

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK
MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Kasus pada Reksa Motor – Gresik)**

Disusun Oleh:

Enny Wahyuni

NIM. 0610233077

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih
Derajat Sarjana Ekonomi*



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2012**

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK
MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Kasus pada Reksa Motor – Gresik)**

Disusun Oleh:

Enny Wahyuni

NIM. 0610233077

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih
Derajat Sarjana Ekonomi*



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2012**

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul:

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK
MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Kasus pada Reksa Motor – Gresik)**

Yang disusun oleh:

Nama : Enny Wahyuni
NIM : 0610233077
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Akuntansi
Bidang Kajian : Akuntansi Manajemen

Disetujui untuk digunakan dalam ujian komprehensif.

Malang, 20 April 2012

Dosen Pembimbing

Helmy Adam, MSA., Ak., CPMA.
NIP. 19790403 200501 1 002

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

**“PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK
MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Kasus pada Reksa Motor – Gresik)”**

Yang disusun oleh:

Nama : Enny Wahyuni

NIM : 0610233077

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 07 Mei 2012 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

1. Helmy Adam, MSA., Ak., CPMA.

NIP. 19790403 200501 1 002

(Dosen Pembimbing)

2. Dr. Erwin Saraswati, Ak., CPMA.

NIP. 19600124 198601 2 001

(Dosen Penguji I)

3. Bambang Hariadi, M.Ec., Ak., CPA.

NIP. 19570813 198303 1 004

(Dosen Penguji II)

Malang, 28 Mei 2012

Ketua Jurusan Akuntansi

Prof. Dr. Unti Ludigdo, Ak.

NIP. 19690814 199402 1 001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Enny Wahyuni

NIM : 0610233077

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi yang saya susun dengan judul:

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK
MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Kasus pada Reksa Motor – Gresik)**

adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, 20 April 2012

Pembuat Pernyataan,

Enny Wahyuni

NIM. 0610233077

RIWAYAT HIDUP

Nama : Enny Wahyuni
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat / Tanggal Lahir : Balikpapan / 04 November 1988
Agama : Islam
Status : Belum Menikah
Alamat Rumah : Jl. Bungur L.181 Lembah Hijau Sangatta
Kutai Timur – Kalimantan Timur 75611
Alamat Email : ennie_wahyoenie@yahoo.co.id

Pendidikan Formal:

Sekolah Dasar (1994 – 1996) : SD Negeri 016 Balikpapan
(1996 – 2000) : SD YPPSB Sangatta
SLTP (2000 – 2003) : SLTP YPPSB Sangatta
SMU (2003 – 2004) : SMU Negeri 01 Sangatta
(2004 – 2006) : SMU Yayasan Pupuk Kaltim Bontang
Perguruan Tinggi (2006 – 2012) : S1 Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan
Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang

Pendidikan Non Formal:

- DAT Professional Program Microsoft Office 2003 di Fakultas Ilmu Administrasi UNIBRAW Malang 2007
- Praktek Kerja Lapangan di Dept. Treasury PT. Kaltim Prima Coal (KPC) – Kutai Timur 2009

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul: **“Penerapan *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Reksa Motor – Gresik)”**. Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Helmy Adam, MSA., Ak., CPMA., selaku dosen pembimbing yang telah mengorbankan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Unti Ludigdo, Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang.
3. Bapak Gugus Irianto, SE., MSA., Ph.D, Ak., Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang.
4. Bapak dan Ibu Dosen Penguji yang telah banyak membantu memberikan kritik dan saran terhadap perbaikan skripsi saya.
5. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang yang telah memberikan ilmu pengetahuannya.

6. Pimpinan, Manajer, dan segenap karyawan Reksa Group – Reksa Motor, Gresik yang telah membantu penulis dalam mendapatkan data penelitian.
7. Bapak, Mama, Ibu, dan ketiga adikku tercinta yang selalu memberikan motivasi, bantuan, doa, serta semangat yang luar biasa.
8. Keluarga besar yang tiada hentinya memberikan dukungan berupa doa dan motivasi.
9. Okik Rizki Andrian, untuk pemberian semangat serta dukungan yang tiada hentinya dalam proses penyelesaian skripsi ini.
10. Teman-teman seperjuangan serta teman-teman kos tercinta Graha Puri (GP *Girls*), yang telah setia menemani hingga akhir, terima kasih banyak untuk seluruh dukungan dan bantuannya selama ini. ☺

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi seluruh pihak.

Malang, 07 Mei 2012

Enny Wahyuni

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR/GRAFIK	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
ABSTRAKSI	ix
ABSTRACT	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Fokus Penelitian	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.4.1 Manfaat Teoritis	6
1.4.2 Manfaat Taktis	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kinerja Perusahaan	7
2.1.1 Pengertian Kinerja Perusahaan	7
2.1.2 Evaluasi Kinerja Perusahaan	8
2.2 Kebutuhan Terhadap Tolak Ukur Kinerja Baru	9
2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.3.1 Sejarah <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.3.2 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.3.3 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.4.1 Perspektif Keuangan	18
2.4.2 Perspektif Pelanggan	22

2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	25
2.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	29
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Metode Penelitian	33
3.2 Jenis dan Sumber Data	33
3.3 Teknik Pengumpulan Data	34
3.4 Instrumen Penelitian	35
3.5 Lokasi Penelitian	36
3.6 Teknik Analisis Data	36
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	46
4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Reksa Group	46
4.1.2 Perijinan Reksa Group	47
4.1.3 Logo Reksa Group	47
4.1.4 Visi, Misi, dan Tujuan Reksa Group	48
4.1.5 Pelanggan Reksa Group	49
4.1.6 Struktur Bisnis Reksa Group	51
4.1.7 Struktur Organisasi Reksa Group dan Reksa Motor	51
4.1.8 <i>Company Profile</i> Reksa Group dan Reksa Motor	51
4.1.9 Personalia (SDM) Reksa Motor	53
4.2 Hubungan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan	54
4.3 Perspektif Keuangan	55
4.3.1 Manajemen Aktiva dan Investasi	57
4.3.2 Manajemen Biaya	62
4.3.3 Rasio <i>Leverage</i>	64
4.3.4 Rasio Likuiditas	66
4.3.5 Rasio Profitabilitas	69
4.3.6 Pertumbuhan Pendapatan	73
4.4 Perspektif Pelanggan	74

4.4.1 Kepuasan Pelanggan (<i>Customer Satisfaction</i>)	75
4.4.2 Retensi Pelanggan (<i>Customer Retention</i>)	76
4.4.3 Akuisisi Pelanggan (<i>Customer Acquisition</i>)	78
4.5 Perspektif Proses Bisnis Internal	80
4.5.1 Proses Inovasi	80
4.5.2 Proses <i>Cost</i>	83
4.5.3 Produktivitas	85
4.5.4 Penyediaan Suku Cadang (<i>Sparepart</i>)	87
4.5.5 Penanganan Limbah Bengkel	89
4.5.6 Keikutsertaan dalam Asosiasi Perbengkelan	91
4.5.7 Keamanan Kendaraan Selama di Bengkel	92
4.5.8 Layanan Purna Jual	93
4.6 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	94
4.6.1 <i>Turnover Ratio</i>	95
4.6.2 <i>Absenteeism</i>	97
4.6.3 <i>Employee Training</i>	99
4.6.4 <i>Employee Productivity</i>	101
4.7 Hasil Penilaian Kinerja Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i>	103
4.7.1 Pembobotan dan Penetapan Target Perusahaan	107
4.7.2 Hasil Penilaian Kinerja Reksa Motor I	112
4.7.3 Hasil Penilaian Kinerja Reksa Motor II	118
4.7.4 Hasil Penilaian Kinerja Reksa Motor III	124
4.7.5 Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja Reksa Motor	130
BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	135
5.2 Keterbatasan Penelitian	136
5.3 Saran	137
DAFTAR PUSTAKA	139
LAMPIRAN	142

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	<i>Company Profile</i> Reksa Group dan Reksa Motor	52
Tabel 4.2	Kapasitas SDM Karyawan Tetap Reksa Motor	53
Tabel 4.3	Penghitungan Rasio Reksa Motor I Tahun 2008-2010	56
Tabel 4.4	Penghitungan Rasio Reksa Motor II Tahun 2008-2010	56
Tabel 4.5	Penghitungan Rasio Reksa Motor III Tahun 2008-2010	56
Tabel 4.6	Kepuasan Pelanggan Reksa Motor I, II, dan III	75
Tabel 4.7	Retensi Pelanggan Reksa Motor I, II, dan III	76
Tabel 4.8	Akuisisi Pelanggan Reksa Motor I, II, dan III	78
Tabel 4.9	Biaya Administrasi dan Pendapatan Operasional Reksa Motor I	83
Tabel 4.10	Biaya Administrasi dan Pendapatan Operasional Reksa Motor II	84
Tabel 4.11	Biaya Administrasi dan Pendapatan Operasional Reksa Motor III	85
Tabel 4.12	Produktivitas Reksa Motor I, II, dan III	86
Tabel 4.13	<i>Turnover</i> Karyawan Reksa Motor	95
Tabel 4.14	Absensi Karyawan Reksa Motor I	97
Tabel 4.15	Absensi Karyawan Reksa Motor II	98
Tabel 4.16	Absensi Karyawan Reksa Motor III	99
Tabel 4.17	<i>Training-Training</i> yang dilakukan Reksa Motor	100
Tabel 4.18	Pendapatan Operasional Reksa Motor	101
Tabel 4.19	Rangkuman Hasil Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Reksa Motor	104
Tabel 4.20	Persentase Pembobotan <i>Balanced Scorecard</i> Reksa Motor	107
Tabel 4.21	Hasil Perencanaan Strategik dengan <i>Balanced Scorecard</i>	110
Tabel 4.22	Perbandingan Hasil Pencapaian Kinerja Reksa Motor I, II, III	131

DAFTAR GAMBAR/GRAFIK

Gambar 2.1 Pola yang Mendasari <i>Balanced Scorecard</i>	13
Gambar 2.2 Kerangka Kerja Penerjemahan Strategi ke dalam Kerangka Operasional	14
Gambar 2.3 Kerangka Kerja Tindakan Strategis	16
Gambar 2.4 <i>The Customer Perspective – Core Measurement Group</i>	22
Gambar 2.5 <i>The Customer Perspective – Customer Value Proposition</i>	24
Gambar 2.6 <i>The Internal Business Process Perspective – Generic Value Chain Model</i>	25
Gambar 2.7 <i>The Learning and Growth Measurement Framework</i>	30
Gambar 4.1 Logo CV. Reksa Alam Mandiri (Reksa Group)	47
Gambar 4.2 Struktur Bisnis CV. Reksa Alam Mandiri (Reksa Group)	51
Gambar 4.3 Hubungan Visi, Misi, dan Strategi Reksa Motor – Gresik dengan Perspektif, Sasaran Strategis, <i>Critical Success Factor</i> , dan Tolak Ukur yang Digunakan dalam Setiap Perspektif	54
Gambar 4.4 Alur Peta Strategis Reksa Motor – Gresik	55
Gambar 4.5 Penilaian Kinerja Reksa Motor I Tahun 2008-2010	112
Gambar 4.6 Penilaian Kinerja Reksa Motor II Tahun 2008-2010	118
Gambar 4.7 Penilaian Kinerja Reksa Motor III Tahun 2008-2010	125

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Struktur Organisasi CV. Reksa Alam Mandiri (Reksa Group)	142
Lampiran 2	Struktur Organisasi Reksa Motor I	147
Lampiran 3	Struktur Organisasi Reksa Motor II	150
Lampiran 4	Struktur Organisasi Reksa Motor III (SOUNDBLITZ)	153
Lampiran 5	Laporan Keuangan (Laba/Rugi) Reksa Motor 2008-2010	155
Lampiran 6	Laporan Keuangan (Neraca) Reksa Motor 2008-2010	156
Lampiran 7	Penghitungan Rasio Reksa Motor 2008-2010	157
Lampiran 8	Penilaian Kinerja Reksa Motor I Tahun 2008-2010	158
Lampiran 9	Penilaian Kinerja Reksa Motor II Tahun 2008-2010	161
Lampiran 10	Penilaian Kinerja Reksa Motor III Tahun 2008-2010	164



ABSTRAKSI

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada Reksa Motor – Gresik)

Oleh:

Enny Wahyuni

NIM. 0610233077

Dosen Pembimbing:

Helmy Adam, MSA., Ak., CPMA.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan seperangkat ukuran yang memberikan gambaran kepada manajer puncak tentang bisnis secara singkat, namun komprehensif. BSC merupakan konsep pengukuran yang diturunkan langsung dari strategi bisnis perusahaan yang perlu terus dipantau, karena akan mengarahkan karyawan terhadap faktor-faktor kunci sukses untuk membangun kesuksesan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengukur bagaimana kinerja perusahaan berdasarkan BSC. Penelitian dilakukan di Reksa Motor I, II, dan III – Gresik, dengan menggunakan data tahun 2008-2010. Peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Berdasarkan analisis penilaian kinerja yang telah dilakukan, diketahui bahwa nilai kinerja Reksa Motor adalah 71,16%, sehingga kinerja Reksa Motor termasuk kategori cukup baik, walaupun masih jauh dari target 100%. Nilai kinerja perspektif keuangan serta pembelajaran dan pertumbuhan Reksa Motor selama tahun 2008-2010 masih menunjukkan hasil yang kurang memuaskan. Hasil analisis pencapaian kinerja pada Reksa Motor juga menunjukkan bahwa ternyata Reksa Motor I memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan Reksa Motor II dan III. Sedangkan Reksa Motor II memiliki kinerja yang paling buruk dibandingkan dengan kedua unit Reksa Motor yang lainnya, hal ini dikarenakan Reksa Motor II kalah bersaing dalam 3 perspektif, yakni keuangan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Perusahaan diharapkan dapat melakukan pengukuran kinerja dengan metode BSC untuk dapat lebih memahami dan mengetahui bagaimana kondisi/tingkat kinerja perusahaan (baik dari aspek keuangan maupun non keuangan) pada saat ini, sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan kinerja pada tahun-tahun berikutnya.

Kata Kunci: *balanced scorecard*, kinerja perusahaan.

ABSTRACT

THE APPLICATION OF A *BALANCED SCORECARD* FOR MEASURING PERFORMANCE OF THE COMPANY (Case Study in Reksa Motor – Gresik)

By:
Enny Wahyuni
NIM. 0610233077

Advisor Lecturer:
Helmy Adam, MSA., Ak., CPMA.

Balanced Scorecard (BSC) is a set of measurement that gives top managers the illustration of the business briefly, yet comprehensive. BSC is measurement concept that is derived directly from the company's business strategy which is needed to continue to be monitored, because it will direct the employee to the key success factors for building a company's success. This research aims to determine and measure how the performance of the company based on the BSC. This research was held in Reksa Motor I, II, and III – Gresik, using data for 2008-2010. Researchers used a descriptive research method with a case study approach. Based on the analysis of the performance appraisal which has been done, it is known that performance's score of Reksa Motor is 71,16%, this performance is quite good, although still far from the target of 100%. Performance's value of the financial and learning and growth perspective still showed unsatisfactory results. Achievement of the performance analysis results in Reksa Motor also reveals that Reksa Motor I have a better performance compared to Reksa Motor II and III. In the mean time, Reksa Motor II had the worst performance compared with the other unit of Reksa Motor, this is because Reksa Motor II can not compete in three perspective; financial, internal business process, and learning and growth. The company is expected to make a performance's measurement with the BSC method to more understand and know how's the condition/performance levels of companies (both financial and non financial aspects) at the present time, so the companies can make performance improvements in subsequent years.

Keywords: balanced scorecard, performance of the company.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan kompetisi bisnis dalam globalisasi ekonomi saat ini telah menciptakan lingkungan bisnis yang menyebabkan perlunya peninjauan kembali prinsip-prinsip manajemen yang digunakan perusahaan untuk mampu bertahan dan tumbuh dalam persaingan yang semakin ketat. Manajemen perusahaan sebaiknya dapat menciptakan organisasi yang fleksibel yang mampu beradaptasi dengan segala perubahan, baik secara internal maupun eksternal. Untuk itu, manajemen perlu mengevaluasi fungsi-fungsi dalam perusahaan, sejauh mana strategi yang diterapkan telah berhasil dan tercapai pada periode sebelumnya.

Globalisasi ekonomi yang terjadi telah mengubah secara drastis perilaku dan sikap pelanggan, dan hal ini memaksa perusahaan untuk lebih menyesuaikan diri terhadap kekuasaan pasar. Jika sebelumnya yang menentukan produk dan jasa yang disediakan di pasar adalah produsen, namun saat ini konsumenlah yang memegang kendali bisnis. Konsumen yang menentukan produk dan jasa yang mereka butuhkan, yang kemudian harus dipenuhi oleh produsen. Konsumen meminta produk dan jasa didesain untuk memenuhi kebutuhan mereka dan menuntut agar mereka dapat diperlakukan secara individual, sehingga konsumen menjadi sangat pemilih (*choosy*). Perusahaan dituntut untuk dapat bersaing dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Selain itu, teknologi informasi juga mengubah karakter persaingan terhadap produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan. Produk dan jasa akan bersaing berdasarkan kandungan pengetahuan yang terdapat di dalamnya. Proses inovasi juga menjadi suatu keharusan bagi perusahaan dan sebaiknya dapat dilakukan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat bertumbuh dan memperoleh laba secara berkesinambungan.

Demikian halnya pada pengelolaan Reksa Motor, yang bergerak dalam bidang usaha pemeliharaan kendaraan bermotor di Gresik, kesuksesan dapat dilihat dari kualitas pelayanan atau jasa yang diberikan. Seiring dengan perkembangannya, perusahaan ini dituntut untuk dapat bertahan dalam persaingan yang semakin ketat. Kepuasan pelanggan sebanding dengan kualitas produk dan jasa yang diterima, yang tentunya kepuasan tersebut akan menimbulkan kepercayaan pelanggan. Dalam keadaan seperti itu, perusahaan harus mampu menyesuaikan strateginya terhadap kebutuhan saat ini dan yang akan datang. Keberhasilan strategi yang diterapkan perusahaan dapat dilihat dari suatu ukuran kinerja komprehensif, yang tidak hanya mengukur keefektifan kinerja dari segi keuangan saja, tetapi juga dari segi non keuangan. Pengukuran kinerja ini menjadi sangat penting bagi perusahaan untuk menilai keberhasilannya dan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan (Secakusuma, 1997).

Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan atau ROI yang tinggi akan dianggap berhasil dan akan diberikan imbalan yang memuaskan.

Keadaan tersebut mengakibatkan manajer-manajer perusahaan hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Penilaian ini bisa jadi sangat menyesatkan, karena adanya kemungkinan kinerja yang baik saat ini telah mengorbankan atau diciptakan dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Sebaiknya kinerja keuangan yang kurang baik saat ini terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Selain itu, pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada kinerja keuangan cenderung mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan *customer*, produktivitas dan *cost effectiveness*, proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan *customers* (Mulyadi, 2001).

Robert S. Kaplan dan David P. Norton memperkenalkan suatu konsep pengukuran kinerja yang disebut *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* merupakan kelompok pengukuran yang memberikan pandangan menyeluruh, namun ringkas bagi manajer perusahaan, serta menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan dan pengukuran yang dilihat dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Hansen dan Mowen, 2006:509). Dengan demikian, manajer akan memperoleh rencana strategik yang komprehensif dan koheren untuk peningkatan kinerja saat ini dan yang akan datang.

