur, yaitu tembakau siap giling yang

berupa campuran tembakau setelan (tembakau dari berbagai jenis, kualitas dan daerah yang berbeda yang dicampur dengan perbandingan tertentu untuk proses selanjutnya), kemudian ditambah dengan cengkeh dan saos. Bahan baku ini terdiri dari:

a. Tembakau

Tembakau yang digunakan diperoleh dengan cara membeli tembakau rajang atau tembakau yang masih berbentuk lembaran (krosok) yang berasal dari petani atau pengusaha tembakau daerah Madura (*Nicotiana Tabacum*), Bojonegoro (*Virginia*), Jember (*Kastun*), Kedu (*Patri*), dan Temanggung (*Orient*).

b. Cengkeh

Bahan baku cengkeh ini diperoleh dari Trenggalek dan Sulawesi yang merupakan *Varietas Zanzibar*.

c. Saos

Saos yang digunakan untuk mengharumkan dan melembutkan rokok sekaligus bahan yang berfungsi untuk menentukan rasa dan aroma produk rokok yang dihasilkan. Untuk jenis saos tertentu dapat berfungsi untuk mengkondisikan bahan sesuai dengan standar tertentu. Kondisi yang dimaksud adalah kelembaban bahan, mudah atau tidaknya produk terbakar serta kondisi lainnya yang menjadi standar perusahaan. Pengadaan saos ini dilakukan pembelian dari produsen lain. Ada beberapa saos yang digunakan pada CV. Cempaka antara lain:

1. *Hexarome*
2. *Cream Butter*
3. *Vanilla*
4. *Cocoa*
5. *Sweet Oil*
6. *Tabag Chocolate*
7. *Tabag Sweet*

CV. Cempaka dalam penggunaan bahan baku dari gudang menggunakan sistem FIFO, yaitu bahan baku yang masuk lebih dulu akan diproses pertama. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk menghindari kerusakan bahan baku akibat lama penyimpanan.

## 2) Bahan Baku Pembantu

Selain bahan baku utama Perusahaan Rokok CV. Cempaka juga menggunakan bahan pembantu yang berfungsi sebagai bahan penunjang untuk memperlancar proses produksi, untuk menambah kualitas agar menjadi lebih baik dan mudah dipakai, tahan lama, serta mempermudah dalam pendistribusiannya. Bahan pembantu ini antara lain:

### a. Untuk Produk Sistem Kerja Tenaga (SKT)

#### 1. Kertas Ambri

Kertas ambri digunakan sebagai pembungkus setelan tembakau, cengkeh, dan saos untuk menjadi sebatang rokok. Pada kertas ini sudah terdapat lukisan merk rokok dan dipotong sedemikian rupa untuk memudahkan proses pelinting.

## 2. Kertas Kaca

Kertas kaca ini berfungsi untuk membungkus rokok kretek sebelum dilakukan pengepakan.

## 3. Kertas Etiket

Kertas etiket merupakan kotak pembungkus (*pack*) atau tempat rokok. Satu etiket ada yang berisi 10 batang, 12 batang, dan 16 batang rokok. Kertas etiket ini merupakan kertas pembungkus yang telah terdapat gambar atau logo dan tulisan pembungkus rokok.

## 4. Bungkus Pres

Bungkus pres ini terbuat dari kertas minyak yang berfungsi untuk membungkus rokok dalam kemasan 20 pak rokok dalam satu pres.

## 5. Kertas Kraf

Kertas ini digunakan untuk membungkus 10 pres rokok yang disebut dengan satu bal.

## 6. Kertas Cap

Kertas ini sebagai label atau logo dari pada merk rokok yang ditempelkan diluar bungkus atau bal.

## 7. Lem

Berfungsi sebagai bahan perekat kertas ambri yang digunakan untuk melinting tembakau campur menjadi sebatang rokok dan juga sebagai perekat proses pengemasan.

#### 8. Bandrol atau Pita Cukai

Bandrol atau pita cukai adalah tanda bukti pembayaran pungutan Negara atas barang kena cukai yakni tarif cukai dimana dalam pita cukai tertera harga ketetapan pemerintah yang merupakan harga eceran setiap bungkus rokok dan tarif cukai yang dikenakan atasnya. Perekatan pita cukai ditempelkan di etiket bagian samping pada setiap bungkusnya.

#### 9. Elemen (*Sealer*)

Berfungsi untuk merekatkan plastik ataupun kertas kaca pembungkus rokok.

##### b. Untuk Produk Sistem Kerja Mesin (SKM)

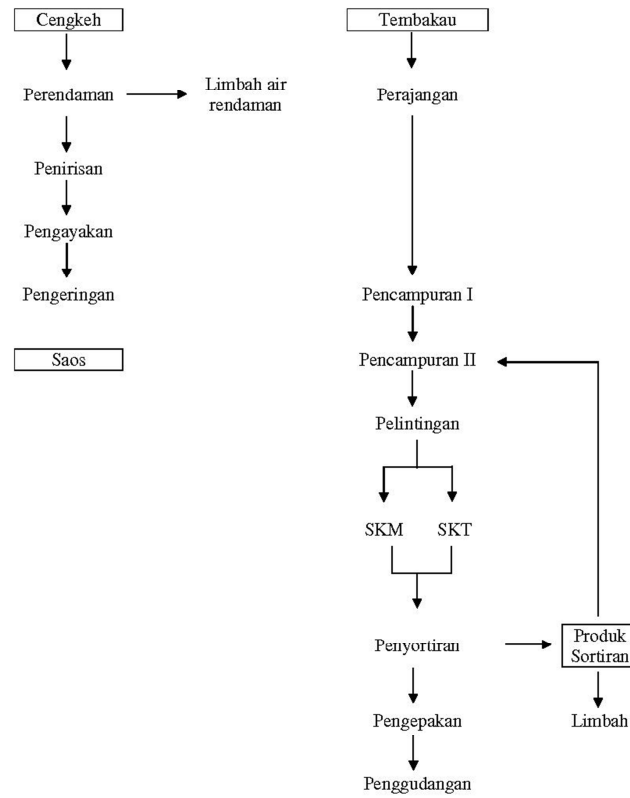
Pada dasarnya bahan pembantu untuk produk SKM sama dengan bahan-bahan yang digunakan dalam pembuatan rokok SKT tapi disini ada beberapa tambahan:

1. Kertas Rokok (*Cigarette Paper*) yang fungsinya sama seperti ambri yaitu untuk membungkus tembakau menjadi rokok batangan, yang tersusun dalam rol-rol panjang.
2. *Tipping Paper* berfungsi sebagai pembungkus filter yang mempunyai rasa manis dan tersusun dalam rol.
3. *Filter* sebagai penyaring nikotin.
4. *Aluminium Foil* ada dua macam, yaitu yang berwarna kuning dan perak yang berfungsi sebagai pelindung terhadap udara dan faktor lain serta untuk menjaga supaya lebih tahan lama karena sifat rokok yang *higroskopis*. Aluminium yang berwarna kuning digunakan untuk melapisi batangan

rokok dalam satu pak untuk produk Cempaka Filter Merah dan Cempaka Filter Coklat. Sedangkan yang berwarna perak digunakan untuk produk Cempaka Lights.

Proses produksi yang dilakukan CV. Cempaka adalah proses produksi kontinyu yaitu proses yang berlangsung secara terus menerus yang dimaksudkan untuk memenuhi permintaan pasar dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya. Alur proses produksi rokok dapat dilihat pada Gambar 8 berikut ini:





Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung

Gambar 8 Proses Produksi Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung

Secara garis besar proses pengolahan tembakau campur di CV. Cempaka adalah sebagai berikut:

- 1) Perendaman dan penirisan, dilakukan pada cengkeh sebelum dilakukan perajangan agar tekstur cengkeh tidak terlalu keras sehingga memudahkan dalam proses perajangan.
- 2) Perajangan, dimaksudkan untuk mendapatkan tembakau dan cengkeh dalam bentuk irisan kecil atau kepingan yang seragam.
- 3) Pengayakan, dilakukan pada cengkeh dan tembakau untuk mendapatkan cengkeh maupun tembakau yang sesuai dengan ukuran yang diinginkan.
- 4) Pengeringan, dilakukan dibawah sinar matahari dan harus kering karena jika tingkat kekeringannya kurang maka rokok yang dihasilkan tidak mudah terbakar dan timbul bercak pada rokok.
- 5) Pencampuran, dilakukan dengan dua cara, yaitu proses pencampuran tembakau dengan cengkeh menggunakan perbandingan tertentu, memakai mesin manual dan proses pencampuran saos dengan tembakau dan cengkeh menggunakan mesin semprot dan *mollen*.
- 6) Penggilingan dan pelintingan terdiri dari:
  - a. Sistem Kerja Tangan (SKT). Pelintingan dilakukan dengan menggunakan alat bantu giling tradisional yang terbuat dari kayu yang terdiri dari as kayu, ban penggulung, dan kayu pengait.
  - b. Sitem Kerja Mesin (SKM). Proses peletakan tembakau campur pada kertas rokok dilakukan dengan membentangkan ambri kemudian dilinting oleh mesin pelinting, lintingan rokok akan dipotong-potong

dengan ukuran yang telah ditentukan kemudian akan disambung oleh filter dan dibungkus *tipping paper*, selanjutnya rokok batangan yang telah selesai diproses ditempatkan pada susunan tray khusus untuk selanjutnya menunggu proses pengepakan.

- 7) Pengguntingan, dilakukan pada produk kretek dikerjakan sebagai tindak lanjut dari proses penggilingan yang berfungsi untuk merapikan batangan rokok.
- 8) Penyotiran, yaitu batangan rokok yang telah ditempatkan pada kotak kemudian disortir atau diperiksa untuk mendapatkan pengakuan dan pencatatan secara administratif oleh mandor.
- 9) Pengepakan
  - a. Sistem Kerja Tangan (SKT). Proses pengepakan dilakukan dengan menggunakan alat pencetak yang terbuat dari kayu yang disebut dengan cathok, yaitu dilakukan dengan cara batangan rokok yang telah rapi dibungkus dengan plastik diatas alat pencetak dan direkatkan oleh elemen (*sealer*), kemudian dimasukkan ke dalam kertas etiket.
  - b. Sistem Kerja Mesin (SKM). Proses pengepakan dilakukan dengan menggunakan mesin pengepak. Rokok filter yang telah jadi berupa batangan ditempatkan dalam suatu susunan yang rapi dan berjajar kemudian dialirkan mesin pengepak sesuai dengan ukurannya kemudian rokok filter tersebut dialirkan masuk ke dalam suatu saluran yang ada di dalam mesin pengepak untuk dilakukan pembungkusan dengan *aluminium foil* lalu dilakukan pengemasan bagian luar yaitu

pembungkusan dengan plastik, bandrol, dan pita cukai serta pengepakan dalam bentuk pres dan bal.

- 10) Penggudangan, yaitu rokok yang sudah dalam bentuk bal dimasukkan ke dalam gudang tempat penyimpanan produk jadi dan rokok tersebut siap didistribusikan pada agen-agen atau grosir.

b) Mesin dan Peralatan

Mesin dan peralatan yang digunakan CV. Cempaka dapat dibedakan menjadi dua hal, yaitu:

- 1) Peralatan pada produksi rokok kretek CV. Cempaka

**Tabel 4 Peralatan Pada Produksi Rokok Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| No | Nama Alat             | Jumlah (buah) | Fungsi                                                                               |
|----|-----------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Alat Pelinting        | 350           | Melinting atau menggulung tembakau menjadi rokok                                     |
| 2. | Wadah Kayu            | 350           | Sebagai tempat untuk meletakkan batang rokok untuk sementara                         |
| 3. | Gunting               | 350           | Untuk menggunting atau merapikan batang rokok                                        |
| 4. | Pengepak (Cathok)     | 350           | Untuk mengepak rokok                                                                 |
| 5. | Elemen (Sealer)       | 400           | Untuk meletakkan plastik pada proses pengepakan                                      |
| 6. | Keranjang (tumbu)     | 100           | Wadah tembakau dan proses perajangan dalam jumlah besar dibawa ke proses pencampuran |
| 7. | Drum Plastik Tertutup | 100           | Untuk tempat tembakau campur yang akan dibawa ke bagian produksi                     |
| 8. | Kereta Dorong         | 8             | Untuk membantu memindahkan barang dalam jumlah besar                                 |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung

2) Mesin dan peralatan pada produksi rokok filter

a. *Unit Cigarette Maker*

CV. Cempaka memiliki satu buah mesin *Cigarette Maker* dengan kapasitas produksi 2500 batang per menit.

b. *Unit Mesin Pengepak*

CV. Cempaka memiliki tiga buah mesin pengepak, yaitu dua mesin pengepak 16 batang dan satu mesin pengepak 12 batang.

c. *Unit Pemecah Rokok*

Untuk memecah rokok yang kurang sempurna yang diperoleh dari mesin pengepakan dan dari hasil sortiran.

d. *Corugated Box Carton*

Sebagai wadah untuk pengangkutan pak-pak rokok dari mesin pengepak ke bagian pengemasan dalam bentuk pres dan bal.

e. *Kereta Dorong*

Untuk mengangkut tembakau dalam wadah keranjang-keranjang atau drum-drum plastik.

f. *Rak tempat meletakkan batangan-batangan rokok*

Untuk membawa batangan rokok dari mesin maker ke bagian unit pengepakan rokok.

g. *Empat unit alat perajang tembakau*

Sebagai alat untuk merajang tembakau sesuai dengan ukuran yang dikehendaki.

h. *Dua unit alat pencampur antara tembakau campur dan cengkeh.*

- i. Dua unit alat penyemprot saos agar bisa tercampur merata dengan perbandingan tertentu.
- j. Dua unit alat pengaduk antara tembakau campur dan saos (*mollen*).

c) Pengendalian Kualitas

Proses pengendalian kualitas CV. Cempaka setiap proses produk, mulai dari bahan baku sampai dengan produk akhir.

1) Bahan Baku Utama

Di dalam pemeriksaan bahan baku, perusahaan melakukan pemeriksaan terhadap tembakau, cengkeh, dan saos yang dikirim oleh supplier. Pemeriksaan dilakukan dengan cara manual, yaitu dalam hal ini perusahaan menunjuk seseorang yang tahu betul tentang tembakau yang berkualitas baik dan buruk.

2) Bahan Baku Pembantu

Uji yang sering dilakukan adalah uji visual, antara lain pemeriksaan pada warna dan kotoran yang ada, lebar kertas, kerusakan bahan, dan sebagainya. Pengujian bahan pembantu seperti etiket, aluminium foil, kertas ambri, lem, kertas, dan sebagainya dilakukan pada contoh yang akan dikirim penjual kepada perusahaan. Apabila bahan tersebut telah diuji dan diperiksa hasilnya sesuai yang diinginkan dan tidak menyimpang dari standar maka bahan tersebut bisa diterima oleh perusahaan.

3) Proses

Pengendalian kualitas proses dilakukan antara lain pada proses, yaitu:

- a. Perendaman, dilakukan guna membersihkan kotoran, misalnya batu dan kotoran lainnya.
- b. Pengeringan, dilakukan sampai bahan tersebut benar-benar kering, dengan kadar air rendah maka kualitas rokok terjaga. Proses pengeringan ini merupakan titik kritis pertama dalam pengendalian kualitas selama proses, karena apabila belum kering maka bahan tersebut akan terasa pahit, gatal, dan bergetah.
- c. Perajangan, dilakukan untuk menjaga agar aroma khas bahan terasa, semakin kecil rajangan maka aromanya juga semakin meningkat.
- d. Pencampuran, pada proses ini juga harus diperhatikan mengingat ada beberapa macam bahan baku yang digunakan. Pencampuran ini merupakan titik kritis kedua dalam pengendalian kualitas, dimana perbandingan bahan-bahan menjadi prioritas utama dalam mencampur agar didapatkan hasil yang terbaik. Adapun perbandingan dengan menggunakan prosentase, yaitu untuk tembakau 70%, untuk cengkeh 20%, dan untuk saos 10%.

#### 4) Produk

Pemeriksaan pada proses pelintingan dan pengguntingan dilakukan oleh seorang mandor di bagian produksi, yaitu mengawasi kebersihan alat linting rokok serta mensortir batang rokok yang rusak atau tidak sesuai dengan standar yang meliputi bentuk, berat, tekstur, dan kerapian. Kualitas batang rokok jika dilihat dari bentuk, kondisi, standar kerusakan adalah sebagai berikut:

- a. Bentuk, yaitu bagian yang dihisap lebih kecil dari bagian yang disulut.
- b. Kondisi, yaitu tekstur rokok harus dalam kondisi yang tidak terlalu keras ataupun lembek (keropos).

Pada produksi rokok filter pengendalian kualitas dilakukan oleh dua orang karyawan yang ditempatkan pada setiap mesin pembuat rokok (*maker*) yaitu dengan mengawasi kebersihan rokok, panjang (sesuai dengan standar merk masing-masing / jenis), stempel / merk (warna dan ketepatan tempat), tekstur, cacat (berlubang), kelurusan dan kerataannya. Pada pembungkus rokok, pak diperiksa bentuknya yaitu siku, cetakan warna.

#### 5) Pengemasan

Pemeriksaan pada pengepakan dilakukan oleh mandor bagian pengepakan dengan cara memberi tanda paraf atau tanda cek pada setiap bal yang lolos uji, selain itu pekerja pak juga sambil memeriksa rokok yang cacat atau rusak. Dalam proses pengepakan yang diutamakan adalah kerapian, keutuhan, serta kelengkapan setiap produksi rokok. Selain pemeriksaan pada produk, CV. Cempaka juga melakukan pemeriksaan dan pengawasan pada pekerja, karena pada umumnya para pekerja yang bekerja di pabrik mempunyai kebiasaan-kebiasaan yang berbeda antara satu sama lain dalam melengkapi dan menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka. Dengan demikian di dalam pelaksanaan proses produksi, mandor yang bersangkutan harus melakukan perencanaan dan pengendalian yang ketat terhadap para pekerja tersebut.

d) Standar Kualitas Produk Rokok

Kualitas menjadi faktor yang paling penting bagi konsumen dalam mengambil keputusan terhadap produk. Penanganan kualitas pada CV. Cempaka sudah mendapat perhatian yang tinggi dari manajemen. Hal ini dapat dilihat dari tujuan perusahaan dimana ingin meningkatkan kualitas produksi dengan diharapkan tidak mengurangi dari kualitas standarnya. Perusahaan juga telah menetapkan standar kualitas terhadap produk yang akan dipasarkan ke konsumen, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 5 Standar Kualitas Produk Rokok Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| No. | Syarat Kualitas                                                                                                                       | Produk Rokok CV. Cempaka                                                                 |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Kandungan cengkeh dalam rokok                                                                                                         | Minimal 20%                                                                              |
| 2.  | Kandungan air                                                                                                                         | 10-15%                                                                                   |
| 3.  | Bobot ukuran:<br>a. Bobot rokok per batang<br>b. Bobot kertas per batang<br>c. Panjang per batang<br>d. Keliling lingkaran per batang | a. Minimal 1,3 gram<br>b. Maksimum 0,08 gram<br>c. Minimum 65 gram<br>d. Minimum 25 gram |
| 4.  | Keadaan:<br>a. Bentuk<br>b. Bau<br>c. Tekstur<br>d. Rasa                                                                              | a. Normal<br>b. Tidak berbau apek<br>c. Padat tidak ada bercak<br>d. Normal              |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung

## B. Penyajian Data

### 1. Data Keuangan

Data keuangan yang diperlukan adalah laporan keuangan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung pada tahun 2009 sampai dengan 2011, antara lain neraca dan laporan laba rugi.

**Tabel 6 Neraca Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung Per 31 Desember Tahun 2009**

(Dalam Rupiah)

|                                      |                                                            |                       |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>ASET</b>                          |                                                            |                       |
| <b>Aset Lancar</b>                   |                                                            |                       |
|                                      | Kas dan Setara Kas                                         | 2.326.566.592         |
|                                      | Aset Lancar Dibatasi Penggunaanya                          |                       |
|                                      | Piutang Usaha                                              | 5.971.525.414         |
|                                      | Piutang Lain-lain                                          | 0                     |
|                                      | Persediaan                                                 | 22.755.419.026        |
|                                      | Biaya Dibayar Dimuka                                       | 0                     |
|                                      | Pajak Dibayar Dimuka                                       | 279.064.000           |
| <b>Jumlah Aset Lancar</b>            |                                                            | <b>31.332.575.033</b> |
| <b>Aset Tidak Lancar</b>             |                                                            |                       |
|                                      | Aktiva Tetap Setelah Dikurangi Dengan Akumulasi Penyusutan | 4.051.196.553         |
|                                      | Aset Lain-lain                                             | 0                     |
|                                      | Aset Pajak Tangguhan                                       | 0                     |
| <b>Jumlah Aset Tidak Lancar</b>      |                                                            | <b>4.051.196.553</b>  |
|                                      | <b>TOTAL ASET</b>                                          | <b>35.383.771.585</b> |
| <b>KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>         |                                                            |                       |
| <b>Kewajiban Lancar</b>              |                                                            |                       |
|                                      | Hutang Usaha                                               | 1.797.230.464         |
|                                      | Hutang Lain-lain                                           | 0                     |
|                                      | Hutang Wesel                                               | 11.778.045.990        |
|                                      | Hutang Cukai & PPN                                         | 14.472.555.000        |
|                                      | Hutang Pajak                                               | 148.258.550           |
|                                      | Hutang Biaya                                               | 0                     |
|                                      | Hutang Bank Jatuh Tempo Dalam Satu Tahun                   | 1.843.006.114         |
| <b>Jumlah Kewajiban Lancar</b>       |                                                            | <b>30.039.096.118</b> |
| <b>Kewajiban Tidak Lancar</b>        |                                                            |                       |
|                                      | Kewajiban Pajak Tangguhan                                  | 2.108.070             |
|                                      | Hutang Lain-lain                                           | 0                     |
|                                      | Hutang Giro/Wesel                                          | 3.432.451.700         |
| <b>Jumlah Kewajiban Tidak Lancar</b> |                                                            | <b>3.434.559.770</b>  |
| <b>EKUITAS</b>                       |                                                            |                       |
|                                      | Modal Sendiri                                              | 1.910.115.697         |
| <b>Jumlah Ekuitas</b>                |                                                            | <b>1.910.115.697</b>  |
| <b>TOTAL KEWAJIBAN DAN MODAL</b>     |                                                            | <b>35.383.771.585</b> |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung

**Tabel 7 Neraca Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung Per 31 Desember Tahun 2010**

(Dalam Rupiah)

|                                      |                                                            |                       |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>ASET</b>                          |                                                            |                       |
| <b>Aset Lancar</b>                   |                                                            |                       |
|                                      | Kas dan Setara Kas                                         | 672.715.210           |
|                                      | Aset Lancar Dibatasi Penggunaanya                          |                       |
|                                      | Piutang Usaha                                              | 4.463.404.473         |
|                                      | Piutang Lain-lain                                          | 20.414.095            |
|                                      | Persediaan                                                 | 12.834.587.843        |
|                                      | Biaya Dibayar Dimuka                                       | 0                     |
|                                      | Pajak Dibayar Dimuka                                       | 397.358.055           |
| <b>Jumlah Aset Lancar</b>            |                                                            | <b>18.388.479.676</b> |
| <b>Aset Tidak Lancar</b>             |                                                            |                       |
|                                      | Aktiva Tetap Setelah Dikurangi Dengan Akumulasi Penyusutan | 5.394.014.406         |
|                                      | Aset Lain-lain                                             | 0                     |
|                                      | Aset Pajak Tangguhan                                       | 513.600               |
| <b>Jumlah Aset Tidak Lancar</b>      |                                                            | <b>5.394.528.006</b>  |
| <b>TOTAL ASET</b>                    |                                                            |                       |
|                                      |                                                            | <b>23.783.007.682</b> |
| <b>KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>         |                                                            |                       |
| <b>Kewajiban Lancar</b>              |                                                            |                       |
|                                      | Hutang Usaha                                               | 2.581.697.930         |
|                                      | Hutang Lain-lain                                           | 70.882.500            |
|                                      | Hutang Wesel                                               | 3.370.127.505         |
|                                      | Hutang Cukai & PPN                                         | 9.650.491.560         |
|                                      | Hutang Pajak                                               | 214.638.320           |
|                                      | Hutang Biaya                                               | 127.868.000           |
|                                      | Hutang Bank Jatuh Tempo Dalam Satu Tahun                   | 1.990.124.309         |
| <b>Jumlah Kewajiban Lancar</b>       |                                                            | <b>18.005.830.123</b> |
| <b>Kewajiban Tidak Lancar</b>        |                                                            |                       |
|                                      | Kewajiban Pajak Tangguhan                                  | 0                     |
|                                      | Hutang Lain-lain                                           | 0                     |
|                                      | Hutang Giro/Wesel                                          | 2.292.499.500         |
| <b>Jumlah Kewajiban Tidak Lancar</b> |                                                            | <b>2.292.499.500</b>  |
| <b>EKUITAS</b>                       |                                                            |                       |
|                                      | Modal Sendiri                                              | 3.484.678.059         |
| <b>Jumlah Ekuitas</b>                |                                                            | <b>3.484.678.059</b>  |
| <b>TOTAL KEWAJIBAN DAN MODAL</b>     |                                                            |                       |
|                                      |                                                            | <b>23.783.007.682</b> |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung

**Tabel 8 Neraca Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung Per 31 Desember Tahun 2011**

(Dalam Rupiah)

|                                      |                                                            |                       |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>ASET</b>                          |                                                            |                       |
| <b>Aset Lancar</b>                   |                                                            |                       |
|                                      | Kas dan Setara Kas                                         | 1.568.177.972         |
|                                      | Aset Lancar Dibatasi Penggunaanya                          | 1.560.006.000         |
|                                      | Piutang Usaha                                              | 3.309.735.372         |
|                                      | Piutang Lain-lain                                          | 0                     |
|                                      | Persediaan                                                 | 14.447.450.537        |
|                                      | Biaya Dibayar Dimuka                                       | 46.750.851            |
|                                      | Pajak Dibayar Dimuka                                       | 278.011.133           |
| <b>Jumlah Aset Lancar</b>            |                                                            | <b>21.210.131.865</b> |
| <b>Aset Tidak Lancar</b>             |                                                            |                       |
|                                      | Aktiva Tetap Setelah Dikurangi Dengan Akumulasi Penyusutan | 6.111.816.887         |
|                                      | Aset Lain-lain                                             | 0                     |
|                                      | Aset Pajak Tangguhan                                       | 513.600               |
| <b>Jumlah Aset Tidak Lancar</b>      |                                                            | <b>6.112.330.487</b>  |
| <b>TOTAL ASET</b>                    |                                                            |                       |
|                                      |                                                            | <b>27.322.462.352</b> |
| <b>KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>         |                                                            |                       |
| <b>Kewajiban Lancar</b>              |                                                            |                       |
|                                      | Hutang Usaha                                               | 5.641.542.386         |
|                                      | Hutang Lain-lain                                           | 857.764.067           |
|                                      | Hutang Wesel                                               | 1.215.284.207         |
|                                      | Hutang Cukai & PPN                                         | 10.981.635.480        |
|                                      | Hutang Pajak                                               | 172.568.252           |
|                                      | Hutang Biaya                                               | 102.681.500           |
|                                      | Hutang Bank Jatuh Tempo Dalam Satu Tahun                   | 2.207.991.984         |
| <b>Jumlah Kewajiban Lancar</b>       |                                                            | <b>21.179.467.877</b> |
| <b>Kewajiban Tidak Lancar</b>        |                                                            |                       |
|                                      | Kewajiban Pajak Tangguhan                                  | 0                     |
|                                      | Hutang Lain-lain                                           | 942.014.686           |
|                                      | Hutang Giro/Wesel                                          | 1.435.526.780         |
| <b>Jumlah Kewajiban Tidak Lancar</b> |                                                            | <b>2.377.541.466</b>  |
| <b>EKUITAS</b>                       |                                                            |                       |
|                                      | Modal Sendiri                                              | 3.765.453.009         |
| <b>Jumlah Ekuitas</b>                |                                                            | <b>3.765.453.009</b>  |
| <b>TOTAL KEWAJIBAN DAN MODAL</b>     |                                                            |                       |
|                                      |                                                            | <b>27.322.462.352</b> |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung

**Tabel 9 Laporan Laba Rugi Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**  
**Periode Yang Berakhir 31 Desember 2009, 2010 dan 2011**

(Dalam Rupiah)

| <b>Keterangan</b>               | <b>31 Desember 2009</b>  | <b>31 Desember 2010</b> | <b>31 Desember 2011</b> |
|---------------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Penjualan                       | 115.804.526.600          | 103.363.656.560         | 86.709.468.500          |
| Harga Pokok Penjualan           | <u>(112.424.098.121)</u> | <u>(99.448.138.153)</u> | <u>(82.817.564.762)</u> |
| <b>Lab Kotor</b>                | <b>3.380.428.479</b>     | <b>3.915.518.407</b>    | <b>3.891.903.738</b>    |
| Beban Usaha                     | <u>2.914.367.261</u>     | <u>3.295.831.512</u>    | <u>3.006.572.344</u>    |
| <b>Lab Usaha</b>                | <b>466.061.218</b>       | <b>619.686.895</b>      | <b>885.331.393</b>      |
| Pendapatan (Beban) Lain-lain    | <u>(66.674.646)</u>      | <u>(240.326.544)</u>    | <u>(357.221.115)</u>    |
| <b>Lab Bersih Sebelum Pajak</b> | <b>399.386.572</b>       | <b>379.360.350</b>      | <b>528.110.278</b>      |
| Pajak Penghasilan               |                          |                         |                         |
| Pajak Tangguhan                 | 0                        | (2.108.070)             | 0                       |
| Pajak Kini                      | 116.849.600              | 133.295.300             | 155.852.493             |
| <b>Lab Bersih Setelah Pajak</b> | <b>282.536.972</b>       | <b>248.173.120</b>      | <b>372.257.785</b>      |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung



## 2. Data Pelanggan

Pelanggan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung hanya terdiri dari pasar lokal, yaitu daerah Jawa, Sumatra, Kalimantan, dan Sulawesi. Berikut akan disajikan Tabel 10 mengenai jumlah pelanggan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dari tahun 2009 sampai dengan 2011.

**Tabel 10 Jumlah Pelanggan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| Tahun | Jumlah Pelanggan (Agen) |
|-------|-------------------------|
| 2009  | 1239                    |
| 2010  | 1239                    |
| 2011  | 1239                    |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung

Berdasarkan Tabel 10, diketahui bahwa jumlah pelanggan pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dari tahun 2009 sampai dengan 2011 tidak mengalami perubahan atau tetap, ini disebabkan perusahaan tidak mampu memperoleh pelanggan baru yang menyebabkan jumlah produksi menurun serta daerah pemasaran yang tidak mengalami peningkatan.