Keempat perspektif tersebut dapat memberikan keseimbangan antara ukuran kinerja jangka pendek dan jangka panjang, ukuran kualitatif dan kuantitatif, hasil akhir dan proses, serta ukuran eksternal dan internal. Jika dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada segi keuangan, perusahaan hanya dapat melihat kinerja dalam jangka pendek saja. Namun, dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, perusahaan diharapkan dapat memperoleh hasil kinerja jangka panjang dan menjadi bahan masukan untuk menyusun umpan balik strategi bagi kelangsungan hidup perusahaan di masa depan. Pada akhirnya, perusahaan pun diharapkan dapat menjalankan usahanya dengan optimal dan mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi para pelanggannya.

Jadi, diharapkan dengan adanya sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* ini; (1) dapat membantu manajemen dalam merancang sistem penilaian kinerja yang sejalan dengan visi misi perusahaan, (2) perusahaan dapat mengetahui kondisi finansial dan non finansial yang dimilikinya saat ini, serta potensinya di masa depan, dan (3) dapat membantu manajemen dalam perencanaan kinerja perusahaan yang bersifat taktis. Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis menyusun penelitian ini dengan judul: **“PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada Reksa Motor – Gresik)”**.

1.2 Fokus Penelitian

Penekanan *Balanced Scorecard* pada pengukuran kinerja perusahaan yang seimbang antara aspek finansial dan non finansial memberikan kemudahan untuk penentuan strategi yang tepat bagi perusahaan. Oleh karena itu, berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah; bagaimanakah kinerja Reksa Motor berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* selama tahun 2008, 2009, dan 2010?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka dapat dirumuskan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

- a. Kinerja Reksa Motor berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* selama tahun 2008, 2009, dan 2010.
- b. Kinerja Reksa Motor ditinjau dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang bagaimana pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* dapat diterapkan secara nyata disesuaikan dengan teori yang ada. Secara khusus, pelaksanaan penelitian ini diharapkan dapat membawa manfaat berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Dapat memberikan masukan dan pengembangan terhadap literatur-literatur maupun penelitian-penelitian tentang masalah penerapan konsep *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja.

1.4.2 Manfaat Taktis

Dalam dunia praktisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam peningkatan pemahaman serta manfaat penerapan konsep *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja dan sistem pengendalian manajemen pada perusahaan maupun organisasi lain.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja Perusahaan

2.1.1 Pengertian Kinerja Perusahaan

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat saat ini mengakibatkan semakin tingginya tingkat persaingan dalam dunia usaha. Perusahaan-perusahaan berusaha merebut pasar dengan cara memberikan keunggulan kompetitif kepada konsumen. Untuk mengetahui keunggulan kompetitif yang dapat diberikan kepada konsumen, maka perusahaan terlebih dulu harus mengetahui tingkat kinerja yang dimilikinya.

Menurut Hansen dan Mowen (2006), kinerja (*performance*) merupakan suatu ukuran tentang seberapa konsisten dan baiknya fungsi dari suatu produk/jasa. Peter F. Ducker (1982) mendefinisikan kinerja sebagai suatu tingkat prestasi (karya) atau hasil nyata yang dicapai, yang kadang-kadang dipergunakan untuk dicapainya suatu hasil positif. Ukuran prestasi yang dipakai dapat dikaitkan dengan rencana kegiatan yang telah ditetapkan perusahaan dan dapat juga dikaitkan dengan pencapaian prestasi pada periode sebelumnya (Anthony and Govindarajan, 2000).

Kinerja perusahaan pada dasarnya merupakan cerminan atas hasil kegiatan dan kondisi yang terdapat di suatu perusahaan, hasil kegiatan ini kemudian dianalisis, dimana hasil analisis tersebut dapat memperlihatkan kondisi manajemen perusahaan selama periode yang bersangkutan. Kinerja juga

merupakan suatu tingkat dimana individu dan perusahaan dalam suatu perusahaan berusaha untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2.1.2 Evaluasi Kinerja Perusahaan

Evaluasi kinerja adalah proses dalam menentukan seberapa sukses perusahaan atau seseorang dalam mencapai tujuan-tujuannya (Evangalidis, 1992). *U.S General Accounting Officer* (Will Artley dan Suzanne Stroh, 2001) mendefinisikan evaluasi kinerja sebagai aktivitas *monitoring* secara terus-menerus terhadap pencapaian program, terutama kemajuan ke arah pencapaian tujuan jangka panjang. Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2005:187), sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme untuk mengaitkan strategi dengan tindakan, atau dengan kata lain untuk mengukur seberapa berhasilkah pengimplementasian strategi perusahaan. Menurut Horngren (1995:802) informasi-informasi yang digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja dapat merupakan informasi keuangan maupun non keuangan dan dapat juga berdasarkan pengukuran intern maupun ekstern.

Penilaian terhadap kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat juga dijadikan *input* bagi perbaikan atau peningkatan kinerja perusahaan selanjutnya (Tjipto Atmoko, 2010). Proses evaluasi kinerja perusahaan menurut Wheelen dan Hunger (2003:385), terdiri dari:

- a. Menentukan apa yang akan diukur
- b. Menetapkan standar kinerja
- c. Mengukur kinerja aktual
- d. Membandingkan kinerja aktual dengan standar kinerja
- e. Mengambil tindakan perbaikan

Tujuan dari pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2001:416) adalah:

- a. Memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen/rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.
- b. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

2.2 Kebutuhan Terhadap Tolak Ukur Kinerja Baru

Pergeseran tujuan perusahaan untuk memenuhi kepuasan konsumen menuntut adanya perubahan pada sikap dan pola berpikir manajemen perusahaan, termasuk di dalamnya peran dan fungsi akuntan manajemen yang bertanggung jawab dalam melayani (*to serve*), menasehati (*to advice*), dan mengarahkan (*to motivate*) perusahaan agar tetap tumbuh dan berkembang. Akuntan manajemen harus mampu menyediakan informasi yang tidak saja akurat dan tepat waktu bagi pengambil keputusan manajemen, tetapi juga memiliki relevansi tinggi dengan kebutuhan baru bagi manajemen.

Tolak ukur kinerja tradisional yang dikembangkan akuntansi manajemen seperti *Return on Investment* (ROI), *Return on Equity* (ROE), *Profit Margin*, dan *Economic Value Added* (EVA) dipandang tidak lagi memadai karena tolak ukur kinerja keuangan memiliki kelemahan, yaitu ketidakmampuannya mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Ditambah lagi kinerja keuangan tidak mampu bercerita banyak (menyeluruh) mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996).

Perusahaan abad informasi saat ini menurut Kaplan dan Norton (2000) dibangun dengan seperangkat asumsi operasi baru, yaitu:

a. Lintas Fungsi

Perusahaan pada abad informasi beroperasi dengan proses bisnis yang terpadu yang berlawanan dengan fungsi bisnis tradisional. Perusahaan mengkombinasikan keunggulan spesialisasi keahlian fungsional dengan kecepatan, efisiensi, dan mutu proses bisnis terpadu.

b. Kaitan dengan Pelanggan dan Pemasok

Teknologi informasi memungkinkan perusahaan masa kini mengintegrasikan pasokan, produksi, dan proses penyerahan sehingga operasi perusahaan digerakkan oleh pesanan pelanggan, bukan melalui rencana produksi yang mendorong produksi dan jasa melalui rantai nilai (*value chain*).

c. Segmentasi Pelanggan

Perusahaan abad informasi harus belajar menyediakan produk dan jasa yang sesuai dengan pesanan segmen pelanggan yang berbeda, tanpa harus terbebani pengeluaran biaya operasi yang tinggi karena produksi yang sangat bervariasi dan bervolume rendah.

d. Skala Global

Batas domestik tidak lagi menjadi hambatan persaingan bagi perusahaan yang lebih efisien dan responsif. Perusahaan abad informasi bersaing dengan berbagai perusahaan di dunia.

e. Inovasi

Perusahaan yang bersaing dalam industri dengan inovasi teknologi yang cepat harus pandai mengantisipasi kebutuhan pelanggan di masa datang, merancang produk/jasa baru yang radikal, dan secara cepat menerapkan teknologi baru ke dalam proses operasi dan penyediaan jasa yang memiliki daur hidup panjang, peningkatan berkelanjutan dalam kemampuan proses dan produk sangatlah penting dalam mencapai keberhasilan jangka panjang.

f. Pekerja yang Berpengetahuan

Melakukan investasi, mengelola, dan mengembangkan pengetahuan setiap pekerja menjadi faktor penting bagi keberhasilan perusahaan abad informasi.

Dengan adanya kondisi tersebut, maka perusahaan memerlukan suatu tolak ukur kinerja baru yang tidak hanya berisi indikator-indikator keuangan yang bersifat kuantitatif, tetapi juga non keuangan sehingga mampu memberikan ukuran kinerja secara lebih menyeluruh.

2.3 *Balanced Scorecard* (BSC)

2.3.1 Sejarah *Balanced Scorecard*

Pengagas *Balanced Scorecard* (BSC) adalah Kaplan dan Norton yang dituangkan dalam artikel “*Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*” dalam *Harvard Business Review* tahun 1992. Kemunculan konsep tersebut berdasarkan penelitian terhadap 12 perusahaan besar selama satu tahun di USA dan Kanada dilanjutkan dengan diskusi-diskusi rutin sepanjang tahun. Kajian intensif tersebut membuahkan konsep *Balanced Scorecard* sebagai sistem

pengukuran kinerja yang bersifat komprehensif dan integral. *Balanced Scorecard* dikembangkan sebagai sistem pengukuran yang dapat memudahkan pengambil keputusan melihat perusahaan secara multi perspektif, yaitu dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Merumuskan *Balanced Scorecard* harus dimulai dari penerjemahan strategi dan misi perusahaan ke dalam sasaran dan tolok ukur yang spesifik. Para manajer kemudian mengikuti tolok ukur tersebut untuk mencapai sasaran mereka. *Balanced Scorecard* terdiri atas tolok ukur keuangan, kepuasan pelanggan, proses internal, serta kemampuan perusahaan untuk belajar dan melakukan perbaikan.

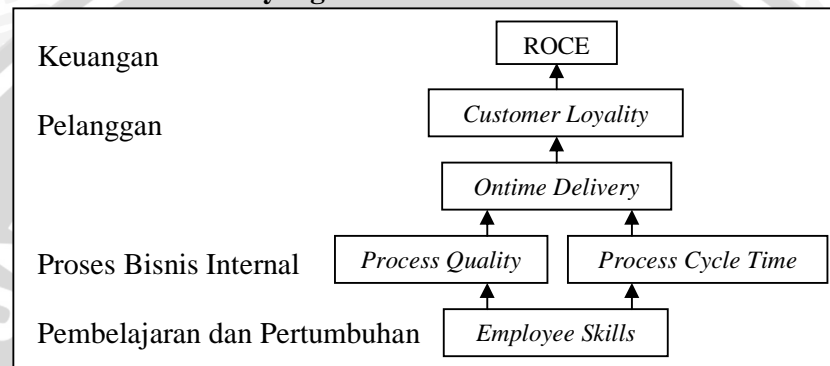
Balanced Scorecard selanjutnya dikembangkan untuk menghubungkan tolok ukur bisnis dengan strategi perusahaan. Kaplan dan Norton menjelaskan pentingnya memilih tolok ukur berdasarkan keberhasilan strategis dalam artikel kedua *Harvard Business Review*, “*Putting The Balanced Scorecard to Work*” (September-Oktober 1993). Dalam artikel ini, Kaplan dan Norton menunjukkan bagaimana beberapa perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard*. Pengukuran yang efektif menjadi bagian integral dari proses manajemen, *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen yang dapat memotivasi berbagai temuan perbaikan pada area-area seperti; produk, proses pelanggan, dan pengembangan produk. BSC tidak saja digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja, namun berkembang lebih jauh sebagai sistem manajemen strategis. Keberhasilan pemanfaatan BSC tersebut dilaporkan dalam sebuah artikel di *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1996) dengan judul “*Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System*”. Artikel ini menjelaskan bagaimana suatu perusahaan

berkompetisi dengan meningkatkan kemampuannya dalam mengeksploitasi *intangible assets*, lebih baik daripada sekedar mengelola *tangible assets*-nya saja.

Pola pemikiran yang mendasari BSC diilustrasikan pada gambar 2.1 berikut:

Gambar 2.1

Pola Pemikiran yang Mendasari *Balanced Scorecard*



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*", Harvard Business School, 1996, halaman 31.

Tahap pertama adalah ROCE (*Return on Capital Employed*) yang merupakan pengukuran perspektif keuangan yang mengungkapkan tentang hasil penjualan yang terus berkembang dan berulang dari konsumen setia yang mencerminkan tingginya loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan. Dengan demikian, loyalitas menjadi ukuran perspektif pelanggan.

Pelanggan akan setia bila perusahaan tersebut sanggup memenuhi permintaan pelanggan tepat waktu. Oleh karena itu, perbaikan yang dilakukan dalam proses internal perusahaan ditujukan pada peningkatan kualitas, serta pengurangan siklus waktu untuk produksi. Kedua faktor tersebut adalah faktor pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal.

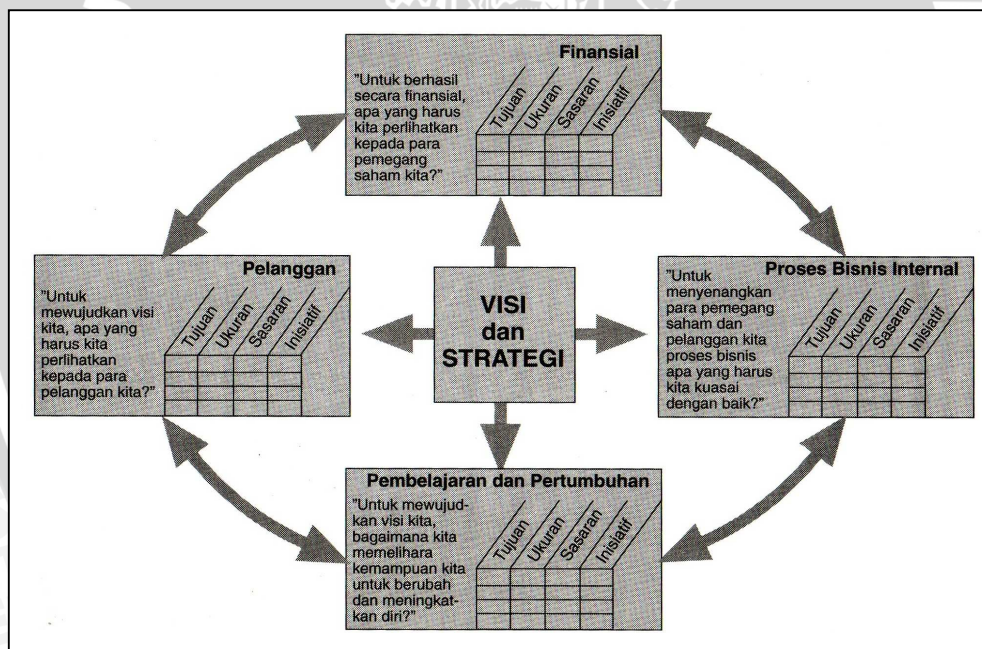
Untuk memperhatikan kualitas dan mengurangi waktu dari siklus operasi, pelatihan dan perbaikan tingkat keahlian para pekerja di lini operasi merupakan

salah satu jawaban. Keahlian para pekerja merupakan salah satu ukuran dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Oleh sebab itu, *Balanced Scorecard* mendidik manajemen dan perusahaan pada umumnya untuk memandang perusahaan dari empat perspektif; keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, dengan menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang (lihat gambar 2.2).

Gambar 2.2

Kerangka Kerja Penerjemahan Strategi ke dalam Kerangka Operasional



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "*Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*", Penerbit: Erlangga, 2000, halaman 8.

Dalam pandangan *Balanced Scorecard*, suatu operasi harian dengan pengaruh yang signifikan bagi kelangsungan hidup masa depan, dianggap strategis sehingga perlu mendapat perhatian dan pengamatan yang serius sepanjang waktu. Rasio-rasio kunci itulah yang kemudian menjadi unik ketika

Balanced Scorecard menggabungkan antara tolak ukur rasio kunci keuangan dan non keuangan untuk membentuk jalinan strategi yang koheren.

2.3.2 Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard* merupakan:

...seperangkat tolak ukur yang memberikan pandangan bisnis dengan cepat tetapi komprehensif kepada manajer puncak...meliputi ukuran keuangan yang memberitahukan hasil dari tindakan yang telah diambil...melengkapi ukuran keuangan dengan ukuran operasional terhadap kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan aktivitas perbaikan serta inovasi yang menjadi pendorong kinerja keuangan di masa depan.

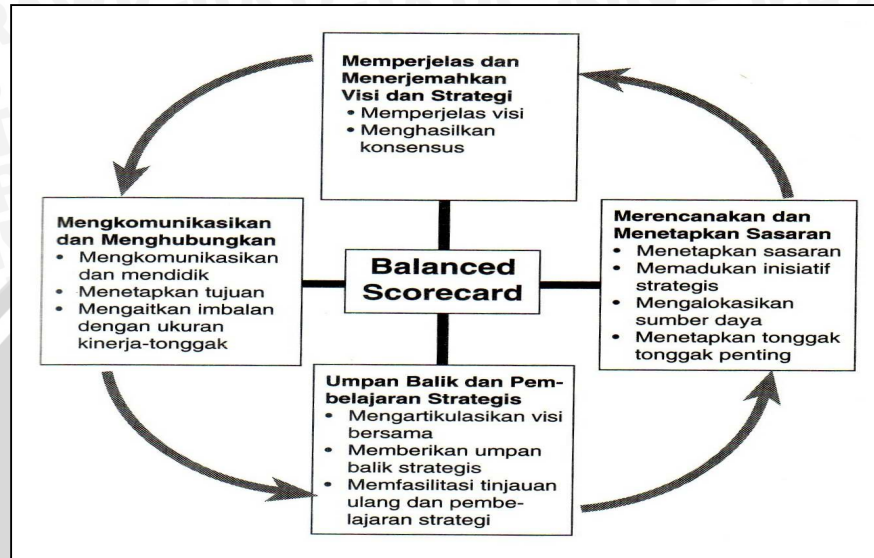
Sebuah situs www.wikipedia.org (2010) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai alat manajemen kinerja strategis yang dapat digunakan para manajer untuk memantau pelaksanaan kegiatan oleh karyawan di dalam kendali mereka (manajer) dan memonitor konsekuensi yang dapat terjadi. Pengertian lain tentang *Balanced Scorecard* masih berdasarkan wikipedia.org (2010) adalah:

“suatu konsep untuk mengukur apakah aktivitas operasional perusahaan dalam skala kecil telah sejalan dengan visi dan strategi perusahaan, *Balanced Scorecard* memberikan pandangan yang lebih menyeluruh pada perusahaan (menyeimbangkan sasaran finansial, pelanggan, proses, dan karyawan) sehingga dapat membantu organisasi untuk bertindak sesuai dengan tujuan jangka panjangnya”

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah suatu alat pengukuran kinerja perusahaan yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Lebih dari sekedar sistem pengukuran operasional, perusahaan yang inovatif menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Balanced Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting (lihat gambar 2.3).