Pelanggan merupakan bagian yang sangat penting dari perusahaan. Perusahaan harus menjalin hubungan baik dengan para pelanggan secara terus menerus agar menciptakan kepuasan terhadap produk yang ditawarkan. Kepuasan pelanggan perlu diperhatikan oleh perusahaan agar dapat mempertahankan jumlah pelanggan yang ada untuk memesan kembali produk yang dihasilkan perusahaan. Kepuasan pelanggan pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka, diukur dengan menyebarkan kuesioner yang dilakukan oleh perusahaan berkaitan dengan keluhan-keluhan pelanggan yang dikirimkan

kepada agen. Berikut disajikan mengenai keluhan pelanggan pada Tabel 11 dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011.

**Tabel 11 Jumlah Keluhan Pelanggan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| Tahun | Jumlah Pelanggan (Agen) | Jumlah Keluhan Pelanggan (Agen) |
|-------|-------------------------|---------------------------------|
| 2009  | 1239                    | 322                             |
| 2010  | 1239                    | 364                             |
| 2011  | 1239                    | 426                             |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung

Berdasarkan tabel diatas, jumlah keluhan pelanggan dari tahun 2009 sampai dengan 2011 mengalami peningkatan. Meningkatnya jumlah keluhan pelanggan disebabkan karena kualitas produksi yang menurun, seperti rasanya rokok yang panas dan pait, harga yang terus naik karena bea cukai yg semakin mahal, kemasan rokok kurang baik.

### 3. Data Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal merupakan kegiatan operasi perusahaan dalam menghasilkan produk kepada pelanggan. Perspektif proses bisnis internal terdiri dari tiga tolak ukur antara lain:

#### 1) Inovasi

Pada tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung tidak melakukan pengembangan produk baru.

#### 2) Operasi

Untuk mengukur proses operasi perusahaan telah disajikan Tabel 12 mengenai data jumlah produksi Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011.

**Tabel 12 Jumlah Produksi Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| No.          | Produk                   | Jumlah Produksi   |                   |                   |
|--------------|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|              |                          | Tahun 2009 (pack) | Tahun 2010 (pack) | Tahun 2011 (pack) |
| 1.           | Cempaka Long Size 10     | 2,335,644         | 2,084,796         | 1,748,935         |
| 2.           | Cempaka Long Size 12     | 3,400,600         | 3,035,376         | 2,546,377         |
| 3.           | Cempaka Super 12         | 4,143,000         | 3,698,042         | 3,102,287         |
| 4.           | Cempaka Super 16         | 2,062,600         | 1,841,077         | 1,544,479         |
| 5.           | Cempaka Kretek Coklat 12 | 1,341,800         | 1,197,691         | 1,004,743         |
| 6.           | Cempaka Filter Merah 12  | 2,971,000         | 2,651,915         | 2,224,691         |
| 7.           | Cempaka Filter Merah 16  | 1,435,600         | 1,281,417         | 1,074,981         |
| 8.           | Cempaka Filter Light 12  | 13,397,600        | 11,958,698        | 10,032,152        |
| 9.           | Cempaka Filter Light 16  | 6,190,602         | 5,525,731         | 4,635,536         |
| 10.          | Cempaka Filter Coklat 12 | 5,194,788         | 4,636,868         | 3,889,869         |
| 11.          | Cempaka Filter Coklat 16 | 4,190,600         | 3,740,530         | 3,137,931         |
| <b>Total</b> |                          | <b>46,663,834</b> | <b>41,652,141</b> | <b>34,941,981</b> |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa jumlah produksi Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung mulai dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami penurunan. Jumlah produksi terendah adalah tahun 2011 sebesar 34.941.981 pack. Penurunan jumlah produksi ini disebabkan jumlah pelanggan yang tetap, kualitas produksi yang menurun sehingga jumlah produksi juga menurun.

### 3) Layanan Purna Jual

Pada dasarnya Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung tidak terdapat layanan purna jual, ini disebabkan produk yang dihasilkan berupa rokok yang termasuk jenis barang yang habis pakai.

#### 4. Data Personalia atau Karyawan

Karyawan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung selalu mengalami perubahan setiap tahunnya. Perubahan ini disebabkan karena adanya karyawan pensiun. Jumlah karyawan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung disajikan pada Tabel 13 sebagai berikut:

**Tabel 13 Jumlah Karyawan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| Tenaga Kerja | Awal 2009   | +        | -         | Akhir 2009  | Awal 2010   | +        | -         | Akhir 2010  | Awal 2011   | +        | -         | Akhir 2011  |
|--------------|-------------|----------|-----------|-------------|-------------|----------|-----------|-------------|-------------|----------|-----------|-------------|
| Harian       | 426         | 2        | 5         | 423         | 423         | 5        | 2         | 426         | 426         | 5        | 1         | 430         |
| Bulanan      | 30          | -        | -         | 30          | 30          | -        | -         | 30          | 30          | -        | -         | 30          |
| Borongan     | 1094        | -        | 12        | 1082        | 1082        | -        | 10        | 1072        | 1072        | -        | 15        | 1057        |
| <b>Total</b> | <b>1550</b> | <b>2</b> | <b>17</b> | <b>1535</b> | <b>1535</b> | <b>5</b> | <b>12</b> | <b>1528</b> | <b>1528</b> | <b>5</b> | <b>16</b> | <b>1517</b> |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung

Berdasarkan Tabel 13, jumlah karyawan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung pada tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami penurunan. Penurunan jumlah karyawan ini terutama terjadi pada karyawan borongan, ini disebabkan karena masa kerjanya sudah habis atau pensiun. Sedangkan dalam penambahan karyawan terutama karyawan borongan, tidak sebanding dengan pengurangan karyawan, ini disebabkan karena sulitnya mencari karyawan yang ulet dan terampil pada bagian penggilingan, bagian gunting, dan bagian pengepakan.

Ditinjau dari tingkat pendidikan, karyawan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung sangat bervariasi. Pada jabatan-jabatan tertentu dalam struktur organisasi perusahaan, ditempati oleh karyawan yang memiliki pendidikan sarjana, ahli madya dan sebagian kecil SMA. Sedangkan karyawan di bagian produksi, operasional, dan pelaksanaan umumnya berpendidikan

SMA, SMP, SD hingga karyawan yang tidak berijazah. Tingkat pendidikan karyawan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung beserta jumlahnya disajikan pada Tabel 14 sebagai berikut:

**Tabel 14 Tingkat Pendidikan Karyawan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| <b>Jenjang Pendidikan</b> | <b>Tahun 2009 (Orang)</b> | <b>Tahun 2010 (Orang)</b> | <b>Tahun 2011 (Orang)</b> |
|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Sarjana                   | 52                        | 52                        | 52                        |
| Ahli Madya                | 79                        | 79                        | 79                        |
| Tamat SMA                 | 614                       | 608                       | 604                       |
| Tamat SMP                 | 338                       | 337                       | 330                       |
| Tamat SD                  | 270                       | 270                       | 270                       |
| Tidak Berijazah           | 182                       | 182                       | 182                       |
| <b>Jumlah</b>             | <b>1535</b>               | <b>1528</b>               | <b>1517</b>               |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung

Sejumlah tenaga kerja yang bekerja di perusahaan rokok sebagian besar merupakan tenaga kerja wanita. Sebagian dari tenaga kerja wanita itu mempunyai latar belakang pendidikan yang rendah. Banyak diantara mereka merupakan tenaga kerja harian, sehingga tambahan pendapatan yang diperoleh setelah bekerja pada industri ini relatif kecil. Para pekerja itu biasanya bekerja sebagai tukang linting, tukang gunting, pengepakan atau operator mesin linting.

### C. Analisis dan Interpretasi Data

*Balanced scorecard* merupakan alat ukur kinerja perusahaan yang mencakup empat perspektif, antara lain perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan *balanced scorecard* manajemen perusahaan dapat menilai kinerja secara keseluruhan baik dari segi keuangan maupun non keuangan.

### 1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dengan metode *balanced scorecard* dimulai dari perspektif keuangan dengan melakukan analisis data-data laporan keuangan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011. Analisis atas laporan keuangan perusahaan menggunakan analisis rasio keuangan, antara lain:

#### a. Rasio Pertumbuhan

Rasio pertumbuhan digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan posisinya di dalam industri dan dalam perkembangan ekonomi secara umum. Rasio pertumbuhan yang dihitung adalah tingkat pertumbuhan penjualan. Hasil perhitungan rasio pertumbuhan penjualan pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka dari tahun 2009 sampai dengan 2011 disajikan pada Tabel 15 sebagai berikut:

**Tabel 15 Rasio Pertumbuhan Penjualan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| Tahun | Penjualan (Rp)  | Rasio Pertumbuhan Penjualan |
|-------|-----------------|-----------------------------|
| 2009  | 115.804.526.600 | -10,74%<br>-16,11%          |
| 2010  | 103.363.656.560 |                             |
| 2011  | 86.709.468.500  |                             |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

Berdasarkan Tabel 15, diketahui bahwa rasio pertumbuhan penjualan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami peningkatan. Hal ini disebabkan karena penjualan mulai tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami penurunan. Peningkatan

prosentase rasio pertumbuhan penjualan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung menunjukkan perusahaan belum mampu meningkatkan jumlah penjualan karena jumlah produksi yang menurun.

b. *Operating Profit Margin* (OPM)

*Operating Profit Margin* digunakan untuk mengukur tingkat laba operasi dibandingkan dengan volume penjualan. Hasil perhitungan *Operating Profit Margin* pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka dari tahun 2009 sampai dengan 2011 disajikan pada Tabel 16 sebagai berikut:

**Tabel 16** *Operating Profit Margin* Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung

| Tahun | Laba Operasi (Rp) | Penjualan (Rp)  | OPM (%) |
|-------|-------------------|-----------------|---------|
| 2009  | 466.061.218       | 115.804.526.600 | 0,40%   |
| 2010  | 619.686.895       | 103.363.656.560 | 0,60%   |
| 2011  | 885.331.393       | 86.709.468.500  | 1,02%   |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

Berdasarkan Tabel 16, diketahui bahwa *Operating Profit Margin* Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami peningkatan. Pada tahun 2010 *Operating Profit Margin* mengalami peningkatan sebesar 0,20%, ini disebabkan laba operasi perusahaan meningkat sebesar 32,96% meskipun penjualan mengalami penurunan sebesar Rp 12.440.870.040 (-10,74%). Pada tahun 2011 *Operating Profit Margin* mengalami peningkatan sebesar 0,42%, ini disebabkan laba operasi perusahaan meningkat sebesar 42,86% meskipun penjualan mengalami penurunan sebesar Rp 16.654.188.060 (-16,11%). Kenaikan laba operasi perusahaan disebabkan menurunnya laba kotor perusahaan diikuti dengan menurunnya beban usaha. Peningkatan prosentase OPM dari Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung

menunjukkan operasi perusahaan kurang baik karena peningkatan laba operasi tidak signifikan.

c. *Gross Profit Margin (GPM)*

*Gross Profit Margin* digunakan untuk mengukur tingkat laba kotor dibandingkan dengan volume penjualan. Hasil perhitungan *Gross Profit Margin* pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka dari tahun 2009 sampai dengan 2011 disajikan pada Tabel 17 sebagai berikut:

**Tabel 17 *Gross Profit Margin* Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| Tahun | Laba Kotor (Rp) | Penjualan (Rp)  | GPM (%) |
|-------|-----------------|-----------------|---------|
| 2009  | 3.380.428.479   | 115.804.526.600 | 2,92    |
| 2010  | 3.915.518.407   | 103.363.656.560 | 3,79    |
| 2011  | 3.891.903.738   | 86.709.468.500  | 4,49    |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

Berdasarkan Tabel 17, diketahui bahwa *Gross Profit Margin* Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami peningkatan. Pada tahun 2010 *Gross Profit Margin* mengalami peningkatan sebesar 0,87%, ini disebabkan penurunan penjualan sebesar Rp 12.440.870.040 (-10,74%) diikuti dengan penurunan harga pokok penjualan sebesar Rp 12.975.959.968 (-11,54%). Pada tahun 2011 *Gross Profit Margin* juga mengalami peningkatan sebesar 0,7%, ini disebabkan penurunan penjualan sebesar Rp 16.654.188.060 (-16,11%) diikuti dengan penurunan harga pokok penjualan sebesar Rp 16.630.573.391 (-16,72%). Dengan demikian, dapat disimpulkan *Gross Profit Margin* Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung cukup baik karena GPM semakin meningkat meskipun peningkatannya tidak signifikan.

d. Rasio Pengembalian atas Investasi (*Return On Investment*)

Rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat penghasilan bersih yang diperoleh dari total aktiva perusahaan. Hasil perhitungan pengembalian atas investasi (*return on invesment*) pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka dari tahun 2009 sampai dengan 2011 disajikan pada Tabel 18 sebagai berikut:

**Tabel 18 Pengembalian atas Investasi (*Return On Investment*) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| Tahun | Laba Bersih Sesudah Pajak (Rp) | Total Aktiva (Rp) | ROI (%) |
|-------|--------------------------------|-------------------|---------|
| 2009  | 282.536.972                    | 35.383.771.585    | 0,79    |
| 2010  | 248.173.120                    | 23.783.007.682    | 1,04    |
| 2011  | 372.257.785                    | 27.322.462.352    | 1,36    |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

Berdasarkan Tabel 18, diketahui bahwa Pengembalian atas Investasi (*Return On Investment*) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami peningkatan. Pada tahun 2010 Pengembalian atas Investasi (*Return On Investment*) mengalami peningkatan sebesar 0,25%, ini disebabkan menurunnya laba bersih sesudah pajak sebesar Rp 34.363.852 (-12,16%) dan diikuti dengan menurunnya total aktiva sebesar Rp 11.600.763.903 (-32,78%). Pada tahun 2011 Pengembalian atas Investasi (*Return On Investment*) mengalami peningkatan sebesar 0,32%, ini disebabkan meningkatnya laba bersih sesudah pajak sebesar Rp 124.084.665 (49,99%) dan diikuti dengan meningkatnya total aktiva sebesar 3.539.454.670 (14,88%). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Pengembalian atas Investasi (*Return On Investment*) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung kurang baik

meskipun perusahaan mampu melakukan efisiensi terhadap aktiva-aktiva yang ada dalam menghasilkan keuntungan tetapi peningkatannya tidak signifikan.

e. Rasio Pengembalian atas Ekuitas (*Return On Equity*)

Rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat penghasilan bersih yang diperoleh oleh pemilik perusahaan atas modal yang diinvestasikan. Hasil perhitungan pengembalian atas ekuitas (*return on equity*) pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka dari tahun 2009 sampai dengan 2011 disajikan pada Tabel 19 sebagai berikut:

**Tabel 19 Pengembalian atas Ekuitas (*Return On Equity*) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| Tahun | Lab a Bersih Sesudah Pajak (Rp) | Modal Sendiri (Rp) | ROE (%) |
|-------|---------------------------------|--------------------|---------|
| 2009  | 282.536.972                     | 1.910.115.697      | 14,79   |
| 2010  | 248.173.120                     | 3.484.678.059      | 7,12    |
| 2011  | 372.257.785                     | 3.765.453.009      | 9,89    |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

Berdasarkan Tabel 19, diketahui bahwa pengembalian atas ekuitas (*Return On Equity*) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami fluktuatif. Pada tahun 2010 pengembalian atas ekuitas (*Return On Equity*) mengalami penurunan sebesar 7,67%, ini disebabkan karena menurunnya laba bersih sesudah pajak sebesar Rp 34.363.852 (-12,16%), tetapi modal sendiri meningkat sebesar Rp 1.574.562.362 (82,43%). Pada tahun 2011 pengembalian atas ekuitas (*Return On Equity*) mengalami kenaikan sebesar 2,77%, ini disebabkan karena meningkatnya laba bersih sesudah pajak sebesar Rp 124.084.665 (49,99%) dan diikuti meningkatnya modal sendiri sebesar Rp 280.774.950 (8,06%). Prosentase tingkat pengembalian atas ekuitas