Gambar 2.3

Kerangka Kerja Tindakan Strategis



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, “*Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*”, Penerbit: Erlangga, 2000, hal 11.

2.3.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memberikan kerangka kinerja yang komprehensif bagi para manajer dengan menjabarkan tujuan-tujuan strategik perusahaan dalam beberapa himpunan tolak ukur kinerja yang terkait secara logis satu sama lain. *Balanced Scorecard* tidak hanya menyajikan tolak ukur, tetapi juga merupakan sistem manajemen yang dimaksudkan untuk memotivasi perbaikan berkesinambungan terhadap bidang-bidang seperti pelanggan, pengembangan pasar, produk, aktivitas, proses dan sumber daya manusia.

Melalui *Balanced Scorecard*, para manajer dapat menyoroti perusahaan dalam 4 perspektif, masing-masing dilengkapi dengan tolak ukur. Keunggulan *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi (2001:15-18) adalah sebagai berikut:

a. Komprehensif

Yang dimaksud komprehensif disini adalah mengukur kinerja dengan cakupan yang lebih luas dan meliputi seluruh aspek utama dalam perusahaan.

b. Koheren

Setiap perspektif akan berakibat pada perspektif lainnya, sehingga manajemen diharapkan dapat membangun hubungan sebab akibat yang positif untuk mencapai tujuan perusahaan.

c. Seimbang

Penilaian yang dilakukan pada seluruh aspek membuat penilaian manajemen lebih seimbang dan tidak terfokus pada aspek keuangan saja, karena seluruh faktor yang ada pasti membawa dampak bagi perusahaan.

d. Terukur

Setiap perspektif memiliki ukuran yang jelas dan dimengerti oleh semua pihak, sehingga dapat diketahui sejauh mana perkembangan perusahaan.

2.4 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Kemampuan *Balanced Scorecard* menghubungkan tujuan strategi jangka panjang dan tindakan-tindakan yang bersifat jangka pendek menjadikan *Balanced Scorecard* sangat baik untuk diterapkan pada perusahaan yang telah memikirkan persaingan di masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* (BSC) menerjemahkan misi dan strategi unit bisnis pada ukuran dan sasaran yang berwujud. Pengukuran tersebut harus menunjukkan keseimbangan antara pengukuran eksternal untuk para pemegang saham, pelanggan, dan pengukuran internal dari proses bisnis,

serta proses belajar dan berkembang. Perusahaan menggunakan BSC sebagai strategi sistem manajemen untuk mengatur strategi jangka panjang.

Kerangka kerja *Balanced Scorecard* diukur dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang diterjemahkan dari visi dan misi strategis perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996). *Balanced Scorecard* menggunakan pengukuran untuk memberikan informasi kepada perusahaan tentang faktor pendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang.

2.4.1 Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Dalam *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan tetap menjadi perhatian penting karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi dan disebabkan oleh keputusan serta tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah fungsi perencanaan dan implementasi dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan-perbaikan ini tercermin pada sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Sasaran keuangan bisa sangat berbeda di tiap-tiap tahapan siklus kehidupan bisnis (*business cycle*), sehingga penekanan pengukurannya pun juga berbeda. Kaplan dan Norton (2000:42) mengidentifikasi tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:

- a. *Growth*, adalah tahapan awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi untuk berkembang dengan baik. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan

seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin akan secara aktual beroperasi dengan *cashflow* yang negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan akan sangat memakan biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk, jasa, dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan dari bisnis yang berada pada tahap ini seharusnya menekankan pengukuran pada tingkat pertumbuhan *revenue* atau penjualan dalam pasar yang ditargetkan.

- b. *Sustain*, adalah suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya, jika memungkinkan. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Disini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran di tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.
- c. *Harvest*, adalah tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi

melakukan investasi lebih jauh, baik ekspansi maupun membangun suatu kemampuan baru, kecuali hanya untuk pengeluaran pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Tujuan utama dari tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan.

Kebijakan keuangan perusahaan pada ketiga tahap tersebut bisa berbeda antara yang satu dengan yang lain. Sasaran keuangan untuk *growth* akan menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru, dari konsumen baru dan produk baru. Selanjutnya, sasaran keuangan pada *sustain* lebih menekankan pada pengukuran tradisional seperti ROI. Kedua sasaran tersebut menggambarkan sasaran keuangan klasik, yaitu untuk memperoleh tingkat pengembalian terbaik atas modal yang ditanamkan.

Sedangkan, sasaran keuangan untuk perusahaan yang berada dalam tahap *harvest* adalah *cashflow*. Pengukuran keuangan tradisional seperti ROI kurang relevan digunakan pada tahap ini karena investasi utama telah dilakukan. Sasaran pengukuran pada tahap ini bukan lagi pada ROI maksimum, tetapi pada *cashflow* maksimum yang dapat dikembalikan oleh perusahaan atas investasi masa lalu. Untuk mengukur perspektif keuangan dapat digunakan berbagai tolak ukur, diantaranya:

a. *Return on Investment* (ROI)

Rasio ini disebut juga *Return on Assets* (ROA), pengukurannya dilakukan dengan membandingkan antara laba bersih setelah pajak dengan total aktiva.

ROI menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi

dari total aktiva untuk menghasilkan laba. Semakin tinggi ROI menunjukkan tingkat penggunaan asset yang ada untuk menghasilkan laba lebih efektif.

b. *Profit Margin on Sales* (PMoS)

Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat profitabilitas perusahaan, dengan membandingkan antara laba bersih setelah pajak dengan penjualan. Semakin tinggi nilai PMoS menunjukkan tingkat laba bersih yang dapat dihasilkan pada setiap penjualan juga relatif tinggi.

c. *Growth Rate in Sales* (GRiS)

Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan dalam meningkatkan pendapatan setiap tahunnya. Pengukurannya dilakukan dengan cara membandingkan pertumbuhan pendapatan dengan penjualan yang dilakukan perusahaan. Semakin tinggi nilai GRiS menunjukkan tingkat pertumbuhan pendapatan yang dihasilkan setiap penjualan relatif tinggi.

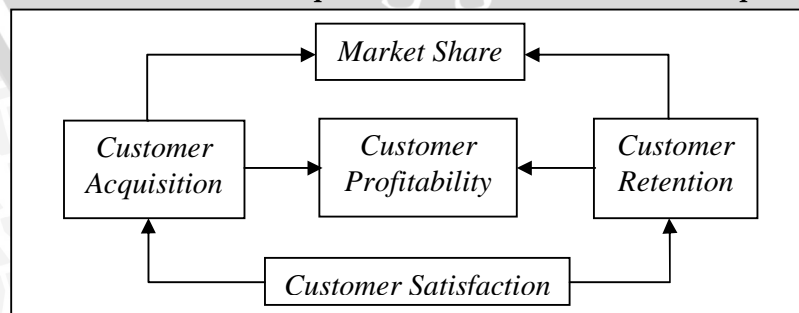
Tolak ukur lain yang dapat digunakan untuk mengukur perspektif keuangan menurut Roy dan Wetter (1999) antara lain: *total assets*, *revenue per total assets*, *revenues per employees*, *profit per total assets*, *profits per employee*, dan *profit margin*. Niven (2002:119) juga mengemukakan beberapa tolak ukur yang umum digunakan dalam pengukuran perspektif keuangan, antara lain: *total assets*, *return on net assets*, *return on total assets*, *revenues per total assets*, *gross margin*, *net income*, *profit per employee*, *revenue*, *revenue per employee*, dan *return on investment (ROI)*.

2.4.2 Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Kesuksesan suatu perusahaan tentu tidak akan lepas dari pandangan dan persepsi pelanggan. Filosofi manajemen terkini pun telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction*. Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* mencoba untuk melihat juga bagaimana pandangan pelanggan terhadap aktivitas perusahaan.

Pada perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard*, perusahaan harus mampu mengidentifikasi pelanggan dan segmentasi pasar dimana perusahaan akan berkompetisi dan mengukur kinerja unit bisnis dalam target ini. Kaplan dan Norton (2000:59) mengemukakan bahwa terdapat dua kelompok pengukuran kinerja dalam perspektif pelanggan. Kelompok pertama adalah yang disebut sebagai *core measurement group* yang mengukur tingkat kepuasan (*satisfaction*), retensi (*retention*), akuisisi (*acquisition*), pangsa pasar (*market share*), dan tingkat keuntungan yang diperoleh dari target pasar yang dilayani (*customer profitability*), yang kemudian dapat digambarkan dalam suatu rantai hubungan sebab akibat seperti pada gambar 2.4 berikut:

Gambar 2.4
The Customer Perspective – Core Measurement Group



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "*Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*", Penerbit: Erlangga, 2000, halaman 6.

<i>Market Share</i>	Menggambarkan proporsi atau bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, meliputi; jumlah pelanggan, penjualan, dan volume unit penjualan.
<i>Customer Acquisition</i>	Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan baru.
<i>Customer Retention</i>	Mengukur tingkat keberadaan perusahaan dalam mempertahankan hubungannya dengan konsumen, seperti loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.
<i>Customer Satisfaction</i>	Menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam <i>value proposition</i> .
<i>Customer Profitability</i>	Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

Kelompok kedua adalah *customer value proposition* yang menggambarkan *performance driver* (pemicu kinerja) yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi konsumen yang tinggi. *Performance driver* mengukur nilai yang dapat disajikan perusahaan pada konsumennya.

Value proposition menggambarkan atribut yang disajikan dalam produk atau jasa yang dijual untuk membentuk loyalitas dan kepuasan konsumen. *Value proposition* adalah konsep kunci untuk penentu-penentu dari *core measurement* dari tingkat kepuasan, akuisisi, retensi, dan pangsa pasar. Menurut Kaplan dan Norton (1996), atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam:

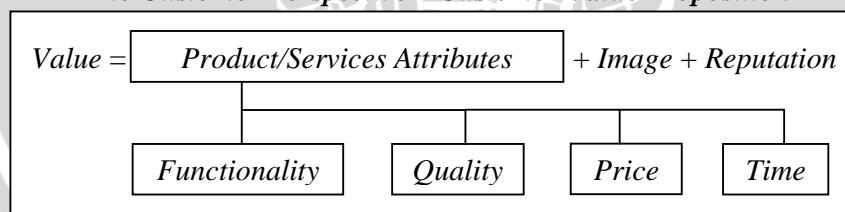
- Product/Service Attributes*, meliputi fungsi dari produk dan jasa, harga dan kualitasnya. Dalam hal preferensi konsumen bisa berbeda-beda, ada konsumen

yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian yang tepat waktu, dan harga yang terjangkau. Di lain pihak, ada konsumen yang mau membayar dengan tingkat harga yang tinggi (premium) untuk ciri dan atribut dari produk atau jasa yang dibelinya.

- b. *Customer Relationship*, menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian. Perasaan konsumen ini dapat dipengaruhi oleh tingkat responsibilitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan. Konsumen seringkali menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor penting bagi kepuasan mereka.
- c. *Image and Reputation*, menggambarkan faktor *intangible* yang menarik konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun reputasi dan *image* dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti apa yang dijanjikan. Hal tersebut diperlihatkan pada gambar berikut;

Gambar 2.5

The Customer Perspective – Customer Value Proposition



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, “*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*”, Harvard Business School, 1996, halaman 74.

Perusahaan yang berorientasi kepada konsumen akan memandang konsumen sebagai salah satu pihak yang sangat mempengaruhi kesuksesan perusahaan. Pelanggan cenderung melihat perusahaan melalui empat sudut pandang, yaitu waktu tunggu, kualitas, kinerja dan pelayanan, serta harga.

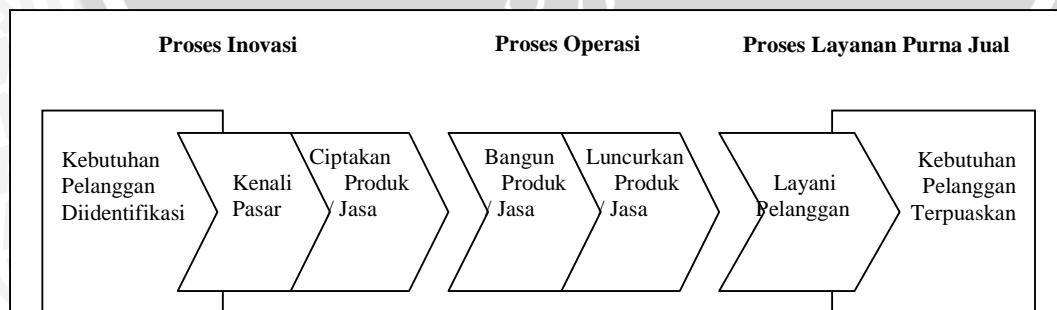
Beberapa tolak ukur lain yang dapat digunakan dalam perspektif pelanggan (Niven, 2002:127), antara lain: *customer satisfaction, loyalty, complaints, retention and acquisition rates, response time/customer request, number of customers, customer visits to the company, sales volume, dan frequency (number of sales transactions).*

2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Agar dapat menentukan ukuran kinerja bagi manajemen perusahaan pertama-tama perlu mengidentifikasi proses internal yang ada dalam perusahaan tersebut. Setiap perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi konsumennya. Dalam proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi proses-proses yang penting dalam internal organisasi. Proses-proses inilah yang memungkinkan perusahaan untuk menyampaikan *proposition value* yang akan menarik dan mempertahankan konsumen dalam pasar yang telah ditargetkan. Analisis atas proses bisnis internal perusahaan dilakukan melalui analisis rantai (*value chain analysis*) seperti pada gambar berikut:

Gambar 2.6

Internal Business Process Perspective - Generic Value Chain Model



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, “*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*”, Harvard Business School, 1996, halaman 27.

Secara umum, Kaplan dan Norton (2000:91) membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian, yaitu:

a. Inovasi

Dalam proses inovasi, perusahaan berusaha mencari apa yang menjadi kebutuhan internal dari pelanggannya dan menciptakan produk atau jasa yang dibutuhkan pelanggan. Ada dua hal penting yang saling berhubungan dengan proses inovasi, yaitu:

- 1) Kemampuan mengidentifikasi pasar.
- 2) Kemampuan menciptakan produk/jasa yang memenuhi kebutuhan pasar.

Kedua hal tersebut merupakan bagian yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan. Inovasi yang terencana biasanya dilakukan oleh bagian Riset dan Pengembangan/*Research and Development* (R&D). Bagian R&D harus berusaha terus menerus mengidentifikasi kebutuhan pasar agar produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan tidak ditinggalkan oleh pelanggan. Kegiatan yang dilakukan oleh bagian R&D ini merupakan kegiatan penting yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Untuk itu, kemampuan membaca selera konsumen dan kemampuan untuk menawarkan produk atau jasa yang dapat memenuhi selera tersebut adalah kunci bagi perusahaan untuk terus bertahan dan berkembang.

Pengukuran kinerja dalam proses inovasi kurang mendapat perhatian dibandingkan dengan proses operasi. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal (Secakusuma, 1997), yaitu:

- 1) Ketika perusahaan mulai berkembang, pusat perhatian perusahaan ada pada proses produksinya dan bukan pada proses R&D. Hal ini terjadi karena anggapan bahwa efisiensi biaya hanya dapat dicapai dengan memproduksi sebanyak-banyaknya dalam volume yang tinggi.
- 2) Tidak adanya hubungan yang pasti antara input yang digunakan dalam R&D dengan output yang dihasilkannya. Lebih parah lagi, output yang dihasilkan oleh R&D tersebut membutuhkan waktu yang lama untuk benar-benar menghasilkan uang bagi perusahaan.

b. Proses Operasi

Proses operasi mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan yang dimulai sejak adanya penerimaan pesanan dari pelanggan sampai dengan saat produk atau jasa tersebut dikirim ke pelanggan. Proses operasi ini dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

1) Proses Pembuatan Produk/Jasa

Dalam konsep *value chain* yang diperkenalkan Michael Porter (1994:40), proses pembuatan produk atau jasa dibagi menjadi dua, yaitu:

- a) *Inbound Logistic*, yaitu aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan permintaan, penyimpanan, dan penyebaran bahan mentah sampai bahan mentah tersebut dapat digunakan dalam proses produksi. Salah satu contoh pengukuran proses jasa yang tergolong dalam *inbound logistic* untuk perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha perbengkelan adalah penyediaan suku cadang (*sparepart*) dan keikutsertaan perusahaan dalam asosiasi perbengkelan.

b) *Operation*, yaitu aktivitas perusahaan dalam rangka mengubah input (bahan mentah) menjadi output (barang jadi).

2) Proses Penyampaian Produk/Jasa ke Pelanggan

Proses ini sering disebut dengan aktivitas pemasaran. Dalam konsep *value chain*, aktivitas pemasaran ini dibagi menjadi tiga, yaitu *outbound logistic*, penjualan dan pemasaran, serta pelayanan purna jual.

a) *Outbound Logistic*, yaitu aktivitas perusahaan yang terkait pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian barang atau jasa ke pembeli. Salah satu contoh pengukuran proses jasa yang tergolong dalam *outbound logistic* untuk perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha perbengkelan adalah penanganan limbah bengkel serta keamanan kendaraan selama di bengkel.

b) Penjualan dan Pemasaran, yaitu aktivitas yang dilakukan untuk membujuk dan sekaligus menyediakan sarana sehingga pelanggan dapat membeli barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.

c. Pelayanan Purna Jual

Aktivitas akhir yang terdapat dalam konsep *value chain* adalah proses pelayanan purna jual. Proses purna jual merupakan aktivitas penciptaan nilai pada pelanggan atas penggunaan produk dan jasa perusahaan yang telah ditawarkan. Proses ini meliputi garansi dan aktivitas perbaikan, pemrosesan pembayaran, serta perlakuan untuk barang yang dikembalikan dan rusak. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini

telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu.

Beberapa tolak ukur yang umumnya digunakan dalam perspektif proses bisnis internal menurut Niven (2002:134), antara lain: *warranty claims*, *waste reduction*, dan *new products introduced*. Roy dan Wetter (1999) juga mengemukakan tolak ukur yang secara umum digunakan dalam perspektif ini, yaitu: *administrative expense per total revenue* dan *improvement in productivity*.

2.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

(Learning and Growth Perspective)

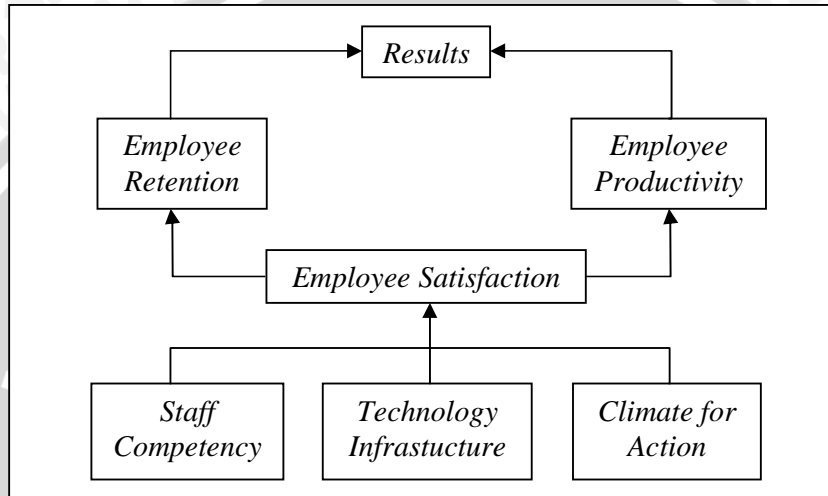
Idealnya, suatu organisasi tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang ada, tetapi memperbaikinya secara terus menerus. Perbaikan secara terus menerus hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan hal-hal yang terkait langsung dalam proses bisnis internal, yaitu *people*, *system*, dan *organizational procedure*. Hasil dari pengukuran tiga perspektif sebelumnya biasanya akan memperlihatkan kesenjangan yang besar antara kemampuan dari orang (*people*), *system*, dan *procedure* yang ada saat ini dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang diinginkan.