(Return On Equity) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung cukup baik, ini menunjukkan efektifitas pemakaian modal berhasil memperoleh laba lebih besar dari tahun sebelumnya.

f. *Return On Capital Employed (ROCE)*

Rasio yang digunakan untuk mengukur efisiensi dan profitabilitas investasi modal yang dilakukan oleh perusahaan. Semakin tinggi *return on capital employed*, perusahaan lebih efisien dalam menggunakan dananya. Hasil perhitungan *return on capital employed* (ROCE) pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka dari tahun 2009 sampai dengan 2011 disajikan pada Tabel 20 sebagai berikut:

**Tabel 20 *Return On Capital Employed (ROCE)* Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

Rumus (i)

| Tahun | Laba Sebelum Bunga & Pajak (Rp) | Total Aktiva – Kewajiban Lancar (Rp) | ROCE (%) |
|-------|---------------------------------|--------------------------------------|----------|
| 2009  | 399.386.572                     | 5.344.675.467                        | 7,47     |
| 2010  | 379.360.350                     | 5.777.177.558                        | 6,57     |
| 2011  | 528.110.278                     | 6.142.994.476                        | 8,59     |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

Rumus (ii)

| Tahun | Laba Operasi (Rp) | Modal Sendiri (Rp) | ROCE (%) |
|-------|-------------------|--------------------|----------|
| 2009  | 466.061.218       | 1.910.115.697      | 24,39    |
| 2010  | 619.686.895       | 3.484.678.059      | 17,78    |
| 2011  | 885.331.393       | 3.765.453.009      | 23,51    |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

Rumus (iii.a)

| Tahun | NOPAT (Laba Bersih<br>Sesudah Pajak) (Rp) | Total Aktiva –<br>Kewajiban Lancar<br>(Rp) | ROCE<br>(%) |
|-------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------|
| 2009  | 282.536.972                               | 5.344.675.467                              | 5,29        |
| 2010  | 248.173.120                               | 5.777.177.558                              | 4,29        |
| 2011  | 372.257.785                               | 6.142.994.476                              | 6,06        |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

Rumus (iii.b)

| Tahun | NOPAT (Laba Bersih<br>Sesudah Pajak) (Rp) | Aktiva Tetap +<br>Modal Kerja (Rp) | ROCE<br>(%) |
|-------|-------------------------------------------|------------------------------------|-------------|
| 2009  | 282.536.972                               | 5.344.675.468                      | 5,29        |
| 2010  | 248.173.120                               | 5.776.663.959                      | 4,29        |
| 2011  | 372.257.785                               | 6.142.480.875                      | 6,06        |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

Berdasarkan Tabel 20, diketahui bahwa dari hasil perhitungan ke empat rumus *return on capital employed* (ROCE) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami fluktuatif. Hasil perhitungan dari ke empat rumus diatas tidak berbeda jauh, ini terlihat bahwa Pada tahun 2010 *return on capital employed* (ROCE) menurun sebesar 0,9%, 6,61%, 1,00%, dan 1,00%, tetapi pada tahun 2011 *return on capital employed* (ROCE) meningkat sebesar 2,02%, 5,73%, 1,77%, dan 1,77%. Hal ini disebabkan karena menurun atau meningkatnya laba sebelum dan sesudah bunga dan pajak diikuti meningkatnya *capital employed*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *return on capital employed* (ROCE) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung cukup baik karena meningkatnya nilai *return on capital employed* (ROCE), ini menunjukkan bahwa perusahaan efisien dalam menggunakan dananya.

g. *Economic Value Added (EVA)*

Nilai tambah ekonomis (*economic value added*) adalah laba unit bisnis setelah pajak dan pengurangan biaya modal. Biaya modal biasanya diperoleh dengan menghitung rata-rata tertimbang biaya dari dua sumber dana perusahaan, yaitu pinjaman dan penjualan saham. Langkah-langkah menghitung EVA adalah sebagai berikut:

1) Menghitung Biaya Modal Hutang (*Cost of Debt = Kd*)

Biaya hutang menunjukkan seberapa besar biaya yang harus ditanggung oleh perusahaan sebagai akibat penggunaan dana yang berasal dari hutang (pinjaman). Langkah pertama dalam menghitung biaya modal hutang adalah menghitung biaya hutang sebelum pajak (*before tax basis*). Kb dihitung dari besarnya beban bunga dibagi dengan jumlah hutang jangka panjang. Selanjutnya menghitung biaya hutang setelah pajak (*after tax basis*). Kd dihitung dari biaya hutang setelah pajak dikalikan dengan faktor  $(1-t)$ , dimana  $t$  adalah tingkat pajak yang harus dibayarkan. Hasil perhitungan biaya modal hutang (Kd) pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka dari tahun 2009 sampai dengan 2011 disajikan pada Tabel 21 sebagai berikut:

**Tabel 21 Biaya Modal Hutang Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| Tahun | Beban Bunga (Rp) | Jumlah Hutang Jangka Panjang (Rp) | Kb   | Kd = Kb(1-t) |
|-------|------------------|-----------------------------------|------|--------------|
| 2009  | 79.816.401       | 3.434.559.770                     | 0,02 | 0,01         |
| 2010  | 295.994.106      | 2.292.499.500                     | 0,13 | 0,09         |
| 2011  | 430.999.546      | 2.377.541.466                     | 0,18 | 0,13         |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa tingkat biaya modal hutang Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami peningkatan. Setelah diperoleh tingkat biaya modal hutang (*cost of debt*), maka langkah selanjutnya adalah menghitung besarnya tingkat biaya modal sendiri (*cost of equity*).

## 2) Menghitung Biaya Modal Sendiri (*Cost of Equity* = $K_e$ )

Biaya modal sendiri menunjukkan tingkat keuntungan yang dilakukan pemilik modal sewaktu menyerahkan dana tersebut kepada perusahaan. Perhitungan biaya modal sendiri dilakukan dengan pendekatan CAPM (*Capital Assets Pricing Models*). Hasil perhitungan biaya modal sendiri ( $K_e$ ) pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka dari tahun 2009 sampai dengan 2011 disajikan pada Tabel 22 sebagai berikut:

**Tabel 22 Biaya Modal Sendiri Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| Tahun | Rf   | Rm   | B    | $K_e$ |
|-------|------|------|------|-------|
| 2009  | 0,11 | 0,17 | 1,30 | 0,188 |
| 2010  | 0,11 | 0,17 | 1,20 | 0,182 |
| 2011  | 0,11 | 0,17 | 1,10 | 0,176 |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa tingkat biaya modal hutang Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami penurunan. Setelah diperoleh tingkat biaya modal hutang (*cost of debt*) dan tingkat biaya modal sendiri (*cost of equity*), maka langkah selanjutnya menghitung struktur modal untuk mengetahui proporsi hutang dan proporsi modal sendiri.

### 3) Menghitung Struktur Modal

Struktur modal dapat diketahui dengan menghitung komposisi hutang dan saham sebagai unsur permodalan perusahaan. Hasil perhitungan struktur modal pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka dari tahun 2009 sampai dengan 2011 disajikan pada Tabel 23 sebagai berikut:

**Tabel 23 Struktur Modal Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| Tahun | Jumlah Hutang Jangka Panjang (Rp) | Modal Sendiri (Rp) | Jumlah Modal (Rp) | Proporsi Hutang (%) | Proporsi Modal sendiri (%) |
|-------|-----------------------------------|--------------------|-------------------|---------------------|----------------------------|
| 2009  | 3.434.559.770                     | 1.910.115.697      | 5.344.675.467     | 64,26               | 35,74                      |
| 2010  | 2.292.499.500                     | 3.484.678.059      | 5.777.177.559     | 39,68               | 60,32                      |
| 2011  | 2.377.541.466                     | 3.765.453.009      | 6.142.994.476     | 38,70               | 61,30                      |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa proporsi hutang Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami penurunan sedangkan proporsi modal sendiri mengalami peningkatan. Setelah diperoleh tingkat biaya modal hutang (*cost of debt*), tingkat biaya modal sendiri (*cost of equity*), dan proporsi struktur modal, maka dapat dihitung biaya modal rata-rata tertimbang (WACC).

### 4) Menghitung Biaya Modal Rata-Rata Tertimbang (WACC)

Menghitung struktur modal adalah menghitung *average cost of capital* (WACC) atau menghitung ongkos modal rata-rata tertimbang baik dari modal berupa hutang maupun modal berupa saham. Hasil perhitungan biaya modal rata-rata tertimbang (WACC) pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka dari tahun 2009 sampai dengan 2011 disajikan pada Tabel 24 sebagai berikut:

**Tabel 24 Biaya Modal Rata-rata Tertimbang (WACC) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| Tahun | $Kd = Kb(1-t)$ | Pd   | Ke    | Pe   | WACC  |
|-------|----------------|------|-------|------|-------|
| 2009  | 0,01           | 0,64 | 0,188 | 0,36 | 0,074 |
| 2010  | 0,09           | 0,40 | 0,182 | 0,60 | 0,145 |
| 2011  | 0,13           | 0,39 | 0,176 | 0,61 | 0,158 |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa biaya modal rata-rata tertimbang (WACC) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami peningkatan. Setelah diperoleh tingkat biaya modal rata-rata tertimbang (WACC), maka langkah selanjutnya adalah menghitung *economic value added* (EVA).

#### 5) Menghitung *Economic Value Added* (EVA)

Menghitung *economic value added* (EVA) adalah laba unit bisnis setelah pajak (NOPAT) dikurangi dengan biaya modal. Biaya modal diperoleh dengan menghitung rata-rata tertimbang biaya dari dua sumber dana perusahaan, yaitu modal hutang dan modal sendiri dikalikan dengan total modal. Hasil perhitungan *economic value added* (EVA) pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka dari tahun 2009 sampai dengan 2011 disajikan pada Tabel 25 sebagai berikut:

**Tabel 25 *Economic Value Added* (EVA) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| Tahun | NOPAT (Rp)  | WACC  | Total Modal (Rp) | EVA (Rp)        |
|-------|-------------|-------|------------------|-----------------|
| 2009  | 282.536.972 | 0,074 | 1.910.115.697    | 141.188.410,4   |
| 2010  | 248.173.120 | 0,145 | 3.484.678.059    | (257.105.198,6) |
| 2011  | 372.257.785 | 0,158 | 3.765.453.009    | (222.683.790,4) |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa *economic value added* (EVA) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami penurunan. Pada tahun 2009 nilai EVA adalah positif, ini menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai kemampuan untuk menciptakan nilai tambah ekonomis yang dapat meningkatkan nilai perusahaan. Perusahaan telah menghasilkan laba bersih yang melebihi biaya modal. Pada tahun 2010 dan tahun 2011 nilai EVA negatif, ini menunjukkan bahwa perusahaan mengalami penurunan. Pada tahun tersebut perusahaan tidak mampu menghasilkan tingkat kembalian operasi yang melebihi biaya modal meskipun perusahaan mampu menghasilkan laba bersih yang tinggi.

#### h. Arus Kas Masuk (*Cash Flow*)

Arus kas masuk bersih adalah kas yang berasal dari hasil bersih investasi yang diusulkan tersebut (*proceed*). Ada dua cara untuk menghitung arus kas masuk bersih (AKMB), yaitu apabila seluruh investasi dibelanjai dengan sumber modal sendiri dan apabila investasi dibelanjai sebagian atau seluruhnya dengan modal asing (utang). Hasil perhitungan arus kas masuk bersih (AKMB) pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka dari tahun 2009 sampai dengan 2011 disajikan pada Tabel 26 dan Tabel 27 sebagai berikut:

**Tabel 26 Arus Kas Masuk Bersih (AKMB) Tanpa Bunga Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| Tahun | Depresiasi Bangunan Pabrik (Rp) | Depresiasi Peralatan Mesin Pabrik (Rp) | Depresiasi Inventaris Kantor (Rp) | Laba Setelah Pajak (Rp) | AKMB (Rp)     |
|-------|---------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|---------------|
| 2009  | 140.361.057                     | 548.619.998                            | 6.066.555                         | 282.536.972             | 977.584.582   |
| 2010  | 157.679.077                     | 575.248.366                            | 5.168.851                         | 248.173.120             | 986.269.414   |
| 2011  | 164.508.848                     | 688.307.129                            | 8.199.942                         | 372.257.785             | 1.233.273.704 |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

**Tabel 27 Arus Kas Masuk Bersih (AKMB) Dengan Bunga Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| Tahun | Bunga (Rp)  | Pajak Bunga (Rp) | Bunga Setelah Pajak (Rp) | AKMB (Rp)     | AKMB dan Bunga (Rp) |
|-------|-------------|------------------|--------------------------|---------------|---------------------|
| 2009  | 79.816.401  | 23.545.838,30    | 56.270.563               | 977.584.582   | 1.033.855.145       |
| 2010  | 295.994.106 | 87.318.261,27    | 208.675.845              | 986.269.414   | 1.194.945.259       |
| 2011  | 430.999.546 | 127.144.868,10   | 303.854.678              | 1.233.273.704 | 1.537.128.382       |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa arus kas masuk bersih (AKMB) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami peningkatan. Hal ini disebabkan meningkatnya biaya depresiasi diikuti dengan meningkatnya laba bersih setelah pajak. Dengan demikian Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dapat memaksimumkan arus kas masuk bersih (AKMB).

i. *Net Working Capital* (NWC)

*Net Working Capital* merupakan selisih antara *current assets* (aktiva lancar) dengan *current liabilities* (hutang lancar). Hasil perhitungan *Net Working Capital* (NWC) pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka dari tahun 2009 sampai dengan 2011 disajikan pada Tabel 28 sebagai berikut:

**Tabel 28** *Net Working Capital (NWC) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung*

| Tahun | Aktiva Lancar (Rp) | Hutang Lancar (Rp) | NWC (Rp)      |
|-------|--------------------|--------------------|---------------|
| 2009  | 31.332.575.033     | 30.039.096.118     | 1.293.478.915 |
| 2010  | 18.388.479.676     | 18.005.830.123     | 382.649.553   |
| 2011  | 21.210.131.865     | 21.179.467.877     | 30.663.988    |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa *net working capital* (NWC) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami penurunan. Meskipun mengalami penurunan jumlah aktiva lancar lebih besar dari hutang lancar, ini menunjukkan perusahaan memiliki *net working capital*. Semakin besar aktiva lancar dapat menutupi hutang lancar, semakin besar kemampuan perusahaan untuk membayar hutang-hutangnya (semakin likuid).