Untuk memperkecil kesenjangan yang terjadi, perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employees*, meningkatkan kemampuan sistem informasi, meluruskan prosedur, dan perbaikan rutinitas. Tujuan akhir dari perspektif ini merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja prima dalam tiga perspektif *Balanced Scorecard* sebelumnya.

Kerangka kerja pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat pada gambar 2.7 berikut:

Gambar 2.7

The Learning and Growth Measurement Framework



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, “*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*”, Harvard Business School, 1996, halaman 129.

Dalam perspektif ini, terdapat tiga faktor yang harus diperhatikan (Kaplan dan Norton, 2000:110), yaitu:

a. Kapabilitas Karyawan (*Employee Capabilities*)

Salah satu perubahan yang paling dramatis dalam pemikiran manajemen selama 15 tahun terakhir adalah pergeseran peran para karyawan perusahaan, bagaimana para karyawan kini dapat menyumbangkan segenap kemampuannya untuk perusahaan. Oleh karena itu, perencanaan dan upaya implementasi *reskilling* karyawan yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Kaplan dan Norton mengungkapkan tiga pengukuran utama karyawan, yaitu;

- 1) Kepuasan Karyawan, merupakan prakondisi dari tingkat produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan *customer service*. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pekerja, perusahaan perlu melakukan survei secara berkala. Beberapa elemen dalam *employee satisfaction*, yaitu; keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif, dukungan atasan dan kepuasan terhadap perusahaan secara menyeluruh.
- 2) Retensi Karyawan, adalah kemampuan perusahaan mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus bekerja dan berprestasi dalam organisasi. Para karyawan yang bekerja dalam jangka panjang dan loyal membawa nilai bagi perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses perusahaan, dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan. Retensi karyawan umumnya diukur dengan persentase keluarnya karyawan yang memegang kunci jabatan.
- 3) Produktivitas Karyawan, merupakan suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan output yang dihasilkan para karyawan dengan jumlah keseluruhan karyawan. Ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah pendapatan karyawan. Semakin efektif kinerja karyawan dalam menjual lebih banyak produk dan jasa dengan nilai tambah yang meningkat, pendapatan per karyawan seharusnya juga meningkat.

b. Kapabilitas Sistem Informasi (*Information System Capabilities*)

Meskipun motivasi dan keahlian karyawan telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik.

Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan tingkatan manajemen dan karyawan atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

c. Motivasi, Pemberdayaan, dan Pensejajaran

Perspektif ini penting dalam rangka menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang bagi karyawan. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi karyawan untuk melakukan *trial and error* sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba—kenali tidak saja terbatas oleh jenjang manajemen strategis, tetapi juga oleh segenap karyawan dalam perusahaan tersebut sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Upaya tersebut memerlukan dukungan motivasi yang besar dan pemberdayaan karyawan. Bentuk dari motivasi tersebut dapat berupa pendelegasian wewenang yang memadai untuk pengambilan keputusan, dan semua harus tetap diiringi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus sejalan dengan tujuan perusahaan.

Menurut Niven (2002:140) tolak ukur yang secara umum digunakan untuk evaluasi kinerja perusahaan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, antara lain: *absenteeism*, *turnover rate*, *employee productivity*, dan *training hours*.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Sekaran (2006:158), studi deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi. Studi deskriptif membantu untuk memahami karakteristik sebuah kelompok dalam situasi tertentu, memikirkan secara sistematis mengenai berbagai aspek dalam situasi tertentu, memberikan gagasan untuk penyelidikan dan penelitian lebih lanjut, serta untuk membuat keputusan yang sederhana. Penelitian deskriptif menekankan pada penyajian data, proses analisis, dan interpretasi data sesuai dengan tujuan penelitian dan untuk mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan kondisi lingkungan perusahaan.

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan studi kasus. Menurut Consuelo dalam Umar (2001:87) menyatakan bahwa jenis penelitian metode studi kasus merupakan penelitian yang rinci mengenai suatu obyek selama kurun waktu tertentu dengan cukup mendalam dan menyeluruh termasuk lingkungan dan kondisi masa lalunya.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Data yang akan digunakan dalam penelitian ini terdiri atas:

- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh dari tangan pertama untuk analisis berikutnya untuk menemukan solusi masalah yang diteliti (Sekaran, 2006:242). Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari hasil diskusi dan wawancara dengan pihak-pihak yang terkait dalam perusahaan, yaitu pemilik dan direktur, bagian personalia, *marketing*, *accounting*, serta beberapa karyawan dan pihak terkait lainnya di Reksa Group, Reksa Motor I, II dan III (SOUNDBLITZ).
- b. Data Sekunder, yaitu data yang telah dikumpulkan oleh para peneliti, data yang diterbitkan dalam jurnal statistik dan lainnya, serta informasi yang tersedia dari sumber publikasi atau non publikasi entah di dalam atau di luar organisasi, semua yang dapat berguna bagi peneliti (Sekaran, 2006:245). Data ini berupa laporan keuangan perusahaan, struktur organisasi, serta data penunjang lain yang berkaitan dengan penulisan ini.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan suatu langkah dalam metode ilmiah melalui prosedur sistemik, logis, dan pencarian data yang valid, baik diperoleh secara langsung atau tidak langsung untuk keperluan analisis dan pelaksanaan pembahasan suatu riset secara benar untuk menemukan kesimpulan, memperoleh jawaban, dan sebagai upaya untuk memecahkan suatu persoalan yang dihadapi peneliti (Ruslan, 2006:27). Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Studi Pustaka

Penelitian dilakukan dengan mempelajari literatur atau karya ilmiah lain yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti untuk mendapatkan landasan teori yang relevan dengan permasalahan yang akan dibahas.

b. Studi Lapangan

Penelitian dilakukan dengan mengamati secara langsung terhadap obyek yang diteliti untuk memperoleh data yang sesuai dengan permasalahan yang dibahas.

Metode pengumpulan datanya, antara lain;

- 1) Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap situasi dan kondisi perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.
- 2) Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tanya jawab secara langsung kepada pihak yang terkait untuk memperoleh data yang relevan dengan permasalahan yang diteliti.
- 3) Dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan melihat, mengumpulkan, dan menggunakan laporan, catatan, transkrip, buku, surat kabar, dan formulir-formulir lain yang mendukung penelitian.

3.4 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat-alat yang digunakan untuk memperlancar penelitian. Dalam penelitian ini, instrumen utama adalah peneliti sendiri, sedangkan instrumen lainnya berupa:

- a. Pedoman wawancara, berupa daftar pertanyaan yang diajukan kepada informan/narasumber penelitian. Hal ini berguna untuk dalam pencarian data-data yang diperlukan terutama dalam melakukan wawancara.
- b. Perangkat penunjang berupa catatan lapangan (*field note*), alat tulis menulis, dan juga ponsel / *handphone*.

3.5 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di Reksa Goup, meliputi Reksa Motor I, II, dan III (SOUNDBLITZ) d/a Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo 111 – Gresik, Jawa Timur 61121. Penelitian dilakukan di masing-masing unit perusahaan, untuk membandingkan kinerja dari masing-masing unit tersebut berdasarkan perspektif-perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*.

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan aplikasi dari logika untuk memahami dan menginterpretasikan data yang telah dikumpulkan mengenai subjek permasalahan. Teknik analisis yang sesuai ditentukan oleh kebutuhan-kebutuhan informasi manajemen, karakteristik atas desain penelitian dan sifat-sifat dari data yang dikumpulkan (Wibisono, 2003:38).

Untuk mengetahui kondisi kinerja perusahaan, maka dilakukan pengukuran secara *time series analysis*. *Time series analysis* adalah analisa yang membandingkan indikator atau tolak ukur dari suatu periode ke periode lainnya. Perbandingan hasil indikator atau tolak ukur yang dicapai saat ini dengan masa

lalu akan memperlihatkan apakah perusahaan tersebut mengalami kemajuan atau kemunduran. Perkembangan perusahaan pun dapat dilihat pada tren dari tahun ke tahun. Data yang telah terkumpul dalam penelitian ini kemudian disusun dan dianalisa secara kualitatif dan kuantitatif.

a. Analisis Kualitatif

Dalam analisa kualitatif, peneliti akan memberikan penjelasan dengan kata-kata dan kalimat untuk menerangkan dan mengevaluasi kejadian dan fenomena-fenomena yang tersirat dalam data yang diperoleh dari penelitian kepustakaan maupun penelitian lapangan.

b. Analisis Kuantitatif

Dalam analisa kuantitatif, peneliti melakukan perhitungan-perhitungan yang relevan dengan masalah yang diteliti dengan menganalisa laporan-laporan keuangan dan laporan manajemen dengan menggunakan teknik pengukuran pendekatan *Balanced Scorecard*, yaitu:

1) Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan diukur dengan menggunakan tolak ukur perputaran total aktiva, perputaran aktiva tetap, *Gross Profit Margin (GPM)*, *Debt Ratio*, rasio lancar, *Return On Assets (ROA)*, *Profit Margin On Sales (PMOS)*, dan *Growth Rate In Sales (GRIS)*.

a) Manajemen Aktiva dan Investasi

Manajemen aktiva dan investasi digunakan untuk mengukur efektivitas keputusan investasi perusahaan dan pemanfaatan sumber dayanya, diukur dengan menggunakan tolak ukur;

- Perputaran Total Aktiva, mencerminkan efisiensi manajemen investasi dalam setiap pos aktiva (Weston dan Copeland, 1995:249). Perputaran total aktiva dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{Perputaran Total Aktiva} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$$

- Perputaran Aktiva Tetap, tingkat pemanfaatan aktiva tetap ini penting karena investasi dalam perusahaan berjangka waktu lama. Weston dan Copeland (1995:248) mengemukakan bahwa satu kesalahan dalam investasi aktiva tetap dapat dibalik, tetapi konsekuensinya kemungkinan akan terus menetap. Perputaran aktiva tetap dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{Perputaran Aktiva Tetap} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Tetap Bersih}}$$

b) Manajemen Biaya

Manajemen biaya mengukur bagaimana masing-masing elemen biaya dikendalikan. Hal yang penting untuk mencapai operasi yang efisien adalah mengendalikan biaya dengan efektif. Manajemen biaya diukur dengan menggunakan rasio *Gross Profit Margin* (GPM) dengan rumus:

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

c) Rasio *Leverage*

Rasio *leverage* digunakan untuk mengukur sejauh mana aktiva perusahaan dibiayai oleh penggunaan hutang (Weston dan Copeland, 1995:238). Rasio *leverage* diukur dengan menggunakan rasio hutang (*debt ratio*). Semakin rendah rasio ini, semakin bagus kondisi perusahaan

dalam memenuhi segala kewajiban finansial yang dimilikinya, seandainya dilikuidasi. Rumus untuk menghitung *Debt Ratio* adalah:

$$\text{Debt Ratio} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}}$$

d) Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajibannya yang telah jatuh tempo (Weston dan Copeland, 1995:255). Tolak ukur yang digunakan untuk menghitung rasio likuiditas adalah rasio lancar, dengan menggunakan rumus:

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

e) Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas digunakan untuk mengukur efektivitas manajemen berdasarkan hasil pengembalian yang dihasilkan dari penjualan dan investasi (Weston dan Copeland, 1995:238). Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur rasio profitabilitas ini adalah;

- *Return On Assets* (ROA), mengukur pengembalian investasi yang dilakukan oleh perusahaan. Semakin tinggi tingkat ROA, maka pengembalian investasi yang dilakukan oleh perusahaan semakin baik. ROA adalah ukuran keseluruhan keefektifan manajemen dalam menghasilkan laba dengan aktiva yang tersedia (Sundjaja dan Earlian, 2003:145), dihitung dengan menggunakan rumus:

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

- *Profit Margin On Sales* (PMOS) / Margin Laba atas Penjualan, rasio ini dapat dipengaruhi oleh intensitas modal dalam industri tempat perusahaan bergerak. Untuk menghasilkan hasil pengembalian atas modal atau ekuitas yang sama, diperlukan hasil pengembalian atas penjualan yang lebih tinggi (Weston dan Copeland, 1995:241), dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{Profit Margin On Sales} = \frac{\text{Laba Bersih} \times 100\%}{\text{Penjualan}}$$

f) Pertumbuhan Pendapatan

Pengukuran pertumbuhan pendapatan ini dimaksudkan untuk mengetahui pertumbuhan pendapatan perusahaan. Pertumbuhan pendapatan dapat diukur dengan menggunakan tolak ukur *Growth Rate In Sales* (GRIS) yang bertujuan untuk mengetahui pertumbuhan pendapatan dengan membandingkan prosentase kenaikan dari periode sebelumnya. GRIS dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{Growth Rate In Sales} = \frac{\text{Sales tahun}_x - \text{Sales tahun}_{x-1}}{\text{Sales tahun}_{x-1}} \times 100\%$$

2) Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing. Perspektif pelanggan diperlukan untuk mengetahui bagaimana pelanggan menilai produk atau jasa serta perusahaan secara keseluruhan, sehingga informasi tentang pelanggan dapat digunakan untuk menentukan strategi selanjutnya (Luis dan Biromo, 2007:27).

Perspektif ini dapat diukur dengan;

a) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Kepuasan pelanggan digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang telah diberikan oleh Reksa Motor dan juga untuk mengetahui saran dan kritik dalam rangka peningkatan kepuasan pelanggan. Suatu organisasi atau perusahaan dikatakan berhasil apabila kepuasan terhadap pelanggan tinggi. Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan adalah jumlah keluhan (*customer complaints*). Semakin rendah tingkat keluhan, berarti semakin puas pelanggan menggunakan jasa Reksa Motor.

b) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Retensi pelanggan adalah kemampuan perusahaan mempertahankan pelanggan (Kaplan dan Norton, 1996) diukur dengan menggunakan persentase konsumen yang tetap menjadi pelanggan. Retensi pelanggan diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan lama yang masih menggunakan jasa Reksa Motor dengan total pelanggan keseluruhan.

c) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Akuisisi pelanggan diukur berdasarkan banyaknya jumlah pelanggan baru yang menggunakan jasa Reksa Motor. Semakin bertambahnya pelanggan menunjukkan *customer acquisition* perusahaan semakin baik.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Tolak ukur yang digunakan dalam

perspektif ini adalah *new product introduced*, *administrative expense per total revenues*, *productivity*, penyediaan suku cadang (*sparepart*), penanganan limbah bengkel, keikutsertaan dalam asosiasi perbengkelan, keamanan kendaraan selama di bengkel, serta *response time*.

a) Proses Inovasi

Proses inovasi diukur berdasarkan jumlah pelayanan Reksa Motor yang baru dibandingkan dengan jumlah pelayanan yang sudah ada. Jumlah pelayanan yang baru dapat dianggap sebagai tolak ukur *new product introduced* (Niven, 2002:134).

b) Proses *Cost*

Indikator proses *cost* digunakan untuk mengetahui seberapa besar *cost* perusahaan dalam proses operasi. Tolak ukur yang digunakan adalah *administrative expense per total revenues* (Roy dan Wetter, 1999:330).

c) Produktivitas

Produktivitas menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan transaksi. Indikator produktivitas disini akan dilihat dari transaksi yang terjadi dengan jumlah hari kerja yang ada (Kasmir dan Jakfar, 2004:257).

d) Penyediaan Suku Cadang (*Sparepart*)

Kegiatan bengkel tidak akan mungkin berjalan tanpa adanya ketersediaan suku cadang, artinya kendaraan tidak akan dapat diperbaiki jika suku cadang yang diperlukan tidak tersedia. Penyediaan suku cadang (*sparepart*) kendaraan dalam kegiatan bengkel akan membantu meningkatkan kelancaran pengerjaan dan penyelesaian *service* kendaraan

pelanggan. Tolak ukur yang digunakan dalam indikator penyediaan suku cadang (*sparepart*) ini adalah ketersediaan suku cadang yang bersifat umum dan seringkali digunakan dalam kegiatan *service* kendaraan.

e) Penanganan Limbah Bengkel

Aktivitas di bengkel telah memberikan kontribusi yang besar bagi masyarakat sekitar. Namun di sisi lain, dampak yang ditimbulkan akibat aktivitas bengkel juga dapat menimbulkan masalah dan efek negatif yang berbahaya bagi lingkungan. Penanganan limbah bengkel merupakan pengelolaan limbah bengkel agar tidak secara langsung dibuang ke alam dan merusak alam. Tolak ukur dalam penanganan limbah disini adalah ada tidaknya proses daur ulang limbah yang dilakukan oleh perusahaan.

f) Keikutsertaan dalam Asosiasi Perbengkelan

Keikutsertaan dalam suatu asosiasi perbengkelan juga menjadi salah satu tolak ukur yang dapat menunjang proses bisnis internal perusahaan. Dengan keikutsertaan tersebut, dapat menjadikan perusahaan dapat bertukar pikiran, memperluas jaringan kerjasama, meningkatkan mutu infrastruktur, atau sekedar ajang promosi. Semakin banyak perusahaan mengikuti asosiasi-asosiasi yang ada, maka akan semakin baik pula kemampuan perusahaan dalam meningkatkan proses bisnis internalnya.

g) Keamanan Kendaraan Selama di Bengkel

Faktor keamanan termasuk salah satu hal penting yang dapat mempengaruhi kepuasan dan retensi pelanggan. Hal ini juga merupakan bentuk tanggung jawab perusahaan atas keberadaan dan kelengkapan

kendaraan sesuai dengan keadaan kendaraan pada saat diterima/sebelum diservis. Tolak ukur keamanan kendaraan selama di bengkel adalah adanya keluhan pelanggan seputar keamanan kendaraan mereka selama di bengkel, baik yang meliputi kehilangan, kerusakan, dan sebagainya.

h) Layanan Purna Jual

Layanan purna jual merupakan upaya perusahaan memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produk atau jasanya dalam berbagai bentuk pelayanan transaksi. Untuk mengukur layanan purna jual ini digunakan tolak ukur waktu pengambilan tindakan atas keluhan (*response time*).

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Termasuk dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah pelatihan karyawan dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan perusahaan.

a) *Turnover Ratio*

Turnover Ratio mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya. Menurut Stephen P. Robbins (1996:184), retensi karyawan adalah tingkat ketidakpuasan karyawan yang diungkapkan melalui perilaku yang diarahkan untuk meninggalkan perusahaan. *Employee retention* diukur berdasarkan banyaknya jumlah karyawan yang keluar karena mengundurkan diri.

b) *Absenteeism*

Absensi adalah daftar administrasi ketidakhadiran pekerja (absen) (Hasibuan, 2008:51). Yang termasuk kategori absen dalam perhitungan *absenteeism* adalah meliputi sakit, ijin, dan alpa (Tunggal, 2003:168). Semakin rendah tingkat absensi karyawan menunjukkan semakin puas seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Faustino C. Gomez (1995:178) bahwa kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kehadiran. *Absenteeism* diukur dengan rumus:

$$\text{Absenteeism} = \frac{\text{Jumlah Hari Absen}}{\text{Jumlah Hari Kerja}}$$

c) *Employee Training*

Pelatihan diperlukan sebagai sarana peningkatan kualitas individu. *Training*, atau pelatihan sangat diperlukan untuk meng-*upgrade* kemampuan karyawan sehingga dapat tercipta efektivitas dalam mencapai tujuan perusahaan. Pelatihan adalah usaha memperbaiki *performance* karyawan pada suatu pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya/satu pekerjaan yang terkait dengan pekerjaannya (Faustino C. Gomez, 1995:197). *Employee training* diukur berdasarkan banyaknya jumlah *training* yang dilakukan oleh perusahaan.

d) *Employee Productivity*

Indikator *employee productivity* digunakan untuk mengukur seberapa baik produktivitas karyawan, dihitung dengan membandingkan pendapatan perusahaan dengan jumlah karyawan (Niven, 2002:138).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah dan Perkembangan CV. Reksa Alam Mandiri (Reksa Group)

Reksa Group adalah himpunan atau kelompok unit-unit usaha yang tergabung pada badan usaha CV. REKSA ALAM MANDIRI, yang didirikan pada tanggal 31 Agustus 1999 oleh Bapak H. Aminuddin. Grup usaha yang berpusat di Gresik ini memulai usahanya secara sederhana dengan 8 orang karyawan dan saat ini telah berkembang menjadi grup perusahaan yang memiliki 80 orang karyawan tetap. Sejak tahun 2008, perusahaan mulai menggunakan jasa konsultan untuk dapat mendampingi, memberi solusi terhadap permasalahan yang sedang dihadapi, serta mengevaluasi kinerja perusahaan selama ini.

Perusahaan juga sangat memperhatikan peningkatan dan pengembangan kemampuan sumber daya manusia. SDM merupakan aset utama perusahaan, sehingga setiap personil diharapkan mampu mengembangkan diri dan wajib meningkatkan kemampuan, baik secara formal maupun non formal.

Kepuasan pelanggan adalah komitmen perusahaan, sehingga sikap dan kerja profesional merupakan ciri kerja dan pelayanan Reksa Group. Dengan berpegang penuh pada kemampuan bekerja secara profesional ini, Reksa Group optimis dapat berkembang dengan pesat.

4.1.2 Perijinan CV. Reksa Alam Mandiri (Reksa Group)

Perijinan yang dimiliki oleh CV. Reksa Alam Mandiri (Reksa Group) dalam menjalankan kegiatan operasional usahanya adalah:

- a. Pendirian oleh Notaris Irene Manibuy SH, tanggal 31 Agustus 1999.
- b. Didaftarkan pada Kepanitraan Pengadilan Negeri Gresik, tanggal 22 Agustus 2000 dengan nomor 120/BH/CV/2000/PN.Gs.
- c. Surat Ijin Usaha (SIUP) No. 0033/13-12/SIUP-M/IX/2000 pada tanggal 25 September 2000.
- d. Tanda Daftar Perusahaan (TDP) No.130235200889, tanggal 09 Oktober 2000.
- e. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) 01.861.178.0-612.000.

4.1.3 Logo CV. Reksa Alam Mandiri (Reksa Group)

Logo perusahaan memiliki arti dilihat dari segi bentuk dan warnanya. Bentuk dan penjelasan arti dari logo perusahaan adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1

Logo CV. Reksa Alam Mandiri (Reksa Group)



Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Reksa Group)

- a. Huruf “R” dari kata “REKSA” dibentuk seperti selendang seorang ibu yang menggendong anaknya, mengandung arti bahwa Reksa Group ingin senantiasa dapat mengayomi dan merangkul orang-orang disekitarnya.

- b. Warna “biru” pada selendang tersebut menandakan keinginan Reksa Group untuk selalu berkembang dan senantiasa mau berbenah diri.
- c. Warna “merah” merujuk pada keberanian Reksa Group dalam berkomitmen dan bersaing dengan usaha-usaha sejenis lainnya yang ada di Gresik.

4.1.4 Visi, Misi, dan Tujuan CV. Reksa Alam Mandiri (Reksa Group)

Visi CV. Reksa Alam Mandiri (Reksa Group):

“REKSA GROUP akan dikenal sebagai pusat layanan mobil, motor, rumah makan dan *laundry* dengan karyawan yang memiliki ketrampilan tinggi dan *service* yang *excellent* (ramah, cepat, dan tepat) untuk *client* korporat dan perorangan dengan penghasilan menengah di wilayah Gresik, Lamongan, dan Tuban. Menjadi tempat kerja yang meningkatkan ketrampilan teknis dan *entrepreneurship* bagi karyawannya.”

Sebagai langkah untuk merealisasikan visi tersebut, maka CV. Reksa Alam Mandiri mencanangkan misi perusahaan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan penjualan sebesar 15% dan laba bersih 5% setiap tahunnya.
- b. Meningkatkan produktivitas karyawan sebesar 20%.
- c. Mengurangi keluhan pelanggan dan meningkatkan pelayanan *excellent*.

Untuk itu, pemilik bertujuan untuk menjadikan perusahaan sebagai pilihan utama dalam bidang *service* kepada masyarakat yang bermukim di wilayah Gresik dan sekitarnya. Pemilik ingin mencapai suatu tingkatan pada pelayanan terbaik, yang jauh meninggalkan para pesaing yang ada.

a. Menyenangkan Pelanggan

- 1) Mencoba memahami kebutuhan pelanggan, mendengarkan permintaan mereka, dan kemudian menanggapi secara pasti, akurat, dan tepat waktu.
- 2) Merancang dan memberikan pelayanan dan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- 3) Memberikan sesuatu yang bernilai lebih pada para pelanggan dengan mengantisipasi keinginan mereka.

b. Bekerja dalam Satu Tim

Menekankan pembagian tanggung jawab, kehandalan, dan pengakuan melalui kerjasama *team*.

c. Inovatif

Inovasi di bidang pelayanan dan akan terus meningkatkan mutu produk dan pelayanan, sekaligus harga yang terjangkau.

d. Memberikan Nilai Tambah bagi Pemilik

Setiap personil berusaha untuk memaksimalkan keuntungan dan meminimalkan biaya, sehingga dapat dihargai sebagai tim yang berhasil.

e. Bertindak Adil dan Benar

Menjaga kebenaran, keadilan, kejujuran dalam hubungan ke dalam maupun ke luar dan akan tetap berupaya memegang janji.

4.1.5 Pelanggan CV. Reksa Alam Mandiri (Reksa Group)

Perkembangan Reksa Group sampai dengan saat ini sangat ditunjang oleh setianya pelanggan memakai jasa Reksa Group. Pelanggan yang dimiliki cukup

banyak, mulai dari instansi pemerintah, swasta, BUMN, hingga perorangan.

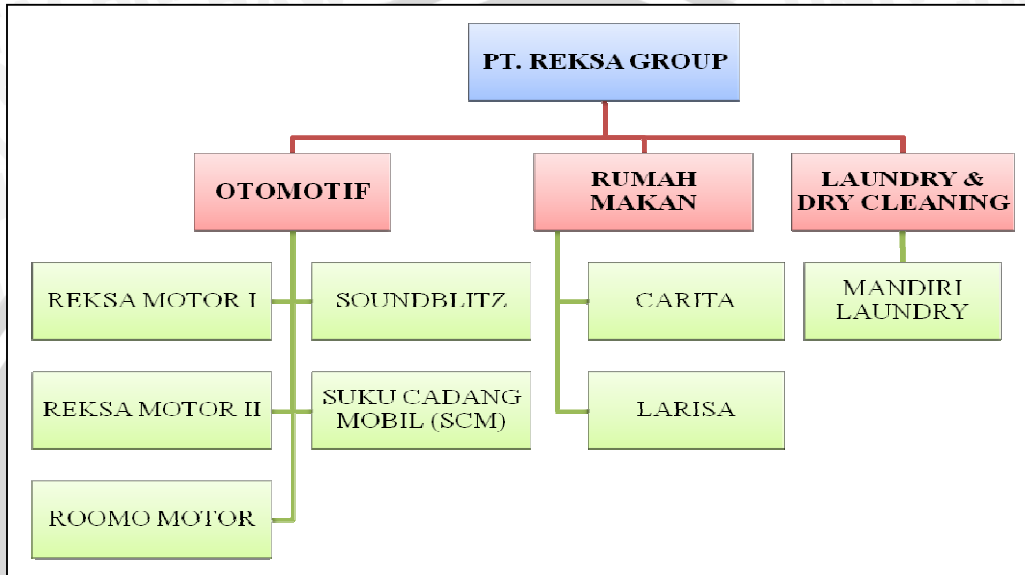
Badan usaha yang telah menjadi pelanggan tetap, diantaranya:

1. PT. Semen Gresik Tbk.
2. PT. Swabina Gatra
3. PT. Swadaya Graha
4. PT. Waru Abadi
5. Koperasi Petrokimia Gresik
6. PT. Kelola Mina Laut (KML)
7. PT. Wiharta Karya Agung
8. Pemkab. Gresik
9. Kantor DPRD Gresik
10. Kantor DEPAG Gresik
11. Kantor Bea Cukai
12. Pengadilan Negeri Gresik
13. Dinas Pekerjaan Umum
14. PT. Barata Indoneia
15. PT. Makarya Berloni
16. PT. Master Steel
17. PT. Surya Mas
18. PT. Bukit Asam
19. PT. Karunia Alam Segar
20. PT Ume Persada Indonesia
21. Dinas Pendapatan Gresik
22. Kantor Bina Marga Gresik
23. PT. Wing's Surya
24. PT. Tira Austenite
25. Inhutani
26. PT. Prianggono
27. Bank Mega
28. PT. Varia Usaha
29. PT. Bumi Indonesia
30. H. Yusuf
31. PT. Mahakarya Rotanindo
32. PT. Tirta Mahakam
33. Dinas Kesehatan
34. Pembangkit Jawa Bali (PJB)
35. Swadaya Cipta
36. Koperasi Smelting
37. K3PG
38. Air Product
39. Petro Widada
40. Aneka Jasa Grahadika (AJG)
41. PT. Silamira
42. PT. Samator Gas Ind.
43. Indonesia Marina Sphyrad
44. PT. Ethernit Gresik
45. Furukawa Indal Aluminium

4.1.6 Struktur Bisnis CV. Reksa Alam Mandiri (Reksa Group)

Gambar 4.2

Struktur Bisnis CV. Reksa Alam Mandiri (Reksa Group)



Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Reksa Group)

4.1.7 Struktur Organisasi Reksa Group dan Reksa Motor

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang menunjukkan hubungan kerja antara bagian yang satu dengan yang lainnya, sehingga jelas kedudukan, wewenang, dan tanggung jawab, serta deskripsi jabatannya. Struktur organisasi perusahaan beserta uraian tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian dari Reksa Group, Reksa Motor I, Reksa Motor II dan Reksa Motor III (SOUNDBLITZ) dapat dilihat pada lampiran 1-4.

4.1.8 Company Profile Reksa Group dan Reksa Motor

Berikut *company profile* dari CV. Reksa Alam Mandiri (Reksa Group) dan masing-masing unit bengkel yang dimilikinya, yakni; Reksa Motor I, II, dan III (SOUNDBLITZ).

Tabel 4.1
Company Profile Reksa Group dan Reksa Motor

URAIAN	REKSA GROUP	REKSA MOTOR I	REKSA MOTOR II	REKSA MOTOR III
PENDIRIAN	31 Agustus 1999	01 November 2000	15 Mei 2001	01 Desember 2001
HOME PAGE	www.reksagroup.com			
FILSAFAT KERJA	5R, yang berarti Ringkas, Rapi, Rajin, Resik, Rawat			
LOKASI	Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo 111 – Gresik, Jatim 61121	Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo 75 – Gresik, Jatim 61121	Jl. Gubernur Suryo 105- 107 – Gresik, Jatim 61121	Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo 111 – Gresik, Jatim 61121
TELEPON	(031) 3973006	(031) 3978713 / 61009264	(031) 3981070	(031) 3984144
JAM KERJA		08.00-16.00 (Senin-Sabtu)	08.00-16.00 (Senin-Minggu)	08.00-16.00 (Senin-Sabtu)
BIDANG USAHA	Pemeliharaan dan variasi mobil, suku cadang mobil, rumah makan, <i>laundry</i> dan <i>dry cleaning</i> . Di samping itu, perusahaan (dalam hal ini Bapak Aminuddin) juga memberi pelatihan pengetahuan tentang kewirausahaan serta diskusi bisnis guna peningkatan komunitas serta tukar informasi sesama para wirausaha (pengembangan SDM).	Pemeliharaan mobil; <i>spooring, balancing, vet, cek rem, suku cadang, ganti oli, tune up, service ringan dan service berat seperti over houl.</i>	Pemeliharaan mobil; cuci mobil, cuci salju, vet dan variasi, <i>over houl, understell, gas analyzer, bengkel, ganti oli, tune up, servis rem, servis mesin injeksi, scanning, injector cleanser, tes emisi.</i>	Penjualan dan pemasangan variasi mobil, audio, <i>tape</i> dan TV, desain <i>box fiber</i> , kaca film, bemper, <i>fog lamp, cover jok</i> , dan lain-lain.

Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Reksa Group)

4.1.9 Personalia (Sumber Daya Manusia) Reksa Motor

SDM merupakan prioritas utama dalam pengembangan optimalisasi tenaga kerja pada suatu unit organisasi. Perkembangan tersebut disesuaikan dengan kebutuhan teknologi, pelayanan, dan besarnya skala organisasi. Adapun jumlah karyawan Reksa Motor I pada tahun 2008-2010 adalah 8 orang, Reksa Motor II sejumlah 11 orang, dan Reksa Motor III sejumlah 6 orang. Pendidikan terakhir masing-masing karyawan Reksa Motor dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2

Kapasitas SDM Karyawan Tetap Reksa Motor

PENDIDIKAN TERAKHIR KARYAWAN	REKSA MOTOR I	REKSA MOTOR II	REKSA MOTOR III
Sarjana	1 orang	1 orang	–
Diploma	2 orang	2 orang	1 orang
STM/SMU	5 orang	8 orang	5 orang
JUMLAH	8 orang	11 orang	6 orang

Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Reksa Group)

Dari Tabel 4.2 di atas terlihat bahwa pendidikan terakhir STM/SMU mendominasi komposisi karyawan Reksa Motor, sedangkan karyawan yang berpendidikan terakhir sarjana dan diploma masing-masing hanya terdapat 1 dan 2 orang saja. Hal ini sebenarnya sudah sesuai dengan apa yang telah ditetapkan perusahaan dalam masalah perekrutan karyawan, yaitu minimal STM/ sederajat, memiliki keahlian (*skill*), serta pengalaman di bidang otomotif. Sedangkan, untuk tenaga administrasi, keuangan, dan persediaan diutamakan minimal SMU/ sederajat, memiliki pengalaman di bidangnya, serta menguasai akuntansi dan komputer. Untuk dapat menjadi Manajer Unit, biasanya perusahaan melihat

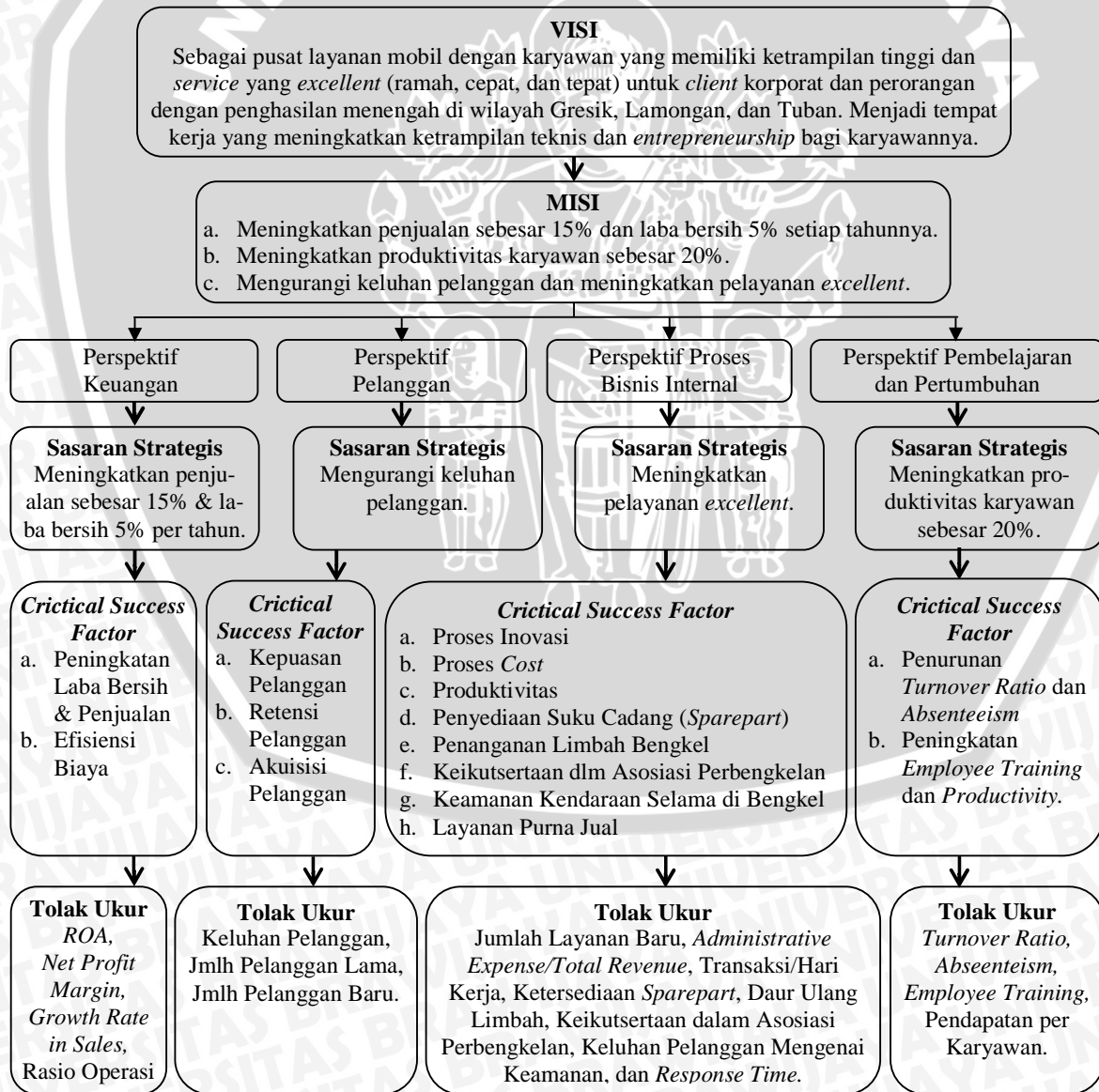
kemampuan setiap individu dalam hal *leadership*, komunikasi dengan pelanggan, serta kemampuan teknisnya dalam menganalisa suatu kerusakan pada perbaikan.