## 2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan berorientasi pada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan *financial* perusahaan di masa yang akan datang. Dalam perspektif pelanggan, tolok ukur yang digunakan antara lain:

### a. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan. Daerah pemasaran yang dikuasai oleh Perusahaan Rokok CV. Cempaka dari tahun 2009 sampai dengan 2011 disajikan pada Tabel 29 sebagai berikut:

**Tabel 29 Daerah Pemasaran Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| Jawa                 | Luar Jawa            |                   |                |
|----------------------|----------------------|-------------------|----------------|
|                      | Sumatera             | Kalimantan        | Sulawesi       |
| Area Trenggalek      | Area Pangkal Pinang  | Area Sampit       | Area Gorontalo |
| Area Tulungagung     | Area Bangka Belitung | Area Palangkaraya | Area Palu      |
| Area Blitar          |                      | Area Muarateweh   | Area Bau-Bau   |
| Droping Kares Kediri |                      | Area Balikpapan   | Area Makasar   |
| Area Kediri          |                      | Area Nunukan      | Area Toli-Toli |
| Area Nganjuk         |                      | Area Tarakan      |                |
| Area Sragen          |                      | Area Bulungan     |                |
| Area Purwodadi       |                      | Area Banjarmasin  |                |
| Area Boyolali        |                      | Area Kotabaru     |                |
| Area Wonogiri        |                      | Area Martapura    |                |
| Area Mojokerto       |                      |                   |                |
| Area Sukoharjo       |                      |                   |                |
| Area Karanganyar     |                      |                   |                |
| Area Madiun          |                      |                   |                |
| Area Jombang         |                      |                   |                |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung

Jumlah pangsa pasar pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka dari tahun 2009 sampai dengan 2011 disajikan pada Tabel 30 sebagai berikut:

**Tabel 30 Pangsa Pasar (*Market Share*) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| Tahun | Jawa (%) | Luar Jawa (%) |
|-------|----------|---------------|
| 2009  | 30       | 70            |
| 2010  | 30       | 70            |
| 2011  | 30       | 70            |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa pangsa pasar Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung lebih berorientasi pada daerah luar jawa daripada daerah jawa. Ini terlihat dari prosentase dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 yang menunjukkan bahwa pelanggan rokok cempaka pada daerah luar jawa lebih besar dari pelanggan rokok cempaka daerah jawa. Prosentase pangsa pasar selama tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 tidak mengalami perubahan atau

tetap, ini disebabkan produk rokok cempaka mengkhususkan melayani segmen pasar golongan menengah ke bawah dengan produk-produk yang relatif murah sehingga tidak melakukan perluasan daerah pemasaran.

b. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Pengukuran ini menunjukkan seberapa besar kemampuan perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan para pelanggan. Retensi pelanggan diukur dengan cara membandingkan jumlah pelanggan tahun berjalan dengan jumlah pelanggan tahun lalu. Hasil perhitungan retensi pelanggan pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka dari tahun 2009 sampai dengan 2011 disajikan pada Tabel 31 sebagai berikut:

**Tabel 31 Retensi Pelanggan (*Customer Retention*) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| Tahun | Jumlah Pelanggan (Agen) | Retensi Pelanggan (%) |
|-------|-------------------------|-----------------------|
| 2009  | 1239                    | 100                   |
| 2010  | 1239                    | 100                   |
| 2011  | 1239                    | 100                   |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

Berdasarkan Tabel 30, diketahui bahwa retensi pelanggan (*customer retention*) dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 tidak mengalami perubahan atau tetap. Hal ini menunjukkan bahwa Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung mampu mempertahankan jumlah pelanggan yang ada. Keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan jumlah pelanggan tidak diikuti dengan kemampuan perusahaan untuk menambah jumlah pelanggan baru karena perusahaan memilih untuk melayani segmen pasar golongan menengah kecil dengan harga produk yang relatif murah.

c. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru. Hasil perhitungan akuisisi pelanggan pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka dari tahun 2009 sampai dengan 2011 disajikan pada Tabel 32 sebagai berikut:

**Tabel 32 Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| Tahun | Jumlah Pelanggan Tahun Berjalan (Agen) | Akuisisi Pelanggan (%) |
|-------|----------------------------------------|------------------------|
| 2009  | 1239                                   | 0                      |
| 2010  | 1239                                   | 0                      |
| 2011  | 1239                                   | 0                      |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

Dari tabel diatas, diketahui bahwa akusisi pelanggan pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 juga tidak mengalami perubahan, ini disebabkan semakin tingginya harga cukai sementara perusahaan tetap berorientasi untuk melayani pelanggan golongan menengah kecil dengan produk yang relatif murah sehingga dapat berpengaruh terhadap jumlah produksi. Akuisisi pelanggan yang tetap menunjukkan bahwa perusahaan tidak mampu memperoleh pelanggan baru seiring banyaknya pesaing yang terus menciptakan inovasi produk dengan meningkatkan kualitas produknya.

d. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Kepuasan pelanggan diukur dengan mengetahui jumlah komplain (*Number of Complaint*) dari para pelanggan. Semakin tinggi *number of complaint*, maka semakin rendah kepuasan pelanggan. Hasil perhitungan kepuasan pelanggan pada

Perusahaan Rokok CV. Cempaka dari tahun 2009 sampai dengan 2011 disajikan pada Tabel 33 sebagai berikut:

**Tabel 33 Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| Tahun | Jumlah Keluhan Pelanggan (Agen) | Jumlah Pelanggan (Agen) | NOC (%) |
|-------|---------------------------------|-------------------------|---------|
| 2009  | 322                             | 1239                    | 25,98   |
| 2010  | 364                             | 1239                    | 29,38   |
| 2011  | 426                             | 1239                    | 34,38   |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

Dari tabel diatas, terlihat bahwa NOC (*Number of Complaint*) dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami peningkatan. NOC (*Number of Complaint*) tahun 2011 sebesar 34,38% lebih tinggi dari tahun 2009 sebesar 25,98% dan tahun 2010 sebesar 29,38%, ini menunjukkan bahwa dengan meningkatnya jumlah keluhan pelanggan dapat menyebabkan kepuasan pelanggan semakin menurun. Keluhan pelanggan disebabkan karena kualitas produksi yang menurun seperti rasanya rokok yang panas dan pait, harga yang terus naik karena bea cukai yang semakin mahal, kemasan rokok kurang baik.

e. Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

Profitabilitas pelanggan diukur dengan membandingkan laba dalam segmen pasar dengan jumlah pelanggan. Hasil perhitungan profitabilitas pelanggan pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka dari tahun 2009 sampai dengan 2011 disajikan pada Tabel 34 sebagai berikut:

**Tabel 34 Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| Tahun | Laba Perusahaan (Rp) | Jumlah Pelanggan (Agen) | Profitabilitas Pelanggan (Rp) |
|-------|----------------------|-------------------------|-------------------------------|
| 2009  | 282.536.972          | 1239                    | 22.803.629,7                  |
| 2010  | 248.173.120          | 1239                    | 20.030.114,61                 |
| 2011  | 372.257.785          | 1239                    | 30.045.018,97                 |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa tingkat profitabilitas pelanggan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami fluktuatif dengan jumlah pelanggan yang tetap. Pada tahun 2010 profitabilitas pelanggan menurun sebesar Rp 2.773.515,09 (-12,16%), ini disebabkan menurunnya jumlah laba bersih sebesar Rp 34.363.852 diikuti dengan meningkatnya beban usaha dan beban lain-lain. Pada tahun 2011 profitabilitas pelanggan meningkat sebesar Rp 10.014.904,36 (49,99%), ini disebabkan meningkatnya jumlah laba bersih sebesar Rp 124.084.665 diikuti dengan menurunnya beban usaha. Jadi, dapat disimpulkan bahwa profitabilitas pelanggan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung cukup baik. Hal ini dapat dilihat pada tahun 2011, dimana perusahaan mengalami kenaikan profitabilitas pelanggan yang cukup signifikan.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan *financial*. Tolok ukur yang digunakan dalam perspektif ini adalah sebagai berikut:

## a. Inovasi

Pada tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung tidak melakukan inovasi produk. Hal ini terlihat bahwa mulai dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 tidak ada penambahan produk seperti yang disajikan Tabel 35 berikut ini:

**Tabel 35 Jumlah Produksi Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| No.          | Produk                   | Jumlah Produksi   |                   |                   |
|--------------|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|              |                          | Tahun 2009 (pack) | Tahun 2010 (pack) | Tahun 2011 (pack) |
| 1.           | Cempaka Long Size 10     | 2,335,644         | 2,084,796         | 1,748,935         |
| 2.           | Cempaka Long Size 12     | 3,400,600         | 3,035,376         | 2,546,377         |
| 3.           | Cempaka Super 12         | 4,143,000         | 3,698,042         | 3,102,287         |
| 4.           | Cempaka Super 16         | 2,062,600         | 1,841,077         | 1,544,479         |
| 5.           | Cempaka Kretek Coklat 12 | 1,341,800         | 1,197,691         | 1,004,743         |
| 6.           | Cempaka Filter Merah 12  | 2,971,000         | 2,651,915         | 2,224,691         |
| 7.           | Cempaka Filter Merah 16  | 1,435,600         | 1,281,417         | 1,074,981         |
| 8.           | Cempaka Filter Light 12  | 13,397,600        | 11,958,698        | 10,032,152        |
| 9.           | Cempaka Filter Light 16  | 6,190,602         | 5,525,731         | 4,635,536         |
| 10.          | Cempaka Filter Coklat 12 | 5,194,788         | 4,636,868         | 3,889,869         |
| 11.          | Cempaka Filter Coklat 16 | 4,190,600         | 3,740,530         | 3,137,931         |
| <b>Total</b> |                          | <b>46,663,834</b> | <b>41,652,141</b> | <b>34,941,981</b> |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung

## b. Operasi

Proses operasi adalah proses pembuatan dan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Pada proses ini mengutamakan efisiensi dan keefektifan waktu selama proses menghasilkan produk atau jasa kepada pelanggan. Tolok ukur yang digunakan dalam proses operasi adalah *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE). MCE menunjukkan waktu pengolahan dibagi dengan waktu penyelesaian produk. Waktu pengolahan adalah waktu yang diperlukan untuk proses produksi sedangkan waktu penyelesaian produk adalah waktu yang terdiri dari waktu

pengolahan, waktu pemeriksaan, waktu pemindahan, dan waktu menunggu atau penyimpanan. Jika nilai MCE sebesar 1 maka waktu yang digunakan perusahaan selama proses produksi sudah efektif dan efisien. Hasil perhitungan *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka dari tahun 2009 sampai dengan 2011 disajikan pada Tabel 36 sebagai berikut:

**Tabel 36 Tingkat *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| Tahun | Waktu Pengolahan | Waktu Penyelesaian Produk | MCE  |
|-------|------------------|---------------------------|------|
| 2009  | 6,25 jam         | 8 jam                     | 0,78 |
| 2010  | 5,92 jam         | 8 jam                     | 0,74 |
| 2011  | 5,58 jam         | 8 jam                     | 0,69 |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

Berdasarkan Tabel 36, diketahui bahwa Tingkat *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami penurunan. Pada tahun 2010 hasil MCE turun sebesar 0,04, ini menunjukkan nilai 0,74 yang berarti ada waktu lain yang terbuang dalam waktu proses produksi selama 0,26. Pada tahun 2011 hasil MCE turun lagi sebesar 0,05, ini menunjukkan nilai 0,69 yang berarti ada waktu lain yang terbuang dalam waktu proses produksi selama 0,31. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hasil MCE Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung belum mendekati 1, ini menunjukkan proses produksi perusahaan belum cukup efektif sehingga hasil produksi menurun.

#### c. Layanan Purna Jual

Pada dasarnya Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung tidak terdapat layanan purna jual sebab Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung adalah

perusahaan rokok yang produknya berupa rokok yang termasuk jenis barang yang habis pakai. Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung senantiasa menjaga mutu, kualitas, dan cita rasa produk yang dihasilkan. Dalam proses produksinya Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung telah melewati berbagai proses melalui *quality control* yang ketat, dimana produk yang cacat atau rusak diafektir terlebih dahulu sebelum produk dipasarkan.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan untuk menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja sumber daya manusia. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong untuk ketiga perspektif sebelumnya. Tolok ukur dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan antara lain:

##### a. Kepuasan Karyawan (*Employee Satisfaction*)

Kepuasan karyawan merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, daya tanggap, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Kepuasan karyawan diukur dengan melakukan wawancara kepada karyawan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung. Jumlah karyawan yang diwawancarai adalah sebanyak 4 orang yang dipilih secara acak.

Pengukuran terhadap kepuasan karyawan dilakukan dengan melakukan tanya jawab yang berisi 11 pertanyaan mengenai kualitas hubungan, lingkungan kerja, dan fasilitas yang tersedia. Berikut ini akan disajikan daftar pertanyaan mengenai kepuasan karyawan pada Tabel 37 sebagai berikut:

**Tabel 37 Daftar Pertanyaan Kepuasan Karyawan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| No. | Pertanyaan                                                                                                                                          |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Sudah berapa lama Anda bekerja di Perusahaan Rokok CV. Cempaka                                                                                      |
| 2   | Bagaimana perasaan Saudara selama bekerja di Perusahaan Rokok CV. Cempaka                                                                           |
| 3   | Bagaimana tanggapan Anda mengenai manajemen yang diterapkan Perusahaan Rokok CV. Cempaka selama ini                                                 |
| 4   | Bagaimana tanggapan Anda mengenai peranan pimpinan Perusahaan Rokok CV. Cempaka dalam memperhatikan pekerjaan karyawannya                           |
| 5   | Bagaimana tanggapan Anda mengenai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan Perusahaan Rokok CV. Cempaka kepada Anda dalam mengerjakan tugas       |
| 6   | Bagaimana tanggapan Anda mengenai hubungan kerja antarkaryawan selama ini                                                                           |
| 7   | Bagaimana tanggapan Anda mengenai komunikasi kerja dengan atasan Anda (tugas, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dll)                        |
| 8   | Bagaimana tanggapan Anda mengenai presensi tentang kedisiplinan kerja yang diterapkan Perusahaan Rokok CV. Cempaka selama ini                       |
| 9   | Bagaimana tanggapan Anda mengenai program pelatihan karyawan yang diselenggarakan oleh Perusahaan Rokok CV. Cempaka selama ini                      |
| 10  | Bagaimana tanggapan Anda mengenai fasilitas kerja yang diberikan Perusahaan Rokok CV. Cempaka kepada Anda (misal: jamsostek, askes, tunjangan, dll) |
| 11  | Bagaimana tanggapan Anda mengenai <i>reward</i> atau penghargaan terhadap hasil kerja yang diberikan Perusahaan Rokok CV. Cempaka selama ini        |

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tanya jawab dengan para karyawan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, diketahui bahwa hasil jawaban karyawan mengenai kepuasan karyawan pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka menunjukkan jawaban cukup puas (lihat lampiran). Para karyawan cukup puas terhadap lingkungan kerja perusahaan, fasilitas yang diberikan perusahaan, hubungan kerja dengan pimpinan dan antar karyawan.

b. Retensi Karyawan (*Employee Retention*)

Retensi karyawan diukur dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah rata-rata karyawan. Bila tingkat prosentase perputaran karyawan menurun, ini menunjukkan bahwa karyawan betah bekerja di perusahaan. Hasil perhitungan retensi karyawan pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka dari tahun 2009 sampai dengan 2011 disajikan pada Tabel 38 sebagai berikut:

**Tabel 38 Retensi Karyawan (*Employee Retention*) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| <b>Tahun</b> | <b>Jumlah Karyawan Keluar</b> | <b>Jumlah Rata-Rata Karyawan</b> | <b>LTO (%)</b> |
|--------------|-------------------------------|----------------------------------|----------------|
| 2009         | 17                            | 1542,5                           | 1,102          |
| 2010         | 12                            | 1531,5                           | 0,783          |
| 2011         | 16                            | 1522,5                           | 1,050          |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

Berdasarkan tabel diatas, tingkat retensi karyawan pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung menunjukkan nilai yang fluktuatif mulai dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011. Retensi karyawan terendah terjadi pada tahun 2010 sebesar 0,783% lebih sedikit dibandingkan tahun 2009 dan tahun 2011. Naik turun retensi karyawan ini disebabkan karena terjadi perubahan karyawan dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011. Perubahan karyawan ini disebabkan karena masa kerja karyawan sudah habis atau pensiun. Jumlah karyawan yang keluar tidak sebanding dengan jumlah karyawan yang masuk, ini akan berakibat terganggunya proses produksi karena kekurangan tenaga kerja sehingga target produksi tidak tercapai.

c. Produktivitas Karyawan (*Employee Productivity*)

Produktivitas karyawan adalah membandingkan keluaran (*output*) yang dihasilkan oleh para karyawan dengan jumlah karyawan yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, maka semakin tinggi pula keluaran (*output*) yang dihasilkan oleh karyawan. Hasil perhitungan produktivitas karyawan pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka dari tahun 2009 sampai dengan 2011 disajikan pada Tabel 39 sebagai berikut:

**Tabel 39 Produktivitas Karyawan (*Employee Productivity*) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung**

| Tahun | Jumlah Produksi (Pack) | Jumlah Karyawan (Orang) | Produktivitas Karyawan (Pack) |
|-------|------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| 2009  | 46.663.834             | 1535                    | 10.289,71                     |
| 2010  | 41.652.141             | 1528                    | 27.259,25                     |
| 2011  | 34.941.981             | 1517                    | 23.033,61                     |

Sumber: Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, data diolah

Berdasarkan Tabel 39, diketahui bahwa Produktivitas Karyawan (*Employee Productivity*) Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami fluktuatif. Pada tahun 2010 produktivitas karyawan meningkat sebesar 16.969,54 (164,92%) dan pada tahun 2011 menurun sebesar 4225,64 (-15,50%). Hal ini menunjukkan bahwa kondisi perusahaan kurang baik, disebabkan karena jumlah karyawan semakin berkurang sehingga jumlah produksi juga semakin menurun.