4.2 Hubungan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Hubungan visi, misi dan strategi perusahaan dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.3

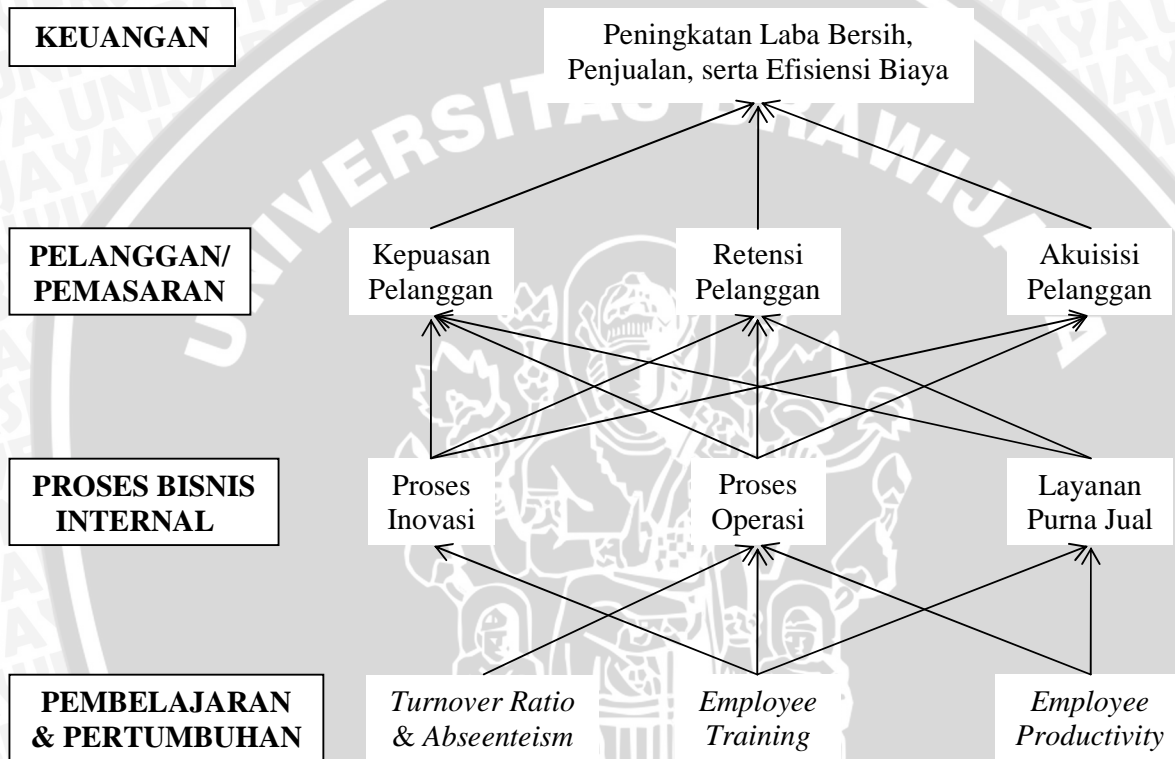
Hubungan Visi, Misi, dan Strategi Reksa Motor – Gresik dengan Perspektif, Sasaran Strategis, *Critical Success Factor*, dan Tolak Ukur yang Digunakan dalam Setiap Perspektif



Sedangkan hubungan antara tolak ukur dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* dapat dilihat dalam Gambar 4.4 berikut.

Gambar 4.4

Alur Peta Strategis Reksa Motor – Gresik



4.3 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* tetap menjadi perhatian utama karena kinerja keuangan menunjukkan konsekuensi ekonomi dari keputusan dan tindakan yang diambil manajemen perusahaan. Dengan pengukuran keuangan tersebut, dapat dilihat apakah perencanaan dan implementasi dari strategi telah memberikan perbaikan yang mendasar. Keadaan dan kemampuan perusahaan dapat diketahui dari analisis terhadap laporan

keuangan perusahaan. Laporan Laba/Rugi dan Neraca Reksa Motor I, II, dan III selama tiga tahun dapat dilihat pada lampiran 5-6. Berikut tabel penghitungan rasio dari masing-masing tolak ukur yang digunakan pada perspektif keuangan.

Tabel 4.3

**Penghitungan Rasio Reksa Motor I
Tahun 2008, 2009, dan 2010**

Tahun	Perputaran Total Aktiva	Perputaran Aktiva Tetap	GPM	Debt Ratio	Rasio Lancar	ROA	PMoS	GRiS
2008	1.26	7.37	45.62	13.86	597.70	16.33	12.91	15.68
2009	1.26	16.14	41.16	16.63	554.41	11.86	9.44	14.84
2010	1.05	16.41	30.39	13.92	672.48	0.49	0.47	(22.61)

Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Data diolah)

Tabel 4.4

**Penghitungan Rasio Reksa Motor II
Tahun 2008, 2009, dan 2010**

Tahun	Perputaran Total Aktiva	Perputaran Aktiva Tetap	GPM	Debt Ratio	Rasio Lancar	ROA	PMoS	GRiS
2008	0.82	2.32	43.88	6.99	922.74	8.04	9.76	30.60
2009	0.51	0.92	54.22	27.29	162.83	1.04	2.04	(38.33)
2010	1.04	1.22	44.93	24.07	61.30	(5.58)	(5.38)	69.54

Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Data diolah)

Tabel 4.5

**Penghitungan Rasio Reksa Motor III (SOUNDBLITZ)
Tahun 2008, 2009, dan 2010**

Tahun	Perputaran Total Aktiva	Perputaran Aktiva Tetap	GPM	Debt Ratio	Rasio Lancar	ROA	PMoS	GRiS
2008	1.65	11.06	31.37	13.08	650.64	19.81	12.02	25.88
2009	1.09	10.81	38.57	16.02	561.22	20.23	18.56	8.94
2010	1.22	4.87	23.62	19.79	378.47	5.48	4.48	0.07

Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Data diolah)

4.3.1 Manajemen Aktiva dan Investasi

Berdasarkan Tabel 4.3 sampai Tabel 4.5 di atas, hasil analisis finansial dari ketiga unit Reksa Motor, yaitu Reksa Motor I, Reksa Motor II dan Reksa Motor III (SOUNDBLITZ) dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Perputaran Total Aktiva

Perputaran total aktiva merupakan pengukuran yang baik tentang efisiensi investasi dalam seluruh kategori aktiva. Hasil analisis perputaran total aktiva pada tahun 2008 menunjukkan bahwa pendapatan operasional Reksa Motor I adalah Rp967.005.765,- dengan total aktiva sebesar Rp764.642.455,-, sehingga perputaran total aktiva perusahaan adalah sebesar 1,26 kali. Pada tahun 2009, pendapatan operasional perusahaan adalah Rp1.110.524.845,- dengan total aktiva sebesar Rp884.494.695,-, sehingga perputaran total aktiva perusahaan adalah sebesar 1,26 kali. Tahun 2010, pendapatan operasional perusahaan adalah Rp859.399.533,- dengan total aktiva sebesar Rp820.233.644,-, sehingga perputaran total aktiva perusahaan sebesar 1,05 kali.

Dari hasil perhitungan di atas, dapat dilihat bahwa tingkat perputaran total aktiva Reksa Motor I mengalami penurunan pada tahun 2010, sebesar 20% (dari 126% pada tahun 2009 menjadi 105% pada tahun 2010). Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam menghasilkan pendapatan dari total aktiva yang digunakannya tidak berubah pada tahun 2008-2009 dan mengalami penurunan pada tahun 2010. Penurunan pada tahun 2010 dikarenakan adanya penurunan penjualan pada tahun 2010, yaitu tahun 2009 sebesar Rp1.110.524.845,- menjadi Rp859.399.533,- pada tahun 2010.

Pendapatan operasional Reksa Motor II pada tahun 2008 adalah Rp533.521.545,- dengan total aktiva sebesar Rp647.543.293,-, sehingga perputaran total aktiva perusahaan adalah sebesar 0,82 kali. Pada tahun 2009, pendapatan operasional perusahaan adalah Rp329.048.935,- dengan total aktiva sebesar Rp643.758.163,-, sehingga perputaran total aktiva perusahaan adalah sebesar 0,51 kali. Tahun 2010, pendapatan operasional perusahaan adalah Rp557.873.383,- dengan total aktiva sebesar Rp537.800.021,-, sehingga perputaran total aktiva perusahaan adalah sebesar 1,04 kali.

Dari hasil perhitungan di atas, dapat dilihat bahwa perputaran total aktiva Reksa Motor II mengalami fluktuasi, yaitu mengalami penurunan sebesar 31% di tahun 2009, dan kemudian meningkat menjadi sebesar 53% di tahun 2010. Penurunan pada tahun 2009 dikarenakan adanya penurunan penjualan dari Rp533.521.545,- pada tahun 2008 menjadi Rp329.048.935,- pada tahun 2009. Adapun peningkatan pada tahun 2010 dikarenakan meningkatnya penjualan perusahaan menjadi Rp557.873.383,- disamping menurunnya jumlah total aktiva dari Rp643.758.163,- pada tahun 2009 menjadi Rp537.800.021,- pada tahun 2010. Penurunan total aktiva tersebut dikarenakan menurunnya jumlah aktiva lancar, terutama pada pos persediaan. Hal ini disebabkan adanya kebijakan perusahaan untuk menghabiskan sebagian *sparepart* yang lama untuk tujuan mengganti dengan keluaran yang lebih baru dan dana digunakan untuk membeli inventaris bengkel. Penurunan aktiva juga dikarenakan menurunnya jumlah piutang (Lampiran 6).

Pada tahun 2008, pendapatan operasional Reksa Motor III (SOUNDBLITZ) adalah Rp1.140.784.000,- dengan total aktiva sebesar Rp692.081.837,-, sehingga nilai perputaran total aktiva perusahaan pada tahun 2006 adalah sebesar 1,65 kali. Tahun 2009, pendapatan operasional perusahaan adalah Rp1.242.795.000,- dengan total aktiva sebesar Rp1.140.226.309,-, sehingga perputaran total aktiva perusahaan adalah sebesar 1,09 kali. Tahun 2010, pendapatan operasional perusahaan adalah Rp1.329.760.000,- dengan total aktiva sebesar Rp1.087.661.491,-, sehingga perputaran total aktiva perusahaan adalah sebesar 1,22 kali.

Dari hasil perhitungan di atas, dapat dilihat bahwa perputaran total aktiva Reksa Motor III (SOUNDBLITZ) mengalami fluktuasi, yakni terjadi penurunan sebesar 56% di tahun 2009 dan peningkatan sebesar 13% di tahun 2010. Penurunan pada tahun 2009 dikarenakan peningkatan penjualan juga diikuti dengan peningkatan total aktiva. Peningkatan pada tahun 2010 lebih dikarenakan meningkatnya penjualan yaitu dari Rp1.242.795.000,- pada tahun 2009 menjadi Rp1.329.760.000,- pada tahun 2010.

b. Perputaran Aktiva Tetap

Perputaran aktiva tetap digunakan untuk mengukur efisiensi penggunaan aktiva tetap perusahaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa pada tahun 2008, pendapatan operasional Reksa Motor I adalah Rp967.005.765,- dengan jumlah aktiva tetap bersih sebesar Rp131.218.590,- sehingga perputaran aktiva tetap perusahaan adalah sebesar 7,37 kali. Pada tahun 2009, pendapatan operasional perusahaan adalah Rp1.110.524.845,- dengan jumlah aktiva tetap bersih

sebesar Rp68.816.092,- sehingga perputaran aktiva tetap perusahaan adalah sebesar 16,14 kali. Tahun 2010, pendapatan operasional perusahaan adalah Rp859.399.533,- dengan jumlah aktiva tetap bersih sebesar Rp52.357.357,- sehingga perputaran aktiva tetap perusahaan adalah sebesar 16,41 kali.

Dari hasil analisis tersebut diketahui bahwa terjadi kenaikan dalam perputaran aktiva tetap perusahaan, yakni sebesar 8,77 pada tahun 2009 dan 0,27 pada tahun 2010. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam hal menggunakan aktiva tetap untuk menghasilkan penjualan semakin efektif. Peningkatan nilai perputaran aktiva tetap lebih dikarenakan meningkatnya penjualan perusahaan terutama tahun 2008-2009 dan peningkatan tahun 2010 dikarenakan adanya penurunan aktiva tetap. Hal ini disebabkan karena adanya beberapa peralatan bengkel yang tidak dapat digunakan lagi sehingga mengurangi nilai inventaris bengkel.

Tahun 2008, pendapatan operasional Reksa Motor II adalah Rp533.521.545,- dengan jumlah aktiva tetap bersih sebesar Rp230.063.052,- sehingga perputaran aktiva tetap perusahaan adalah sebesar 2,32 kali. Tahun 2009, pendapatan operasional perusahaan adalah Rp329.048.935,- dengan jumlah aktiva tetap bersih sebesar Rp357.706.112,- sehingga perputaran aktiva tetap perusahaan adalah sebesar 0,92 kali. Tahun 2010, pendapatan operasional perusahaan adalah Rp557.873.383,- dengan jumlah aktiva tetap bersih sebesar Rp458.456.491,- sehingga perputaran aktiva tetap perusahaan sebesar 1,12 kali.

Dari hasil analisis tersebut, dapat diketahui bahwa terjadi fluktuasi dalam perputaran aktiva tetap perusahaan, yakni penurunan sebesar 1,4 pada tahun

2009 dan peningkatan sebesar 0,2 di tahun 2010. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan Reksa Motor II dalam menggunakan aktiva tetapnya untuk menghasilkan pendapatan pada tahun 2008-2009 kurang efektif, namun efektivitas tersebut dapat ditingkatkan pada tahun 2010. Penurunan pada tahun 2009 karena penurunan penjualan dari Rp533.521.545,- pada tahun 2008 menjadi Rp329.048.935,- pada tahun 2009. Sedangkan peningkatan pada tahun 2010 dikarenakan meningkatnya penjualan perusahaan.

Pada tahun 2008, pendapatan operasional Reksa Motor III (SOUNDBLITZ) adalah Rp1.140.784.000,- dengan jumlah aktiva tetap bersih sebesar Rp103.125.689,-, sehingga nilai perputaran aktiva tetap perusahaan pada tahun 2006 adalah sebesar 11,06 kali. Tahun 2009, pendapatan operasional perusahaan adalah Rp1.242.795.000,- dengan jumlah aktiva tetap bersih sebesar Rp114.942.678,- sehingga perputaran aktiva tetap perusahaan adalah sebesar 10,81 kali. Tahun 2010, pendapatan operasional perusahaan adalah Rp1.329.760.000,- dengan aktiva tetap bersih sebesar Rp272.889.860,- sehingga perputaran aktiva tetap perusahaan adalah sebesar 4,87 kali.

Dari hasil analisis tersebut dapat diketahui bahwa terjadi penurunan dalam perputaran aktiva tetap perusahaan, yakni sebesar 0,25 di tahun 2009 dan 5,94 di tahun 2010. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan Reksa Motor III (SOUNDBLITZ) dalam menghasilkan pendapatan dari aktiva tetap semakin tidak efektif selama tahun 2008-2010. Penurunan ini dikarenakan proporsi peningkatan penjualan selama tahun 2008-2010 juga diikuti dengan peningkatan aktiva tetap.

4.3.2 Manajemen Biaya

Manajemen biaya dalam penelitian ini diukur dari rasio *Gross Profit Margin* (GPM). Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.3 sampai Tabel 4.5 dapat diuraikan analisis rasio manajemen biaya sebagai berikut. Pada tahun 2008, laba kotor Reksa Motor I adalah Rp441.162.472,- dengan pendapatan operasional sebesar Rp967.005.765,-, sehingga nilai *Gross Profit Margin* (GPM) perusahaan adalah 45,62%. Pada tahun 2009, laba kotor perusahaan adalah Rp457.131.794,- dengan pendapatan operasional sebesar Rp1.110.524.845,-, sehingga nilai GPM perusahaan pada tahun 2009 adalah sebesar 41,16%. Tahun 2010, laba kotor perusahaan adalah Rp261.144.413,- dengan pendapatan operasional sebesar Rp859.399.533,-, sehingga nilai *Gross Profit Margin* (GPM) perusahaan pada tahun 2008 adalah sebesar 30,39%.

Dari hasil analisis tersebut, dapat diketahui bahwa terjadi penurunan *gross profit margin* Reksa Motor I, yakni sebesar 4,46% pada tahun 2009 dan 10,77% pada tahun 2010. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan kotor mengalami penurunan selama tahun 2008 hingga 2010, sebagai akibat meningkatnya harga pokok penjualan. Untuk itu diharapkan Reksa Motor I dapat meningkatkan efisiensi Harga Pokok Penjualan, dengan cara memilih *supplier* suku cadang yang lebih murah harganya.

Pada tahun 2008, laba kotor Reksa Motor II adalah Rp234.103.894,- dengan pendapatan operasional sebesar Rp533.521.545,-, sehingga nilai GPM perusahaan adalah sebesar 43,88%. Pada tahun 2009, laba kotor perusahaan adalah Rp178.425.842,- dengan pendapatan operasional sebesar Rp329.048.935,-,

sehingga nilai GPM perusahaan pada tahun 2009 adalah sebesar 54,22%. Di tahun 2010, laba kotor perusahaan adalah Rp250.633.143,- dengan pendapatan operasional sebesar Rp557.873.383,-, sehingga nilai GPM perusahaan pada tahun 2010 adalah sebesar 44,93%.

Dari tabel tersebut, dapat diketahui bahwa terjadi fluktuasi *gross profit margin* Reksa Motor II dari tahun ke tahun, yakni peningkatan sebesar 10,34% di tahun 2009 dan penurunan sebesar 9,29% di tahun 2010. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam mengendalikan biaya belum begitu stabil (mengalami peningkatan pada tahun 2009 dan penurunan pada tahun 2010). Penurunan pada tahun 2010 lebih dipengaruhi oleh meningkatnya harga barang. Untuk itu diharapkan Reksa Motor II dapat meningkatkan efisiensi Harga Pokok Penjualan, dengan cara memilih *supplier* suku cadang yang lebih murah harganya.

Pada tahun 2008, laba kotor Reksa Motor III (SOUNDBLITZ) adalah Rp357.841.721,- dengan pendapatan operasional sebesar Rp1.140.784.000,-, sehingga nilai GPM perusahaan adalah 31,37%. Pada tahun 2009, laba kotor perusahaan adalah Rp479.396.129,- dengan pendapatan operasional sebesar Rp1.242.795.000,-, sehingga nilai GPM perusahaan pada tahun 2009 adalah sebesar 38,57%. Tahun 2010, laba kotor perusahaan adalah Rp314.132.815,- dengan pendapatan operasional sebesar Rp1.329.760.000,-, sehingga nilai GPM perusahaan pada tahun 2010 adalah sebesar 23,62%.

Dari tabel tersebut, dapat diketahui bahwa terjadi fluktuasi *gross profit margin* Reksa Motor III (SOUNDBLITZ), yakni peningkatan sebesar 7,20% di tahun 2009 dan penurunan sebesar 14,95% di tahun 2010. Hal ini menunjukkan

bahwa kemampuan perusahaan dalam mengendalikan biaya belum begitu stabil (mengalami peningkatan pada tahun 2009 dan penurunan pada tahun 2010). Penurunan pada tahun 2010 lebih dipengaruhi oleh meningkatnya harga barang. Untuk itu diharapkan Reksa Motor III dapat meningkatkan efisiensi Harga Pokok Penjualan, dengan cara memilih *supplier* suku cadang yang lebih murah harganya.