#### **D. Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Rokok CV. Cempaka**

##### **Tulungagung Berdasarkan Metode *Balanced Scorecard***

Berdasarkan penerapan pengukuran kinerja pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung, maka hasil analisis dari masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard* disajikan pada Tabel 40 berikut ini:

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Tabel 37 Hasil Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung

| Perspektif                    | Tahun         |                 |                 | Hasil       | Keterangan                                                                                                                              |
|-------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | 2009          | 2010            | 2011            |             |                                                                                                                                         |
| Tingkat Pertumbuhan Penjualan | -10,74%       | -16,11%         |                 | Kurang Baik | Tingkat pertumbuhan penjualan semakin menurun dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011.                                                 |
| OPM                           | 0,40%         | 0,60%           | 1,02%           | Kurang Baik | OPM mengalami peningkatan sebesar 0,20 % dan 0,42%.                                                                                     |
| GPM                           | 2,92%         | 3,79%           | 4,49%           | Cukup Baik  | GPM mengalami peningkatan sebesar 0,87% dan 0,7%.                                                                                       |
| ROI                           | 0,79%         | 1,04%           | 1,36%           | Kurang Baik | ROI mengalami peningkatan sebesar 0,25% dan 0,32%.                                                                                      |
| ROE                           | 14,79%        | 7,12%           | 9,89%           | Cukup Baik  | ROE mengalami penurunan sebesar 7,67% namun tahun berikutnya meningkat sebesar 2,77%.                                                   |
| ROCE                          | 7,47%         | 6,57%           | 8,59%           | Cukup Baik  | ROCE mengalami penurunan sebesar 0,9%, 6,61%, 1,00%, dan 1,00% namun tahun berikutnya meningkat sebesar 2,02%, 5,73%, 1,77%, dan 1,77%. |
|                               | 24,39%        | 17,78%          | 23,51%          |             |                                                                                                                                         |
|                               | 5,29%         | 4,29%           | 6,06%           |             |                                                                                                                                         |
|                               | 5,29%         | 4,29%           | 6,06%           |             |                                                                                                                                         |
| EVA                           | 141.188.410,4 | (257.105.198,6) | (222.683.790,4) | Kurang Baik | EVA mengalami penurunan sebesar -252,98% dan -10,32%.                                                                                   |
| AKMB                          | 1.023.989.204 | 1.141.336.567   | 1.482.551.727   | Cukup Baik  | AKMB terus meningkat setiap tahunnya.                                                                                                   |

Lanjutan Tabel 37

| NWC                           | 1.293.478.915 | 382.649.553 | 30.663.988 | Cukup Baik  | Aktiva lancar yang dimiliki dapat menutupi hutang lancar.                                                                                                |
|-------------------------------|---------------|-------------|------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Perspektif Pelanggan :</i> |               |             |            |             |                                                                                                                                                          |
| Pangsa Pasar                  |               |             |            |             |                                                                                                                                                          |
| Jawa                          | 30%           | 30%         | 30%        | Kurang Baik | Pangsa Pasar daerah Jawa tidak mengalami perubahan karena segmen pasar difokuskan golongan menengah ke bawah.                                            |
| Luar Jawa                     | 70%           | 70%         | 70%        | Kurang Baik | Pangsa Pasar daerah luar Jawa lebih besar dari daerah Jawa meskipun tidak mengalami perubahan karena segmen pasar difokuskan golongan menengah ke bawah. |
| Retensi Pelanggan             | 100%          | 100%        | 100%       | Kurang Baik | Perusahaan dapat mempertahankan pelanggan namun tidak dapat meningkatkan jumlah pelanggan.                                                               |
| Akuisisi Pelanggan            | 0%            | 0%          | 0%         | Kurang Baik | Perusahaan tidak memperoleh pelanggan baru.                                                                                                              |
| Kepuasan Pelanggan            | 25,98%        | 29,38%      | 34,38%     | Kurang Baik | NOC mengalami peningkatan sebesar 3,4% dan 5% yang berarti bahwa kepuasan pelanggan menurun.                                                             |

Lanjutan Tabel 37

|                                                  |                    |                     |                     |             |                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Profitabilitas Pelanggan                         | Rp<br>22.803,629,7 | Rp<br>20.030.114,61 | Rp<br>30.045.018,97 | Baik        | Profitabilitas pelanggan mengalami peningkatan signifikan sebesar 49,99%.                                              |
| <i>Perspektif Proses Bisnis Internal :</i>       |                    |                     |                     |             |                                                                                                                        |
| Inovasi                                          | -                  | -                   | -                   | -           | Perusahaan tidak menciptakan produk baru                                                                               |
| Operasi                                          | 0,78               | 0,74                | 0,69                | Kurang Baik | MCE belum mendekati standar 1                                                                                          |
| <i>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan :</i> |                    |                     |                     |             |                                                                                                                        |
| Retensi Karyawan                                 | 1,102%             | 0,783%              | 1,050%              | Kurang Baik | LTO menunjukkan nilai fluktuatif karena jumlah karyawan yang masuk tidak sebanding dengan jumlah karyawan yang keluar. |
| Produktivitas Karyawan                           | 10.289,71 pack     | 27.259,25 pack      | 23.033,61 pack      | Kurang Baik | Produktivitas karyawan menurun sebesar 4225,64 pack                                                                    |

### 1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan Tabel 40, diketahui bahwa tingkat pertumbuhan penjualan menunjukkan nilai yang kurang baik, disebabkan perusahaan belum mampu meningkatkan jumlah penjualan mulai tahun 2009 sampai dengan tahun 2011. Nilai OPM, ROI menunjukkan nilai yang kurang baik karena peningkatan laba operasi tidak signifikan dan peningkatan keuntungan atas investasi juga tidak signifikan. Nilai GPM, ROE, dan ROCE menunjukkan nilai yang cukup baik karena mengalami peningkatan pada tahun 2009 sampai dengan tahun 2011. Hal ini disebabkan perusahaan mampu meningkatkan laba meskipun total aktiva mengalami naik turun serta pemakaian modal yang ada. Pada tahun 2009 nilai EVA adalah positif, ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat meningkatkan nilai perusahaan. Pada tahun 2010 dan tahun 2011 nilai EVA negatif, ini menunjukkan perusahaan tidak mampu menghasilkan nilai tambah ekonomis. Nilai arus kas masuk bersih (AKMB) juga mengalami peningkatan dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011, ini menunjukkan perusahaan dapat memaksimalkan kas yang dimiliki. Pada tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 *net working capital* (NWC) mengalami penurunan, akan tetapi jumlah aktiva lancar yang dimiliki lebih besar dari hutang lancar, ini menunjukkan perusahaan mampu untuk membayar hutang-hutangnya.

Pengukuran kinerja Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung berdasarkan perspektif keuangan dapat disimpulkan bahwa pada tingkat pertumbuhan penjualan menunjukkan nilai kurang baik karena belum mampu meningkatkan jumlah penjualan, pada nilai OPM, ROI menunjukkan nilai kurang

baik karena peningkatan laba operasi tidak signifikan dan peningkatan keuntungan atas investasi juga tidak signifikan, pada nilai GPM, ROE, dan ROCE menunjukkan nilai yang cukup baik karena perusahaan mampu meningkatkan laba dengan total aktiva dan modal yang dimiliki, pada nilai EVA kurang baik pada tahun 2010 dan 2011 karena perusahaan tidak mampu menciptakan nilai tambah ekonomis, pada nilai arus kas masuk bersih (AKMB) menunjukkan nilai yang baik karena mengalami peningkatan setiap tahunnya, pada nilai *net working capital* (NWC) menunjukkan nilai cukup baik meskipun mengalami penurunan.

## 2. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan Tabel 40, diketahui bahwa pangsa pasar Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung tidak mengalami peningkatan, ini disebabkan segmen pasar difokuskan untuk golongan menengah kecil dengan menekan harga lebih murah sehingga perusahaan belum mampu memperluas daerah pemasaran. Retensi pelanggan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 tidak mengalami peningkatan, ini menunjukkan perusahaan mampu mempertahankan pelanggan yang ada tetapi tidak dapat meningkatkan jumlah pelanggan. Akuisisi pelanggan selama tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 juga tidak mengalami peningkatan, ini menunjukkan perusahaan tidak mampu mendapatkan pelanggan baru. Kepuasan pelanggan dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami penurunan, ini disebabkan meningkatnya jumlah keluhan pelanggan sebesar 3,4% (2010) dan 5% (2011).

Dan profitabilitas pelanggan menunjukkan nilai yang baik karena laba yang diperoleh perusahaan meningkat.

Pengukuran kinerja Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung berdasarkan perspektif pelanggan dapat disimpulkan bahwa pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan kepuasan pelanggan menunjukkan hasil yang kurang baik, karena Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung belum mampu melakukan perluasan daerah pemasaran, belum mampu meningkatkan dan menarik pelanggan baru meskipun perusahaan mampu mempertahankan pelanggan yang ada, serta menurunnya kepuasan pelanggan yang disebabkan meningkatnya jumlah keluhan pelanggan selama tahun 2009 sampai dengan tahun 2011. Namun pada profitabilitas pelanggan menunjukkan nilai yang baik karena perusahaan mampu meningkatkan laba meskipun jumlah pelanggan yang dimiliki tetap.

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

Agar volume produksi tetap terjaga, maka salah satu cara yang dapat dilakukan adalah melalui penjualan produk baru. Berdasarkan Tabel 40, diketahui bahwa selama tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 tidak menciptakan produk baru, sehingga perusahaan tidak dapat menarik pelanggan baru. Selanjutnya proses operasi perusahaan yang diukur dengan menggunakan MCE, dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2009 mengalami penurunan. Nilai MCE sebesar 0,74 (2010) dan 0,69 (2011) kurang baik karena belum mendekati standar 1, ini menyebabkan hasil produksi menurun.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan Tabel 40, diketahui bahwa kepuasan karyawan yang diukur dengan cara melakukan wawancara menunjukkan bahwa karyawan cukup puas bekerja di perusahaan. Kepuasan karyawan harus diperhatikan agar bekerja secara optimal dan meningkatkan jumlah produksi. Retensi karyawan menunjukkan nilai yang kurang baik karena LTO selama tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami naik turun karena jumlah karyawan yang keluar tidak sebanding dengan jumlah karyawan yang masuk. Produktivitas karyawan juga menunjukkan nilai yang kurang baik karena mengalami penurunan sebesar 4225,64 pack.

Pengukuran kinerja Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat disimpulkan bahwa perusahaan tidak menjaga kestabilan karyawan selama tahun 2009 sampai dengan tahun 2011, ini menunjukkan bahwa jumlah karyawan sangat berpengaruh terhadap produk yang dihasilkan.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap pengukuran kinerja pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung dengan metode *balanced scorecard*, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penerapan metode *balanced scorecard* sebagai alat pengukur kinerja perusahaan dapat memberikan informasi mengenai kinerja perusahaan berdasarkan aspek keuangan dan non keuangan.
2. Hasil pengukuran kinerja pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung berdasarkan perspektif keuangan pada tingkat pertumbuhan penjualan menunjukkan nilai kurang baik karena belum mampu meningkatkan jumlah penjualan, pada nilai OPM, ROI menunjukkan nilai kurang baik karena peningkatan laba operasi dan keuntungan atas investasi tidak signifikan, pada nilai GPM, ROE, dan ROCE menunjukkan nilai yang cukup baik karena perusahaan mampu meningkatkan laba dengan total aktiva dan modal yang dimiliki, pada nilai EVA kurang baik pada tahun 2010 dan 2011 karena perusahaan tidak mampu menciptakan nilai tambah ekonomis, pada nilai arus kas masuk bersih (AKMB) menunjukkan nilai yang baik karena mengalami peningkatan setiap tahunnya, pada nilai *net working capital* (NWC) menunjukkan nilai cukup baik meskipun mengalami penurunan.
3. Hasil pengukuran kinerja pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung berdasarkan perspektif pelanggan dilihat dari tolok ukur pangsa pasar, retensi

pelanggan, akuisisi pelanggan, dan kepuasan pelanggan menunjukkan hasil yang kurang baik, karena Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung belum mampu melakukan perluasan daerah pemasaran, belum mampu meningkatkan dan menarik pelanggan baru meskipun perusahaan mampu mempertahankan pelanggan yang ada, serta menurunnya kepuasan pelanggan yang disebabkan meningkatnya jumlah keluhan pelanggan selama tahun 2009 sampai dengan tahun 2011. Sedangkan dilihat dari tolok ukur pada profitabilitas pelanggan menunjukkan nilai yang baik karena perusahaan mampu meningkatkan laba meskipun jumlah pelanggan yang dimiliki tetap.

4. Hasil pengukuran kinerja pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung berdasarkan perspektif proses bisnis internal pada inovasi, perusahaan tidak menciptakan produk baru sehingga volume produksi tidak terjaga. Proses operasi menunjukkan MCE sebesar 0,74 (2010) dan 0,69 (2011) kurang baik karena belum mendekati standar 1, ini menyebabkan hasil produksi menurun.
5. Hasil pengukuran kinerja pada Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari retensi karyawan dan produktivitas karyawan dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 menunjukkan nilai yang kurang baik, ini disebabkan karena berkurangnya jumlah karyawan yang menyebabkan jumlah produksi menurun. Sedangkan dilihat dari kepuasan karyawan, karyawan cukup puas dalam bekerja.

## B. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran-saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan Rokok CV. Cempaka sebaiknya menerapkan metode *balanced scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan tetapi kinerja non keuangan seperti pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Pada perspektif keuangan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung sebaiknya perusahaan meningkatkan kinerja keuangan agar dapat mengelola aktiva secara efektif untuk meningkatkan laba operasi dan keuntungan atas investasi serta hutang lancar perusahaan tidak semakin meningkat.
3. Pada perspektif pelanggan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung sebaiknya perusahaan melakukan perluasan daerah pemasaran agar dapat meningkatkan dan menarik pelanggan baru serta perusahaan harus memperhatikan kepuasan pelanggan agar jumlah keluhan pelanggan tidak meningkat dari tahun ke tahun karena pelanggan merupakan bagian yang sangat penting bagi perusahaan.
4. Pada perspektif proses bisnis internal Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung sebaiknya perusahaan menciptakan produk baru agar dapat meningkatkan volume produksi dan menarik pelanggan baru.
5. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung sebaiknya perusahaan menambah jumlah karyawan

sesuai dengan jumlah karyawan yang keluar karena kekurangan karyawan dapat menyebabkan jumlah produksi menurun dan pelanggan menurun.



## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Johar. 2007. *Cara Cerdas Menilai Kinerja Perusahaan (Aspek Finansial dan Non Finansial) Berbasis Komputer*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek Edisi Revisi V*. Jakarta: Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Prosedur Penelitian. Ed. Revisi VI*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Azwar, Saifuddin. 2010. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Blocher, Edward J, Kung H Chen, Gary Cokins, dan Thomas W Lin. 2008. *Manajemen Biaya: Penekanan Strategis, Edisi 3 Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dally, Dadang. 2010. *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Irham, Fahmi. 2011. *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Edisi Terjemahan. Dialihbahasakan oleh Peter R. Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: ROSDA.
- Marzuki. 2005. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Moloeng, Lexy J. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan.
- Noor, Juliansyah. 2011. *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana.

- Nafarin, M. 2007. *Penganggaran Perusahaan, Edisi 3*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pearce, John A dan Richard B. Robinson. 2008. *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian, Edisi 10 Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Riyanto, Bambang. 2001. *Dasar-Dasar Pembelajaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- \_\_\_\_\_. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syamsuddin, Lukman. 2009. *Manajemen Keuangan Perusahaan: Konsep Aplikasi dalam Perencanaan, Pengawasan, dan Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Umar, Husein. 2005. *Evaluasi Kinerja Perusahaan: Teknik Evaluasi Bisnis dan Kinerja Perusahaan secara Komprehensif, Kuantitatif dan Modern*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. 2002. *Balanced Scorecard: Konsep & Aplikasi Strategi Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Bragg, Stephen M. 2012. *Business Ratios and Formulas: A Comprehensive Guide*, dari <http://www.12manage.com>, diakses pada tanggal 28 Mei 2012.
- Febrianto, Bogi. 2010. *Pentingnya Penerapan Balanced Scorecard sebagai Dasar Penilaian Kinerja pada PT. Bank Muamalat Tbk.* Halaman 55. dari <http://www.stie-malangkucecwara.ac.id>, diakses pada tanggal 21 November 2011.
- Iramani, Rr. 2005. *Financial Value Added: Suatu Paradigma Dalam Pengukuran Kinerja Dan Nilai Tambah Perusahaan*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol 7, No.1, Edisi Mei dari <http://www.puslit2.petra.ac.id>, diakses pada tanggal 19 Juni 2012.
- Miharni, Siti. 2001. *The Balanced Scorecard*. Wahana, Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi, Vol 2, No.4, Edisi Maret dari <http://www.scribd.com>, diakses pada tanggal 21 November 2011.

Srimindarti, Ceacilia. 2006. *Balanced Scorecard sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*, dari <http://www.stie-stikubank.ac.id>, diakses pada tanggal 21 November 2011.

Suryana, Taryana. 2006. *Implementasi Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja Perguruan Tinggi: Studi Kasus Universitas Komputer Indonesia*, dari <http://www.jurnal.blogspot.com>, diakses pada tanggal 21 November 2011.

Farid, Moch Safril. 2008. *Aplikasi Metode Balanced Scorecard Dalam Rangka Mendukung Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi pada Perum Jasa Tirta I Malang)*. Jurusan Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. *Skripsi tidak diterbitkan*.

Fauziah, Ita. 2011. *Penerapan Metode Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi pada PT. Gatra Mapan Pakis Malang)*. Jurusan Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. *Skripsi tidak diterbitkan*.



## Perhitungan Masing-Masing Perspektif Dalam Metode *Balanced Scorecard*

### 1. Perspektif Keuangan

#### a. Rasio Pertumbuhan penjualan

$$\text{Tahun 2010} = \frac{103.363.656.560 - 115.804.526.600}{115.804.526.600} \times 100\% = -10,74\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{86.709.468.500 - 103.363.656.560}{103.363.656.560} \times 100\% = -16,11\%$$

#### b. *Operating Profit Margin* (OPM)

$$\text{OPM} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{466.061.218}{115.804.526.600} \times 100\% = 0,40\%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{619.686.895}{103.363.656.560} \times 100\% = 0,60\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{885.331.393}{86.709.468.500} \times 100\% = 1,02\%$$

#### c. *Gross Profit Margin* (GPM)

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

$$\text{Tahun 2009} = \frac{3.380.428.479}{115.804.526.600} \times 100\% = 2,92\%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{3.915.518.407}{103.363.656.560} \times 100\% = 3,79\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{3.891.903.738}{86.709.468.500} \times 100\% = 4,49\%$$

#### d. Rasio Pengembalian atas Investasi (*Return On Investment*)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih Sesudah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{282.536.972}{35.383.771.585} \times 100\% = 0,79\%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{248.173.120}{23.783.007.682} \times 100\% = 1,04\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{372.257.785}{27.322.462.352} \times 100\% = 1,36\%$$

e. Rasio Pengembalian atas Ekuitas (*Return On Equity*)

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih Sesudah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{282.536.972}{1.910.115.697} \times 100\% = 14,79\%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{248.173.120}{3.484.678.059} \times 100\% = 7,12\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{372.257.785}{3.765.453.009} \times 100\% = 9,89\%$$

f. *Return On Capital Employed (ROCE)*

$$\text{Rumus (i) ROCE} = \frac{\text{Laba Sebelum Bunga \& pajak}}{\text{Jumlah Aktiva-Kewajiban Lancar}}$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{399.386.572}{35.383.771.585 - 30.039.096.118} \times 100\% = 7,47\%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{379.360.350}{23.783.007.682 - 18.005.830.123} \times 100\% = 6,57\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{528.110.278}{27.322.462.352 - 21.179.467.877} \times 100\% = 8,59\%$$

$$\text{Rumus (ii) ROCE} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Modal Sendiri}}$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{466.061.218}{1.910.115.697} \times 100\% = 24,39\%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{619.686.895}{3.484.678.059} \times 100\% = 17,78\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{885.331.393}{3.765.453.009} \times 100\% = 23,51\%$$

$$\text{Rumus (iii.a) ROCE} = \frac{\text{NOPAT (Laba Bersih Sesudah Pajak)}}{\text{Jumlah Aktiva-Kewajiban Lancar}}$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{282.536.972}{35.383.771.585 - 30.039.096.118} \times 100\% = 5,29\%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{248.173.120}{23.783.007.682 - 18.005.830.123} \times 100\% = 4,29\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{372.257.785}{27.322.462.352 - 21.179.467.877} \times 100\% = 6,06\%$$

Rumus (iii.b)

$$ROCE = \frac{NOPAT \text{ (Laba Bersih Sesudah Pajak)}}{\text{Aktiva Tetap} + \text{Modal Kerja} (\text{Aktiva Lancar} - \text{Kewajiban Lancar})}$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{282.536.972}{4.051.196.553 + (31.332.575.033 - 30.039.096.118)} \times 100\% = 5,29\%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{248.173.120}{5.394.014.406 + (18.388.479.676 - 18.005.830.123)} \times 100\% = 4,29\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{372.257.785}{6.111.816.887 + (21.210.131.865 - 21.179.467.877)} \times 100\% = 6,06\%$$

g. *Economic Value Added (EVA)*

1) Menghitung Biaya Modal Hutang (*cost of debt* =  $K_d$ )

a. *Before Tax Basis* (Sebelum Pajak)

$$K_b = \frac{\text{Beban Bunga}}{\text{Jumlah Hutang Jangka Panjang}}$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{79.816.401}{3.434.559.770} = 0,02$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{295.994.106}{2.292.499.500} = 0,13$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{430.999.546}{2.377.541.466} = 0,18$$

b. *After Tax Basis* (Setelah Pajak)

$$K_d = K_b (1 - t)$$

$$\text{Tahun 2009} = 0,02 (1 - 0,295) = 0,01$$

$$\text{Tahun 2010} = 0,13 (1 - 0,295) = 0,09$$

$$\text{Tahun 2011} = 0,18 (1 - 0,295) = 0,13$$

2) Menghitung Biaya Modal Saham Biasa ( $K_e$ )

$$K_e = R_f + (R_m - R_f)\beta$$

$$\text{Tahun 2009} = 0,11 + (0,17 - 0,11)1,3 = 0,188$$

$$\text{Tahun 2010} = 0,11 + (0,17 - 0,11)1,2 = 0,182$$

$$\text{Tahun 2011} = 0,11 + (0,17 - 0,11)1,1 = 0,176$$

### 3) Menghitung Struktur Modal

| No. | Keterangan                      | Tahun         |               |               |
|-----|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|
|     |                                 | 2009          | 2010          | 2011          |
| 1.  | Hutang Jangka Panjang           | 3.434.559.770 | 2.292.499.500 | 2.377.541.466 |
| 2.  | Modal Saham (Modal Sendiri)     | 1.910.115.697 | 3.484.678.059 | 3.765.453.009 |
| 3.  | Jumlah Modal                    | 5.344.675.467 | 5.777.177.559 | 6.142.994.475 |
| 4.  | Proporsi Hutang (Pd) (1:3)      | 64,26%        | 39,68%        | 38,70%        |
| 5.  | Proporsi Modal Saham (Pe) (2:3) | 35,74%        | 60,32%        | 61,30%        |

### 4) Menghitung Biaya Modal Rata-Rata Tertimbang (WACC)

$$\text{WACC} = (\text{Kd} * \text{x Pd}) + (\text{Ke} \times \text{Pe})$$

$$\text{Tahun 2009} = (0,01 \times 0,64) + (0,188 \times 0,36) = 0,074 = 7,40\%$$

$$\text{Tahun 2010} = (0,09 \times 0,40) + (0,182 \times 0,60) = 0,145 = 14,50\%$$

$$\text{Tahun 2011} = (0,13 \times 0,39) + (0,176 \times 0,61) = 0,158 = 15,80\%$$

### 5) Menghitung *Economic Value Added* (EVA)

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{WACC} \times \text{Total Modal})$$

$$\text{Thn 2009} = 282.536.972 - (0,074 \times 1.910.115.697) = 141.188.410,4$$

$$\text{Thn 2010} = 248.173.120 - (0,145 \times 3.484.678.059) = -257.105.198,6$$

$$\text{Thn 2011} = 372.257.785 - (0,158 \times 3.765.453.009) = -222.683.790,4$$

### h. Arus Kas Masuk (*Cash Flow*)

$$\text{AKMB} = \text{Laba Setelah Pajak} + \text{Penyusutan}$$

| Tahun | Depresiasi Bangunan | Depresiasi Peralatan Mesin Pabrik | Depresiasi Inventaris Kantor | Laba Setelah Pajak | AKMB          |
|-------|---------------------|-----------------------------------|------------------------------|--------------------|---------------|
| 2009  | 140.361.057         | 548.619.998                       | 5.305.532                    | 282.536.972        | 976.823.559   |
| 2010  | 157.679.077         | 575.248.366                       | 5.682.004                    | 248.173.120        | 986.782.567   |
| 2011  | 164.508.848         | 688.307.129                       | 5.672.801                    | 372.257.785        | 1.230.746.563 |

$$\text{AKMB} = \text{Laba Setelah Pajak} + \text{Penyusutan} + (1 - \text{Pajak})\text{Bunga}$$

| Tahun | Bunga       | Pajak Bunga | Bunga Setelah Pajak | AKMB          | AKMB dan Bunga |
|-------|-------------|-------------|---------------------|---------------|----------------|
| 2009  | 66.674.646  | 19.509.001  | 47.165.645          | 976.823.559   | 1.023.989.204  |
| 2010  | 240.326.544 | 85.772.544  | 154.554.000         | 986.782.567   | 1.141.336.567  |
| 2011  | 357.221.115 | 105.415.951 | 251.805.164         | 1.230.746.563 | 1.482.551.727  |

i. *Net Working Capital (NWC)*

$$\text{Net Working Capital} = \text{Current Assets} - \text{Current Liabilities}$$

$$\text{Tahun 2009} = 31.332.575.033 - 30.039.096.118 = 1.293.478.915$$

$$\text{Tahun 2009} = 18.388.479.676 - 18.005.830.123 = 382.649.553$$

$$\text{Tahun 2009} = 21.210.131.865 - 21.179.467.877 = 30.663.988$$

2. *Perspektif Pelanggan*

a. *Retensi Pelanggan (Customer Retention)*

$$\text{Nilai Indikator} = \frac{\sum \text{Pelanggan Tahun } (n)}{\sum \text{Pelanggan Tahun } (n - 1)} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{1239}{1239} \times 100\% = 100\%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{1239}{1239} \times 100\% = 100\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{1239}{1239} \times 100\% = 100\%$$

b. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

$$\text{Nilai Indikator} = \frac{\sum \text{Pelanggan Tahun } (n) - \sum \text{Pelanggan Tahun } (n - 1)}{\sum \text{Pelanggan Tahun } (n - 1)} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{1239-1239}{1239} \times 100\% = 0\%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{1239-1239}{1239} \times 100\% = 0\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{1239-1239}{1239} \times 100\% = 0\%$$

c. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

$$\text{Number of Complaint} = \frac{\text{Jumlah Keluhan}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{322}{1239} \times 100\% = 25,98\%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{364}{1239} \times 100\% = 29,38\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{426}{1239} \times 100\% = 34,38\%$$

d. Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

$$PP = \frac{\text{Laba dalam Segmen Pasar yang Dilayani}}{\text{Jumlah Pelanggan dalam Segmen Pasar yang Dilayani}}$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{282.536.972}{1239} = 22.803.629,7$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{248.173.120}{1239} = 20.030.114,61$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{372.257.785}{1239} = 30.045.018,97$$

## 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

$$MCE = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian}} \\ (\text{Throughput Time})$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{6,25}{8} = 0,78$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{5,92}{8} = 0,74$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{5,58}{8} = 0,69$$

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

##### a. Kepuasan Karyawan

Pengukuran dilakukan dengan melakukan wawancara kepada karyawan Perusahaan Rokok CV. Cempaka Tulungagung.