4.3.3 Rasio *Leverage*

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.3 sampai Tabel 4.5 dapat diuraikan analisis rasio *leverage* sebagai berikut. Pada tahun 2008, total hutang yang dimiliki Reksa Motor I adalah Rp105.976.353,- dengan total aktiva sebesar Rp764.642.455,-, sehingga rasio hutangnya adalah sebesar 13,86%. Tahun 2009, total hutang yang dimiliki adalah Rp147.124.199,- dengan total aktiva sebesar Rp884.494.695,-, sehingga rasio hutangnya adalah sebesar 16,63%. Tahun 2010, total hutang yang dimiliki Reksa Motor I adalah Rp114.186.350,- dengan total aktiva sebesar Rp820.233.644,-, sehingga rasio hutangnya sebesar 13,92%.

Dari perhitungan di atas, dapat dilihat bahwa rasio hutang Reksa Motor I mengalami fluktuasi, yakni terjadi peningkatan 3% pada tahun 2009 dan penurunan sebesar 3% pada tahun 2010. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam menjamin pengembalian hutang dengan total aktiva mengalami penurunan pada tahun 2009 dan meningkat pada tahun 2010. Peningkatan *debt ratio* pada tahun 2009 karena meningkatnya hutang perusahaan, sedangkan penurunan pada tahun 2010 karena menurunnya hutang perusahaan. Nilai *debt ratio* yang rendah, di bawah 50% menunjukkan bahwa perusahaan hanya

menggunakan dana hutang yang rendah dari total aktivitya, atau dengan kata lain perusahaan kuat dalam permodalan sendiri.

Pada tahun 2008, total hutang yang dimiliki Reksa Motor II adalah Rp45.243.546,- dengan total aktiva sebesar Rp647.543.293,-, sehingga rasio hutangnya adalah sebesar 6,99%. Tahun 2009, total hutang yang dimiliki adalah Rp175.677.398,- dengan total aktiva sebesar Rp643.758.163,-, sehingga rasio hutangnya adalah sebesar 27,29%. Tahun 2010, total hutang yang dimiliki Reksa Motor II adalah Rp129.439.266,- dengan total aktiva sebesar Rp537.800.021,-, sehingga rasio hutangnya adalah sebesar 24,07%.

Dari perhitungan di atas, dapat dilihat bahwa rasio hutang Reksa Motor II mengalami fluktuasi, yakni terjadi peningkatan sebesar 20,3% pada tahun 2009 dan penurunan sebesar 3,22% pada tahun 2010. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam menjamin pengembalian hutang dengan total aktiva mengalami penurunan pada tahun 2009 dan meningkat pada tahun 2010. Peningkatan *debt ratio* pada tahun 2009 karena meningkatnya hutang perusahaan, sedangkan penurunan pada tahun 2010 karena menurunnya hutang perusahaan. Nilai rasio yang rendah menunjukkan bahwa sebagian besar total aktiva berasal dari modal sendiri dan hanya menggunakan sedikit modal hutang atau dengan kata lain perusahaan kuat dalam permodalan sendiri.

Pada tahun 2008, total hutang yang dimiliki Reksa Motor III adalah Rp90.519.733,- dengan total aktiva sebesar Rp692.081.837,-, sehingga rasio hutangnya adalah sebesar 13,08%. Tahun 2009, total hutang yang dimiliki adalah Rp182.688.708,- dengan total aktiva sebesar Rp1.140.226.309,-, sehingga rasio

hutangnya adalah sebesar 16,02%. Tahun 2010, total hutang yang dimiliki Reksa Motor III adalah Rp215.278.282,- dengan total aktiva sebesar Rp1.087.661.491,- sehingga rasio hutangnya adalah sebesar 19,79%.

Dari perhitungan di atas, dapat dilihat bahwa rasio hutang Reksa Motor III mengalami peningkatan *debt ratio* dari tahun 2008-2010, yakni sebesar 2,94% di tahun 2009 dan 3,77% di tahun 2010. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam menjamin pengembalian hutang dengan total aktiva mengalami penurunan selama tahun 2008-2010. Nilai rasio yang rendah menunjukkan bahwa sebagian besar total aktiva berasal dari modal sendiri dan hanya menggunakan sedikit modal hutang/dengan kata lain perusahaan kuat dalam permodalan sendiri.

4.3.4 Rasio Likuiditas

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.3 sampai Tabel 4.5 dapat diuraikan analisis rasio likuiditas sebagai berikut. Pada tahun 2008, aktiva lancar yang dimiliki Reksa Motor I adalah Rp633.423.865,- dengan kewajiban lancar sebesar Rp105.976.353,-, sehingga rasio lancar yang dimiliki perusahaan adalah sebesar 597,7%. Pada tahun 2009, aktiva lancar perusahaan adalah Rp815.678.603,- dengan kewajiban lancar sebesar Rp147.124.199,-, sehingga rasio lancar yang dimiliki perusahaan pada tahun 2009 adalah sebesar 554,41%. Tahun 2010, aktiva lancar perusahaan adalah Rp767.876.287,- dengan kewajiban lancar sebesar Rp114.186.350,-, sehingga rasio lancar yang dimiliki perusahaan pada tahun 2010 adalah sebesar 672,48%.

Dari perhitungan di atas, dapat dilihat bahwa rasio lancar Reksa Motor I mengalami fluktuasi, yakni penurunan sebesar 43,29% di tahun 2009 dan

peningkatan sebesar 118,07% di tahun 2010. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya dari aktiva lancar mengalami penurunan pada tahun 2009 dan meningkat pada tahun 2010. Nilai rasio lancar yang tinggi menunjukkan bahwa masih banyaknya dana menganggur yang tidak digunakan oleh perusahaan untuk mengembangkan kegiatan usahanya. Penurunan nilai rasio pada tahun 2009 dikarenakan meningkatnya kewajiban lancar yang diikuti dengan peningkatan aktiva lancar. Sedangkan peningkatan pada tahun 2010 dikarenakan menurunnya kewajiban lancar yang dimiliki oleh perusahaan.

Pada tahun 2008, aktiva lancar yang dimiliki Reksa Motor II adalah Rp417.480.241,- dengan kewajiban lancar sebesar Rp45.243.546,-, sehingga rasio lancar yang dimiliki perusahaan adalah sebesar 922,74%. Tahun 2009, aktiva lancar perusahaan adalah Rp286.052.051,- dengan kewajiban lancar sebesar Rp175.677.398,-, sehingga rasio lancar yang dimiliki perusahaan pada tahun 2009 adalah sebesar 162,83%. Tahun 2010, aktiva lancar perusahaan adalah Rp79.343.530,- dengan kewajiban lancar sebesar Rp129.439.266,-, sehingga rasio lancar yang dimiliki perusahaan pada tahun 2010 adalah sebesar 61,30%.

Dari perhitungan di atas, dapat dilihat bahwa rasio lancar Reksa Motor II mengalami penurunan, yakni sebesar 759,91% tahun 2009 dan 101,53% tahun 2010. Hal ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya mengalami penurunan pada tahun 2009 dan 2010. Nilai yang tinggi pada tahun 2008 menunjukkan bahwa masih banyaknya dana menganggur yang tidak digunakan oleh perusahaan untuk mengembangkan kegiatan usahanya.

Sedangkan nilai yang rendah pada tahun 2009-2010 dibawah 200% menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya belum dapat dikatakan baik. Penurunan rasio lancar tersebut dikarenakan meningkatnya jumlah kewajiban lancar terutama pada tahun 2009 dan karena menurunnya jumlah aktiva lancar terutama pada tahun 2010.

Pada tahun 2008, aktiva lancar yang dimiliki Reksa Motor III adalah Rp588.956.148,- dengan kewajiban lancar sebesar Rp90.519.733,-sehingga rasio lancar yang dimiliki perusahaan adalah sebesar 650,64%. Tahun 2009, aktiva lancar perusahaan adalah Rp1.025.283.631,- dengan kewajiban lancar sebesar Rp182.688.708,-, sehingga rasio lancar yang dimiliki perusahaan pada tahun 2009 adalah sebesar 561,22%. Tahun 2010, aktiva lancar perusahaan adalah Rp814.771.631,- dengan kewajiban lancar sebesar Rp215.278.282,-, sehingga rasio lancar yang dimiliki perusahaan pada tahun 2010 adalah sebesar 378,47%.

Dari perhitungan di atas, dapat dilihat bahwa rasio lancar Reksa Motor III mengalami penurunan, yakni sebesar 89,42% di tahun 2009 dan 182,75% tahun 2010. Hal ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya mengalami penurunan dari tahun 2008-2010. Nilai yang tinggi selama tahun 2008-2010 di atas 200% menunjukkan bahwa masih banyaknya dana menganggur yang tidak digunakan oleh perusahaan untuk mengembangkan kegiatan usahanya. Penurunan rasio lancar selama tahun 2008-2010 karena meningkatnya kewajiban lancar yang dimiliki oleh perusahaan.

4.3.5 Rasio Profitabilitas

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.3 sampai Tabel 4.5 dapat diuraikan analisis rasio profitabilitas sebagai berikut.

a. *Return On Asset (ROA)*

ROA digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan secara keseluruhan dalam menghasilkan laba dengan jumlah aktiva yang tersedia.

Pada tahun 2008, laba setelah pajak yang dimiliki Reksa Motor I adalah Rp124.840.682,- dengan total aktiva sebesar Rp764.642.455,-, sehingga nilai ROA yang dicapai adalah sebesar 16,33 atau 16%. Pada tahun 2009, laba bersih setelah pajak adalah Rp104.863.928,- dengan total aktiva sebesar Rp884.494.695,-, sehingga nilai ROA yang dicapai perusahaan pada tahun 2009 adalah sebesar 11,86 atau 12%. Tahun 2010, laba bersih setelah pajak adalah Rp4.001.789,- dengan total aktiva sebesar Rp820.233.644,-, sehingga nilai ROA yang dicapai perusahaan pada tahun 2010 adalah 0,49 atau 0,5%.

Dari perhitungan di atas, dapat dilihat ROA yang dicapai Reksa Motor I mengalami penurunan sebesar 4,47% pada tahun 2008 dan 11,37% di tahun 2010. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba dari total aktiva yang ditanamkan semakin memburuk dari 2008-2010. Penurunan ROA tersebut dikarenakan menurunnya kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih selama tahun 2008-2010, sebagai akibat menurunnya pendapatan perusahaan.

Pada tahun 2008, laba setelah pajak yang dimiliki Reksa Motor II adalah Rp52.069.067,- dengan total aktiva sebesar Rp647.543.293,-, sehingga nilai

ROA yang dicapai adalah sebesar 8,04 atau 8%. Pada tahun 2009, laba bersih setelah pajak adalah Rp6.720.910,- dengan total aktiva sebesar Rp643.758.163,-, sehingga nilai ROA yang dicapai perusahaan pada tahun 2009 adalah 1,04 atau 1%. Tahun 2010, rugi bersih setelah pajak adalah Rp30.004.808,- dengan total aktiva sebesar Rp537.800.021,-, sehingga nilai ROA yang dicapai perusahaan pada tahun 2008 adalah minus 5,58 atau 6%.

Dari perhitungan di atas, dapat dilihat ROA yang dicapai Reksa Motor II mengalami penurunan sebesar 7% dari tahun ke tahun. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba dari aktiva yang ditanamkan semakin buruk, bahkan pada tahun 2010 perusahaan mengalami kerugian. Penurunan ROA pada tahun 2009 lebih dikarenakan menurunnya pendapatan perusahaan, sedangkan pada tahun 2010 karena meningkatnya biaya harga pokok penjualan dan meningkatnya biaya operasional perusahaan, terutama untuk pos biaya karyawan, listrik, air, dan gas.

Pada tahun 2008, laba setelah pajak yang dimiliki Reksa Motor III adalah Rp137.122.128,- dengan total aktiva sebesar Rp692.081.837,-, sehingga nilai ROA yang dicapai adalah sebesar 19,81 atau 20%. Pada tahun 2009, laba bersih setelah pajak adalah Rp230.713.461,- dengan total aktiva sebesar Rp1.140.226.309,-, sehingga nilai ROA yang dicapai perusahaan pada tahun 2009 adalah 20,23 atau 20%. Tahun 2010, laba bersih setelah pajak adalah Rp59.599.676,- dengan total aktiva sebesar Rp1.087.661.491,-, sehingga nilai ROA yang dicapai perusahaan pada tahun 2010 adalah sebesar 5,48 atau 5%.

Dapat dilihat bahwa ROA Reksa Motor III mengalami fluktuasi walau hanya peningkatan sebesar 0,42% di tahun 2009 dan penurunan sebesar 14,75% di tahun 2010. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba dari aktiva mengalami fluktuasi, yaitu meningkat pada tahun 2009 dan menurun pada tahun 2010. Peningkatan pada tahun 2009 dikarenakan meningkatnya penjualan, sehingga laba bersih juga mengalami peningkatan. Penurunan pada tahun 2010 lebih dikarenakan menurunnya laba bersih sebagai akibat meningkatnya HPP dan beban operasional perusahaan.

b. Profit Margin on Sales (PMoS) atau Margin Laba atas Penjualan

Margin laba atas penjualan merupakan ukuran yang digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam meraih laba bersih dari penjualan pada periode tertentu. Pada tahun 2008, laba bersih Reksa Motor I adalah Rp124.840.682,- dengan pendapatan operasional sebesar Rp967.005.765,-, sehingga nilai PMoS yang dicapai adalah sebesar 12,91 atau 13%. Pada tahun 2009, laba bersih perusahaan adalah Rp104.863.928,- dengan pendapatan operasional sebesar Rp1.110.524.845,-, sehingga nilai PMoS yang dicapai perusahaan adalah sebesar 9,44 atau 9%. Tahun 2010, laba bersih perusahaan adalah Rp4.001.789,- dengan pendapatan operasional sebesar Rp859.399.533,-, sehingga nilai PMoS yang dicapai perusahaan adalah sebesar 0,47 atau 0,5%.

Dari perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa tingkat PMoS Reksa Motor I mengalami penurunan sebesar 3,47% pada tahun 2009 dan 8,97% di tahun 2010. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan Reksa Motor I dalam menghasilkan keuntungan bersih dari penjualannya mengalami penurunan

selama tahun 2008-2010. Penurunan *profit margin* tersebut dikarenakan adanya penurunan laba bersih yang terjadi di tahun 2009, sebagai akibat meningkatnya biaya operasional perusahaan. Penurunan pada tahun 2010 dikarenakan menurunnya pendapatan perusahaan.

Pada tahun 2008, laba bersih Reksa Motor II adalah Rp52.069.067,- dengan pendapatan operasional sebesar Rp533.521.545,-, sehingga nilai PMoS yang dicapai adalah sebesar 9,76 atau 10%. Pada tahun 2009, laba bersih perusahaan adalah Rp6.720.910,- dengan pendapatan operasional sebesar Rp329.048.935,-, sehingga nilai PMoS yang dicapai perusahaan adalah sebesar 2,04 atau 2%. Tahun 2010, rugi bersih perusahaan adalah Rp30.004.808,- dengan pendapatan operasional sebesar Rp557.873.383,-, sehingga nilai PMoS yang dicapai perusahaan adalah minus sebesar 5,38 atau 5%.

Dari perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa tingkat PMoS Reksa Motor II mengalami penurunan sebesar 7,72% pada tahun 2009 dan 7,42% pada tahun 2010. Penurunan *profit margin* tersebut dikarenakan adanya penurunan laba bersih, sebagai akibat menurunnya pendapatan dan meningkatnya biaya operasional tahun 2009. Penurunan pada tahun 2010 terutama karena adanya penurunan laba bersih, sebagai akibat meningkatnya biaya operasional.

Pada tahun 2008, laba bersih Reksa Motor III adalah Rp137.122.128,- dengan pendapatan operasional sebesar Rp1.140.784.000,-, sehingga nilai PMoS yang dicapai adalah sebesar 12,02 atau 12%. Pada tahun 2009, laba bersih perusahaan adalah Rp230.713.461,- dengan pendapatan operasional

sebesar Rp1.242.795.000,-, sehingga nilai PMoS yang dicapai perusahaan adalah sebesar 18,56 atau 19%. Tahun 2010, laba bersih perusahaan adalah Rp59.599.676,- dengan pendapatan operasional sebesar Rp1.329.760.000,-, sehingga nilai PMoS yang dicapai perusahaan adalah sebesar 4,48 atau 4%.

Dari perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa tingkat PMoS Reksa Motor III (SOUNDBLITZ) mengalami fluktuasi, yakni peningkatan sebesar 6,54% pada tahun 2009 dan penurunan sebesar 14,08% pada tahun 2010. Peningkatan *profit margin* tersebut dikarenakan adanya peningkatan laba bersih yang terjadi di tahun 2009 yang dikarenakan meningkatnya pendapatan. Adapun penurunan pada tahun 2010 dikarenakan menurunnya laba bersih sebagai akibat dari meningkatnya biaya operasional perusahaan.

4.3.6 Pertumbuhan Pendapatan

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.3 sampai Tabel 4.5 dapat diuraikan analisis rasio pertumbuhan pendapatan sebagai berikut. Pertumbuhan pendapatan/*Growth Rate in Sales* (GRiS) Reksa Motor I mengalami penurunan sebesar 1% (dari 16% pada tahun 2008 menjadi 15% pada tahun 2009) dan 37% (dari 15% pada tahun 2009 menjadi minus 23% pada tahun 2010). Penurunan ini dikarenakan perusahaan tidak mampu meningkatkan pendapatannya dengan baik. Hal ini disebabkan karena tingkat persaingan yang semakin tinggi dan kurang efektifnya perusahaan dalam melakukan promosi, sehingga kurang dapat menarik minat konsumen dalam menggunakan jasa Reksa Motor I.

GRiS Reksa Motor II mengalami fluktuasi, yakni penurunan sebesar 69% (dari 31% pada tahun 2008 menjadi minus 38% pada tahun 2009) dan

peningkatan sebesar 108% (dari minus 38% pada tahun 2009 menjadi 70% pada tahun 2010). Penurunan terjadi karena kegiatan promosi yang dilakukan, inovasi, serta pelayanan yang dilakukan Reksa Motor I kurang begitu maksimal. Pada tahun 2010 perusahaan dapat meningkatkan pendapatannya sebagai akibat dilakukannya promosi yang lebih baik, serta adanya peningkatan pelayanan dan inovasi yang dilakukan perusahaan. Kondisi ini dapat meningkatkan minat dan kepuasan konsumen dalam menggunakan jasa bengkel yang diberikan oleh Reksa Motor II, sehingga volume penjualan dan pendapatan perusahaan pun meningkat.

GRiS Reksa Motor III mengalami penurunan sebesar 17% (dari 26% pada tahun 2008 menjadi 9% pada tahun 2009) dan 9% (dari 9% pada tahun 2009 menjadi 0,07% pada tahun 2010). Penurunan ini dikarenakan kenaikan menurunnya kemampuan perusahaan dalam menghasilkan pendapatan. Adapun penurunan tersebut dapat dipengaruhi oleh promosi yang dilakukan, inovasi, serta pelayanan yang dilakukan SOUNDBLITZ yang masih kurang begitu maksimal.

4.4 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, fokus terletak pada bagaimana mewujudkan manfaat dan pelayanan yang semakin baik kepada pelanggan dan tolak ukur yang digunakan adalah tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk layanan jasa yang diberikan. Hal ini dapat dilihat dari *customer complaints*, *customer retention*, dan *customer acquisition*.

4.4.1 Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Kepuasan pelanggan yang menggunakan jasa Reksa Motor dapat dilihat dari banyaknya keluhan yang masuk dibandingkan dengan jumlah pelanggan.