##### b. Retensi Karyawan

$$\text{Tingkat LTO} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar Tahun}}{\text{Jumlah Rata – rata Karyawan Tahun (X)}} \times 100\%$$

Jumlah rata-rata karyawan tahun dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$X = \frac{\sum \text{Karyawan Awal Tahun} + \sum \text{Karyawan Akhir Tahun}}{2}$$

Tahun 2009 :

$$X = \frac{1550+1535}{2} = 1542,5$$

$$\text{LTO} = \frac{17}{1542,5} \times 100\% = 1,102\%$$

Tahun 2010 :

$$X = \frac{1535+1528}{2} = 1531,5$$

$$\text{LTO} = \frac{12}{1531,5} \times 100\% = 0,783\%$$

Tahun 2011 :

$$X = \frac{1528+1517}{2} = 1522,5$$

$$\text{LTO} = \frac{16}{1522,5} \times 100\% = 1,050\%$$

c. Produktivitas Karyawan

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Produksi}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{46.663.834}{1535} = 10.289,71$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{41.652.141}{1528} = 27.259,25$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{34.941.981}{1517} = 23.033,61$$



### WAWANCARA PENELITIAN KEPUASAN KARYAWAN

Selamat siang Ibu, saya Rika mahasiswi Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang. Terima kasih atas kesediaan Ibu meluangkan waktu untuk wawancara mengenai kepuasan karyawan di Perusahaan Rokok CV. Cempaka. Dengan Ibu Supriyanti, bagian produksi.

| NO  | PERTANYAAN                                                                                                                                        | JAWABAN                                                                                                                                                 |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Sudah berapa lama Ibu bekerja di Perusahaan Rokok Cempaka                                                                                         | ± 10 tahun                                                                                                                                              |
| 2.  | Bagaimana perasaan Ibu selama bekerja di Perusahaan Rokok CV. Cempaka                                                                             | Puas, suasana bekerja disini cukup nyaman dan menyenangkan                                                                                              |
| 3.  | Bagaimana tanggapan Ibu mengenai manajemen yang diterapkan Perusahaan Rokok CV. Cempaka selama ini                                                | Cukup baik                                                                                                                                              |
| 4.  | Bagaimana tanggapan Ibu mengenai peranan pimpinan Perusahaan Rokok CV. Cempaka dalam memperhatikan pekerjaan karyawannya                          | Baik, pimpinan selalu memperhatikan pekerjaan karyawannya agar lebih kooperatif dalam bekerja                                                           |
| 5.  | Bagaimana tanggapan Ibu mengenai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan Perusahaan Rokok CV. Cempaka kepada Ibu dalam mengerjakan tugas       | Baik, karena sudah sesuai dengan ketrampilan masing-masing                                                                                              |
| 6.  | Bagaimana tanggapan Ibu mengenai hubungan kerja antar karyawan selama ini                                                                         | Baik, antar karyawan bisa saling bekerja sama                                                                                                           |
| 7.  | Bagaimana tanggapan Ibu mengenai komunikasi kerja dengan atasan Ibu (tugas, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dll)                        | Cukup baik, atasan memberikan tugas sesuai dengan ketrampilan kami                                                                                      |
| 8.  | Bagaimana tanggapan Ibu mengenai presensi tentang kedisiplinan kerja yang diterapkan Perusahaan Rokok CV. Cempaka selama ini                      | Baik, karyawan dituntut agar bisa tepat waktu dalam bekerja                                                                                             |
| 9.  | Bagaimana tanggapan Ibu mengenai program pelatihan karyawan yang diselenggarakan oleh Perusahaan Rokok CV. Cempaka selama ini                     | Saya kurang paham mengenai program pelatihan yang diselenggarakan oleh Perusahaan, sejauh saya program tersebut jarang diberlakukan di bagian produksi. |
| 10. | Bagaimana tanggapan Ibu mengenai fasilitas kerja yang diberikan Perusahaan Rokok CV. Cempaka kepada Ibu (misal: jamsostek, askes, tunjangan, dll) | Sangat baik, perusahaan juga memberikan jamsostek dan tunjangan                                                                                         |
| 11. | Bagaimana tanggapan Ibu mengenai <i>reward</i> atau penghargaan terhadap hasil kerja yang diberikan Perusahaan Rokok CV. Cempaka selama ini       | Cukup puas, perusahaan memberikan penghargaan untuk karyawan yang aktif dalam bekerja                                                                   |

### WAWANCARA PENELITIAN KEPUASAN KARYAWAN

Selamat siang Ibu, saya Rika mahasiswi Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang. Terima kasih atas kesediaan Ibu meluangkan waktu untuk wawancara mengenai kepuasan karyawan di Perusahaan Rokok CV. Cempaka. Dengan Ibu Ida, bagian personalia.

| NO  | PERTANYAAN                                                                                                                                        | JAWABAN                                                                                                                                                       |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Sudah berapa lama Ibu bekerja di Perusahaan Rokok Cempaka                                                                                         | ± 20 tahun                                                                                                                                                    |
| 2.  | Bagaimana perasaan Ibu selama bekerja di Perusahaan Rokok CV. Cempaka                                                                             | Puas, saya senang bekerja disini karena tempatnya strategis selain itu peraturannya tidak menyusahkan karyawan                                                |
| 3.  | Bagaimana tanggapan Ibu mengenai manajemen yang diterapkan Perusahaan Rokok CV. Cempaka selama ini                                                | Cukup baik, sudah sesuai dengan prosedur                                                                                                                      |
| 4.  | Bagaimana tanggapan Ibu mengenai peranan pimpinan Perusahaan Rokok CV. Cempaka dalam memperhatikan pekerjaan karyawannya                          | Baik, pimpinan selalu memberikan arahan dan masukan agar karyawan lebih berkompeten dan hasil yang dicapai lebih baik lagi                                    |
| 5.  | Bagaimana tanggapan Ibu mengenai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan Perusahaan Rokok CV. Cempaka kepada Ibu dalam mengerjakan tugas       | Baik, karena sudah sesuai dengan peran masing-masing                                                                                                          |
| 6.  | Bagaimana tanggapan Ibu mengenai hubungan kerja antar karyawan selama ini                                                                         | Baik, antar karyawan bisa saling bekerja sama dengan baik dan saling memberi masukan agar hasil yang didapat lebih baik lagi                                  |
| 7.  | Bagaimana tanggapan Ibu mengenai komunikasi kerja dengan atasan Ibu (tugas, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dll)                        | Baik, dalam mengambil keputusan atasan selalu berdiskusi dengan kami apakah baik atau tidak untuk perusahaan dan tugas yang diberikan sesuai dengan bidangnya |
| 8.  | Bagaimana tanggapan Ibu mengenai presensi tentang kedisiplinan kerja yang diterapkan Perusahaan Rokok CV. Cempaka selama ini                      | Baik sekali, perusahaan sangat mengutamakan kedisiplinan dalam bekerja agar para karyawan bisa bekerja tepat waktu                                            |
| 9.  | Bagaimana tanggapan Ibu mengenai program pelatihan karyawan yang diselenggarakan oleh Perusahaan Rokok CV. Cempaka selama ini                     | Cukup baik, perusahaan juga mengadakan program pelatihan agar karyawannya lebih terampil                                                                      |
| 10. | Bagaimana tanggapan Ibu mengenai fasilitas kerja yang diberikan Perusahaan Rokok CV. Cempaka kepada Ibu (misal: jamsostek, askes, tunjangan, dll) | Sangat baik, perusahaan juga memberikan jamsostek dan tunjangan kepada seluruh karyawan                                                                       |
| 11. | Bagaimana tanggapan Ibu mengenai <i>reward</i> atau penghargaan terhadap hasil kerja yang diberikan Perusahaan Rokok CV. Cempaka selama ini       | Cukup puas, perusahaan juga memberikan penghargaan bagi karyawan yang kreatif dan tanggap dalam bekerja                                                       |

### WAWANCARA PENELITIAN KEPUASAN KARYAWAN

Selamat siang Bapak, saya Rika mahasiswi Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang. Terima kasih atas kesediaan Ibu meluangkan waktu untuk wawancara mengenai kepuasan karyawan di Perusahaan Rokok CV. Cempaka. Dengan Bapak Hari Purnomo, bagian pemasaran.

| NO  | PERTANYAAN                                                                                                                                            | JAWABAN                                                                                                                                                                     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Sudah berapa lama Bapak bekerja di Perusahaan Rokok Cempaka                                                                                           | 15 tahun                                                                                                                                                                    |
| 2.  | Bagaimana perasaan Bapak selama bekerja di Perusahaan Rokok CV. Cempaka                                                                               | Cukup Bagus, saya sangat diperhatikan oleh perusahaan                                                                                                                       |
| 3.  | Bagaimana tanggapan Bapak mengenai manajemen yang diterapkan Perusahaan Rokok CV. Cempaka selama ini                                                  | Cukup puas, manajemen yang diterapkan perusahaan cukup baik                                                                                                                 |
| 4.  | Bagaimana tanggapan Bapak mengenai peranan pimpinan Perusahaan Rokok CV. Cempaka dalam memperhatikan pekerjaan karyawannya                            | Baik, hubungan antara karyawan dengan atasan cukup baik dan pimpinan selalu memperhatikan pekerjaan karyawannya                                                             |
| 5.  | Bagaimana tanggapan Bapak mengenai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan Perusahaan Rokok CV. Cempaka kepada Bapak dalam mengerjakan tugas       | Baik, saya bekerja sesuai dengan bidang saya                                                                                                                                |
| 6.  | Bagaimana tanggapan Bapak mengenai hubungan kerja antar karyawan selama ini                                                                           | Sangat Baik, antar karyawan bisa saling bekerja sama untuk kemajuan perusahaan                                                                                              |
| 7.  | Bagaimana tanggapan Bapak mengenai komunikasi kerja dengan atasan Bapak (tugas, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dll)                        | Cukup baik, komunikasi antar karyawan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan tugas-tugas cukup baik, dalam pengambilan keputusan dilakukan pertemuan dan rapat-rapat |
| 8.  | Bagaimana tanggapan Bapak mengenai presensi tentang kedisiplinan kerja yang diterapkan Perusahaan Rokok CV. Cempaka selama ini                        | Cukup Baik, karyawan agar bisa disiplin dalam bekerja                                                                                                                       |
| 9.  | Bagaimana tanggapan Bapak mengenai program pelatihan karyawan yang diselenggarakan oleh Perusahaan Rokok CV. Cempaka selama ini                       | Cukup baik, perusahaan juga mengadakan program pelatihan agar karyawannya lebih terampil                                                                                    |
| 10. | Bagaimana tanggapan Bapak mengenai fasilitas kerja yang diberikan Perusahaan Rokok CV. Cempaka kepada Bapak (misal: jamsostek, askes, tunjangan, dll) | Sangat baik, perusahaan juga memberikan fasilitas kerja seperti jamsostek, askes dan tunjangan kepada karyawan                                                              |
| 11. | Bagaimana tanggapan Bapak mengenai reward atau penghargaan terhadap hasil kerja yang diberikan Perusahaan Rokok CV. Cempaka selama ini                | Cukup puas, perusahaan memberikan penghargaan untuk karyawan yang inovatif dalam bekerja                                                                                    |

### WAWANCARA PENELITIAN KEPUASAN KARYAWAN

Selamat siang Bapak, saya Rika mahasiswi Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang. Terima kasih atas kesediaan Ibu meluangkan waktu untuk wawancara mengenai kepuasan karyawan di Perusahaan Rokok CV. Cempaka. Dengan Bapak Kusdi, bagian kendaraan.

| NO  | PERTANYAAN                                                                                                                                            | JAWABAN                                                                                                                          |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Sudah berapa lama Bapak bekerja di Perusahaan Rokok Cempaka                                                                                           | 20 tahun                                                                                                                         |
| 2.  | Bagaimana perasaan Bapak selama bekerja di Perusahaan Rokok CV. Cempaka                                                                               | Cukup Puas, saya sangat nyaman bekerja diperusahaan ini                                                                          |
| 3.  | Bagaimana tanggapan Bapak mengenai manajemen yang diterapkan Perusahaan Rokok CV. Cempaka selama ini                                                  | Manajemen yang diterapkan perusahaan sudah cukup baik                                                                            |
| 4.  | Bagaimana tanggapan Bapak mengenai peranan pimpinan Perusahaan Rokok CV. Cempaka dalam memperhatikan pekerjaan karyawannya                            | Baik, pimpinan selalu memperhatikan pekerjaan karyawannya agar mencapai hasil yang baik                                          |
| 5.  | Bagaimana tanggapan Bapak mengenai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan Perusahaan Rokok CV. Cempaka kepada Bapak dalam mengerjakan tugas       | Baik, sudah sesuai dengan kemampuan masing-masing                                                                                |
| 6.  | Bagaimana tanggapan Bapak mengenai hubungan kerja antar karyawan selama ini                                                                           | Sangat Baik, antar karyawan bisa saling bekerja sama                                                                             |
| 7.  | Bagaimana tanggapan Bapak mengenai komunikasi kerja dengan atasan Bapak (tugas, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dll)                        | Cukup baik, selalu ada komunikasi antara karyawan dengan atasan baik mengenai tugas maupun dalam pengambilan keputusan           |
| 8.  | Bagaimana tanggapan Bapak mengenai presensi tentang kedisiplinan kerja yang diterapkan Perusahaan Rokok CV. Cempaka selama ini                        | Cukup Baik, agar karyawan bisa tepat waktu dalam bekerja                                                                         |
| 9.  | Bagaimana tanggapan Bapak mengenai program pelatihan karyawan yang diselenggarakan oleh Perusahaan Rokok CV. Cempaka selama ini                       | Cukup baik, perusahaan juga mengadakan program pelatihan agar karyawannya lebih baik lagi                                        |
| 10. | Bagaimana tanggapan Bapak mengenai fasilitas kerja yang diberikan Perusahaan Rokok CV. Cempaka kepada Bapak (misal: jamsostek, askes, tunjangan, dll) | Sangat baik, seluruh karyawan mendapatkan fasilitas kerja dari perusahaan seperti jamsostek, askes dan tunjangan kepada karyawan |
| 11. | Bagaimana tanggapan Bapak mengenai reward atau penghargaan terhadap hasil kerja yang diberikan Perusahaan Rokok CV. Cempaka selama ini                | Cukup puas, perusahaan memberikan penghargaan untuk karyawan yang rajin dalam bekerja                                            |



SIGARET KRETEK

**CEMPAKA**  
DISUKA • KARENA • RASA

Desa Tanjungsari RT. 005 RW. 002 Kec. Boyolangu, Phone : ( 0355 ) 328987 Fax : ( 0355 ) 337110  
TULUNGAGUNG - JAWA TIMUR - INDONESIA

### SURAT KETERANGAN

Nomor : 104 CPK Person V 2012

Yang bertandatangan dibawah ini Direktur Perusahaan Rokok " CV. CEMPAKA " Tulungagung, menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : RIKA AMINATUL Z  
NIM : 0810320373  
Fakultas : Ilmu Administrasi  
Jurusan : Administrasi Bisnis Konsentrasi Manajemen Keuangan  
PTS/PTN : Universitas Brawijaya Malang

Telah melaksanakan Penelitian guna penyelesaian skripsi di Perusahaan Rokok " CV. CEMPAKA " Tulungagung, mulai tanggal 1 Maret 2012 sampai dengan 31 Maret 2012

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di : Tulungagung  
Tanggal : 28 Mei 2012  
An. Direktur Perusahaan Rokok  
" CV. CEMPAKA " Tulungagung

**CV. CEMPAKA**  
TULUNGAGUNG  
**IDA WAHYU YUNIARTI**  
PERSONALIA

## CURRICULUM VITAE

## DATA DIRI

Nama : Rika Aminatul Z  
 Alamat : Griya Bhayangkara Blok F4-07 Masangan Kulon,  
 Sukodono, Sidoarjo  
 Telp/ HP : 083834492440  
 Jenis Kelamin : Perempuan  
 Tempat, Tanggal Lahir: Tulungagung, 04 Januari 1990  
 Kewarganegaraan : Indonesia  
 Status : Belum Menikah  
 Agama : Islam  
 Email : [rick\\_capry90@yahoo.com](mailto:rick_capry90@yahoo.com)

## RIWAYAT PENDIDIKAN

2008-2012 : Strata-1 Fakultas Ilmu Administrasi  
 Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya  
 2005-2008 : SMA Negeri 2 Pare  
 2002-2005 : SMP Negeri 2 Pare  
 1996-2002 : SDN Pranggang IV

## PENGALAMAN PANITIA

2008 : Panitia Kuliah Tamu 2008 Fakultas Ilmu Administrasi  
 Bisnis Universitas Brawijaya Malang "*Be a Leader Be a  
 Good Entrepreneur*".  
 2008 : Panitia Pemilihan Wakil Mahasiswa 2008  
 Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya  
 Malang.  
 2009 : Panitia Pengenalan Kehidupan Kampus Mahasiswa  
 Baru Gelar Administrator Intelektual dan Religius (PKK  
 MABA GENIUS) 2009 Fakultas Ilmu Administrasi  
 Universitas Brawijaya Malang.

## PENGALAMAN ORGANISASI

2009 : KA. Dirjen Kesejahteraan Mahasiswa Departemen  
 Advokasma Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM)  
 Periode 2009 Fakultas Ilmu Administrasi Universitas  
 Brawijaya Malang.

## PENGALAMAN PRAKTEK KERJA NYATA / MAGANG

2011 : Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada  
 Surabaya (4 Juli 2011 s/d 19 Agustus 2011).