Berikut data pelanggan yang dimiliki oleh Reksa Motor:

Tabel 4.6

Kepuasan Pelanggan Reksa Motor I, II, dan III

Keterangan	Jumlah Pelanggan			Keluhan Pelanggan			Persentase Keluhan Pelanggan terhadap Jumlah Pelanggan (%)		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Reksa Motor I	711	1.267	1.195	6	23	15	0,84	1,82	1,26
Reksa Motor II	344	557	628	7	18	11	2,03	3,23	1,75
Reksa Motor III	45	73	104	–	8	3	0,00	10,96	2,88

Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan bahwa jumlah pelanggan Reksa Motor dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Namun, terjadi fluktuasi dalam hal jumlah keluhan pelanggan terhadap perusahaan. Walaupun sempat mengalami kenaikan jumlah keluhan pelanggan, tetapi rupanya Reksa Motor dapat segera memperbaiki kinerja mereka. Terbukti di tahun berikutnya, yakni 2010, Reksa Motor dapat tetap meningkatkan jumlah pelanggan dengan mengurangi jumlah keluhan pelanggan mereka. Sebaiknya hal ini dapat terus dipertahankan, walaupun nanti jumlah pelanggannya semakin bertambah.

Keluhan-keluhan yang masuk ke perusahaan biasanya berkisar seputar masalah *sparepart*, pelayanan, dan fasilitas yang digunakan dalam bekerja. Hal ini biasanya langsung ditanggapi oleh perusahaan dengan cara berkoordinasi dengan

unit-unit lain dan Kantor Pusat, mengadakan *training* terhadap karyawan, hingga melakukan survei terhadap pelayanan yang diberikan di tempat lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis. Rata-rata keluhan pelanggan bengkel adalah mengenai kurangnya ruang tunggu yang nyaman dan besar, sehingga kadang jenuh apabila menunggu servis yang agak lama. Selain itu, keluhan pelanggan biasanya juga seputar kecepatan penyediaan *sparepart*. Hal ini biasanya dikarenakan suplai dari SCM yang agak telat. Untuk kecepatan pengerjaan dan harga, Reksa Motor tidak kalah dengan para pesaing yang lain.

4.4.2 Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Indikator ini digunakan untuk seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan para pelanggan lamanya.

Tabel 4.7

Retensi Pelanggan Reksa Motor I, II, dan III

Keterangan	Jumlah Pelanggan			Jumlah Pelanggan Lama			Retensi Pelanggan (%)		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Reksa Motor I	711	1.267	1.195	417	711	969	58,65	56,12	81,09
Reksa Motor II	344	557	628	53	344	354	15,41	61,76	56,37
Reksa Motor III	45	73	104	2	3	7	4,44	4,11	6,73

Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Data diolah)

Jumlah pelanggan lama Reksa Motor I pada tahun 2008 sebesar 59%, kemudian turun menjadi 56% pada tahun 2009, dan meningkat lagi menjadi 81% pada tahun 2010. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan masih fluktuatif dalam mempertahankan pelanggan lamanya untuk kembali menggunakan jasa perusahaan, yaitu melakukan servis di Reksa Motor I. Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan loyalitas pelanggan lama di tahun 2010 dikarenakan

perusahaan mampu memperbaiki kualitas kerjanya kembali, perusahaan juga berusaha untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada konsumen dengan cara meningkatkan keterampilan karyawan dalam hal menangani permasalahan kendaraan konsumen, dan menyelesaikannya dengan waktu yang lebih cepat. Salah satu cara yang dilakukan perusahaan guna meningkatkan pelayanan tersebut, antara dengan meningkatkan fasilitas ruang tunggu, kebersihan ruangan, serta penggunaan peralatan yang semakin modern.

Di Reksa Motor II, jumlah retensi pelanggan pada tahun 2008 sebesar 15%, naik menjadi 62% pada tahun 2009, dan menurun kembali pada tahun 2010 menjadi 56%. Hal ini menunjukkan bahwa Reksa Motor II terbilang masih dapat mempertahankan pelanggan lamanya untuk melakukan penggunaan jasa perusahaan kembali, walaupun jumlah retensi pelanggan sempat mengalami penurunan pada tahun 2010. Kemampuan Reksa Motor II untuk mempertahankan pelanggan lama dikarenakan adanya upaya dari perusahaan untuk meningkatkan kualitas pelayanan jasa kepada konsumen, seperti meningkatkan keterampilan karyawan dalam hal menangani permasalahan kendaraan dari konsumen, dan menyelesaikannya dengan waktu yang lebih cepat, serta penggunaan peralatan yang semakin modern.

Reksa Motor III (SOUNDBLITZ) pada tahun 2008 dan 2009 memiliki retensi pelanggan sebesar 4% dan meningkat menjadi 7% di tahun 2010. Perusahaan cukup baik dalam meningkatkan loyalitas pelanggannya. Hal ini dikarenakan perusahaan mampu menjaga dan meningkatkan kualitas kerjanya, perusahaan senantiasa berusaha meningkatkan pelayanan kepada konsumen.

Hasil pada tolak ukur *customer retention* ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan lamanya cenderung fluktuatif. Namun, dapat dilihat bahwa pelanggan lama yang dimiliki Reksa Motor bisa dipastikan ada yang kembali lagi pada tahun-tahun berikutnya. Hasil tersebut dapat dicapai karena pelanggan merasa puas terhadap jasa layanan yang diberikan perusahaan.

4.4.3 Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Indikator ini digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan-pelanggan baru.

Tabel 4.8

Akuisisi Pelanggan Reksa Motor I, II, dan III

Keterangan	Jumlah Pelanggan			Jumlah Pelanggan Baru			Akuisisi Pelanggan (%)		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Reksa Motor I	711	1.267	1.195	294	556	226	41,35	43,88	18,91
Reksa Motor II	344	557	628	291	213	274	84,59	38,24	43,63
Reksa Motor III	45	73	104	43	70	97	95,56	95,89	93,27

Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Data diolah)

Pada tahun 2008, jumlah akuisisi pelanggan sebesar 41%. Di tahun 2009, jumlah pelanggan baru yang dapat dicapai perusahaan adalah 44%, dan tahun 2010, jumlah pelanggan baru yang dicapai adalah 19% dari jumlah pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan Reksa Motor I dalam menghasilkan pelanggan baru mengalami fluktuasi. Penurunan yang lumayan drastis tersebut dikarenakan semakin banyaknya perusahaan sejenis yang baru berdiri di berbagai tempat, sehingga untuk perbaikan yang kecil-kecil, seperti ganti oli, membetulkan rem, cuci kendaraan, mereka lebih memilih tempat yang dekat dengan lokasi

mereka, dan hanya untuk perbaikan yang sifatnya besar (seperti turun mesin, variasi) konsumen baru memilih bengkel yang benar-benar memiliki kualitas dan dapat dipercaya untuk mengatasi permasalahan tersebut. Selain itu, adanya tingkat persaingan yang semakin tinggi dari sesama bengkel besar baik dalam kualitas kerja, kelengkapan jasa yang ditawarkan, maupun penggunaan teknologi, juga turut mempengaruhi menurunnya tingkat akuisisi pelanggan Reksa Motor I.

Jumlah akuisisi pelanggan Reksa Motor II pada tahun 2008 sebesar 85%. Di tahun 2009, jumlah akuisisi pelanggan mengalami penurunan menjadi 38% dan di tahun 2010, akuisisi pelanggan meningkat kembali sebesar 44%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan Reksa Motor II dalam menghasilkan pelanggan baru mengalami fluktuasi, yakni mengalami penurunan pada tahun 2009 dan peningkatan pada tahun 2010. Penurunan pada tahun 2009 dikarenakan kurangnya promosi yang dilakukan oleh perusahaan dan semakin ketatnya persaingan dari bengkel-bengkel sekitar, baik yang kecil maupun yang besar.

Jumlah akuisi pelanggan pada Reksa Motor III (SOUNDBLITZ) pada tahun 2008 dan 2009 sebesar 96% dan menjadi 93% pada tahun 2009. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan Reksa Motor III dalam menghasilkan pelanggan baru mengalami penurunan pada tahun 2010. Penurunan kemampuan Reksa Motor III (SOUNDBLITZ) dalam meraih pelanggan baru dikarenakan kurang gencarnya promosi dan semakin banyaknya persaingan dari bengkel-bengkel variasi mobil lainnya.

Hasil pada tolak ukur *customer acquisition* ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru cenderung menurun

(Reksa Motor I dan SOUNDBLITZ) dan fluktuatif (Reksa Motor II). Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru semakin buruk dari tahun ke tahun.

4.5 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, yang menjadi tolak ukur penilaian adalah proses inovasi yang dilihat dari jenis layanan baru yang diberikan (*new product introduced*), *administrative expense per total revenues*, produktivitas, ketersediaan *sparepart*, daur ulang limbah, keikutsertaan dalam asosiasi perbengkelan, keluhan pelanggan mengenai keamanan, dan *response time*.

4.5.1 Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, Reksa Motor berusaha mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan menciptakan produk layanan jasa yang dikehendaki pelanggan. Pada perusahaan jasa seperti Reksa Motor, proses inovasi dinilai dari jumlah layanan baru yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Inovasi dalam bidang pelayanan maupun pemasaran jasa dilakukan oleh perusahaan setiap tahunnya. Dalam hal ini inovasi dilakukan atas program dari Kantor Pusat, yang kemudian diterapkan ke semua unit. Hal tersebut menjadi salah satu cara yang dilakukan agar dapat bersaing dengan usaha-usaha sejenis lainnya yang ada di Gresik. Beberapa inovasi yang telah dilakukan perusahaan selama kurun waktu 2008-2010, yaitu:

a. Tahun 2008

- 1) Pada bulan puasa, konsumen yang menggunakan jasa di Reksa Motor dengan sejumlah nominal tertentu, akan mendapatkan *voucher* makan yang berlaku di unit Rumah Makan Carita dan Larisa.
- 2) Pembuatan REKSA CARD (kartu keanggotaan Reksa Motor Group). Kartu ini berlaku selama 5 tahun, bisa didapatkan oleh semua pelanggan tanpa dipungut biaya sepeser pun. Keuntungan memiliki kartu keanggotaan ini, antara lain:
 - a) Jika melakukan *service* jasa di Reksa Motor → diskon 10%.
 - b) Jika melakukan pembelian *sparepart* atau variasi → diskon 5%.
 - c) Jika melakukan pembelian oli atau audio → diskon 2,5%.

b. Tahun 2009

- 1) Membuat paket promo ganti oli mesin lebih murah.
- 2) Promo *tune up* dan *spooring* gratis.
- 3) Penggunaan bahan *fiber* untuk *audio box*. Untuk unit SOUNDBLITZ, perusahaan mengadakan inovasi penggunaan bahan *fiber* untuk *audio box*, mengingat bahan tersebut lebih fleksibel untuk berbagai macam bentuk sesuai dengan yang diinginkan konsumen.

c. Tahun 2010

- 1) Diskon jasa servis sampai dengan 20%.
- 2) Pembuatan, penataan, dan pembenahan ruang tunggu di sebelah depan, serta menyediakan fasilitas penunjang, seperti penambahan kursi, pengecatan, serta pemasangan kipas angin ataupun AC agar pelanggan semakin nyaman.

3) Melakukan investasi peralatan bengkel sesuai dengan perkembangan teknologi, terutama untuk mobil injeksi. Perkembangan dunia otomotif dan semakin banyaknya mobil injeksi yang ada di Gresik, membuat pasar untuk perawatan dan perbaikan mobil injeksi belum begitu tersentuh. Kebanyakan pelanggan masih melakukan servis ke bengkel resmi yang tentunya dapat memakan ongkos lebih mahal ataupun dengan cara pergi ke Surabaya. Pihak manajemen pun kemudian sepakat untuk melakukan investasi peralatan bengkel berupa *scan tools* (digunakan untuk mendiagnosa atau melakukan pengecekan mobil injeksi) dan *injector cleaner* (digunakan untuk melakukan pembersihan *injector* mobil). Ternyata respon dari pelanggan sangat bagus, terbukti dengan grafik pelanggan khususnya mobil injeksi yang semakin meningkat. Hal ini tentunya juga telah disertai dengan strategi *marketing* yang tepat kepada pelanggan.

Hasil di atas menunjukkan bahwa kinerja Reksa Motor dalam hal inovasi mengalami peningkatan, karena setiap tahun perusahaan selalu melakukan penambahan inovasi. Inovasi yang dilakukan tersebut dapat dikatakan cukup berhasil karena mampu mempertahankan pelanggan lama dan menarik pelanggan baru setiap tahunnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelanggan ternyata cukup puas dengan pelayanan yang diberikan perusahaan, sehingga pelanggan melakukan penggunaan jasa ulang pada perusahaan. Selain itu, adanya inovasi penggunaan bahan *fiber* untuk *audio box* mendapat respon yang baik dari pelanggan, terbukti dengan banyaknya pelanggan dari luar Gresik yang berdatangan, seperti dari Surabaya, Sidoarjo, Lamongan, Tuban dan Bojonegoro.

4.5.2 Proses Cost

Ukuran kinerja ini digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam hal efisiensi biaya. Ukuran kinerja ini dihitung menggunakan tolak ukur *administrative expense per total revenues*.

Tabel 4.9

Biaya Administrasi dan Pendapatan Operasional Reksa Motor I

KETERANGAN	2008	2009	2010
Biaya Administrasi	Rp316.321.790,-	Rp352.267.866,-	Rp257.142.624,-
Pendapatan Operasional	Rp967.649.315,-	Rp1.110.524.845,-	Rp859.682.133,-
Persentase Biaya Administrasi terhadap Pendapatan Operasional (%)	32,69	31,72	29,91

Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Data diolah)

Pada tahun 2008 besar *administrative expense per total revenues* adalah 33%. Tahun 2009 besar *administrative expense per total revenues* adalah 32%. Pada tahun 2010 besar *administrative expense per total revenues* adalah 30%.

Dari perhitungan di atas, diketahui bahwa persentase pendapatan yang digunakan untuk beban administrasi mengalami penurunan setiap tahunnya (sebesar 1% pada tahun 2009 dan 2% pada tahun 2010), hal ini menunjukkan bahwa perusahaan ternyata sudah cukup mampu untuk melakukan efisiensi biaya administrasi (dalam proses *cost*). Perhitungan *administrative expense per total revenues* untuk Reksa Motor II dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10

Biaya Administrasi dan Pendapatan Operasional Reksa Motor II

KETERANGAN	2008	2009	2010
Biaya Administrasi	Rp182.034.827,-	Rp171.704.932,-	Rp280.469.559,-
Pendapatan Operasional	Rp533.521.545,-	Rp329.048.935,-	Rp370.790.720,-
Persentase Biaya Administrasi terhadap Pendapatan Operasional (%)	34,12	52,18	75,64

Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Data diolah)

Pada tahun 2008 besar *administrative expense per total revenues* Reksa Motor II adalah 34%. Tahun 2009 besar *administrative expense per total revenues* adalah 52% dan pada tahun 2010 sebesar 76%. Dari perhitungan di atas, diketahui bahwa persentase pendapatan yang digunakan untuk beban administrasi mengalami peningkatan setiap tahunnya (sebesar 18% pada tahun 2009 dan 24% pada tahun 2010), hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu untuk melakukan efisiensi biaya administrasi (dalam proses *cost*) dengan baik. Tidak efisiennya proses *cost* tersebut dikarenakan adanya peningkatan biaya karyawan, sebagai akibat meningkatnya upah karyawan. Perusahaan juga terlalu banyak menggunakan listrik, air, dan gas. Selain itu, perusahaan juga menggunakan biaya promosi yang cukup besar. Untuk itu diharapkan perusahaan dapat berupaya menekan penggunaan listrik, air dan gas sesuai dengan kebutuhan. Perusahaan juga harus mampu mencari bentuk promosi yang efektif dengan biaya yang tidak terlalu tinggi. Perhitungan *administrative expense per total revenues* untuk Reksa Motor III dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut.

Tabel 4.11

Biaya Administrasi dan Pendapatan Operasional Reksa Motor III

KETERANGAN	2008	2009	2010
Biaya Administrasi	Rp220.719.593,-	Rp248.682.668,-	Rp254.346.393,-
Pendapatan Operasional	Rp1.140.784.000,-	Rp1.242.795.000,-	Rp1.334.113.325,-
Persentase Biaya Administrasi terhadap Pendapatan Operasional (%)	19,35	20,01	19,06

Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Data diolah)

Pada tahun 2008 Reksa Motor III (SOUNDBLITZ) menghasilkan *administrative expense per total revenues* adalah 19%. Tahun 2009 besar *administrative expense per total revenues* adalah 20%, dan pada tahun 2010 sebesar 19%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase pendapatan yang digunakan untuk beban administrasi mengalami fluktuasi setiap tahunnya (meningkat sebesar 1% pada tahun 2009 dan menurun sebesar 1% pula pada tahun 2010), hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum stabil/konsisten dalam melakukan efisiensi biaya administrasi (dalam proses *cost*). Untuk itu, perusahaan harus terus berupaya untuk meningkatkan efisiensi biaya operasional, sehingga kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan pun dapat ditingkatkan.

4.5.3 Produktivitas

Meningkatkan produktivitas karyawan merupakan salah satu misi perusahaan. Salah satu cara perusahaan mengukur produktivitas karyawan tersebut adalah dengan membandingkan jumlah transaksi per tahun dengan jumlah hari kerja, atau dengan membandingkan pendapatan operasional perusahaan dengan jumlah jam kerja. Selain itu, setiap 3 bulan sekali Manajer Unit juga mengevaluasi kinerja atau produktivitas dari masing-masing karyawannya.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari masing-masing unit, jam kerja di Reksa Motor adalah 08.00-16.00 setiap Senin-Sabtu, kecuali Reksa Motor II yang buka hingga hari Minggu. Jadi, jumlah hari kerja Reksa Motor I dan III masing-masing adalah 312 hari (6 hari kerja x 52 minggu) dalam setahun, dan jumlah jam kerja Reksa Motor II adalah sekitar 364 hari (7 hari kerja x 52 minggu) dalam setahun.

Tabel 4.12

Produktivitas Reksa Motor I, II, dan III

Keterangan	Jumlah Transaksi			Jumlah Hari Kerja			Produktivitas (Transaksi/hari)		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Reksa Motor I	862	1.267	1.660	312	312	312	2,76	4,06	5,32
Reksa Motor II	383	557	770	364	364	364	1,05	1,53	2,12
Reksa Motor III	45	77	109	312	312	312	0,14	0,25	0,35

Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas, maka dapat diketahui bahwa tingkat produktivitas dan kinerja Reksa Motor I dan II mengalami peningkatan selama tahun 2008-2010. Setiap tahun tingkat produktivitasnya adalah >1 , walaupun nilainya tidak begitu besar, hal ini menunjukkan bahwa setiap hari terjadi *service* walaupun tidak banyak jumlahnya. Melihat jumlah pendapatan operasional dari kedua unit tersebut yang besar, kemungkinan *service* yang terjadi adalah jenis *service* yang besar, seperti contohnya turun mesin, *over haul*, dan sebagainya.

Sedangkan untuk Reksa Motor III (SOUNDBLITZ), walaupun mengalami kenaikan setiap tahun, namun nilainya masih di bawah 1. Hal ini menunjukkan bahwa tidak setiap hari terjadi transaksi/*service* kendaraan. Perusahaan sebaiknya

dapat lebih meningkatkan kembali promosi dan pelayanan kepada konsumen. Kondisi dan kualitas kerja yang prima harus dijaga dan dikembangkan terus untuk dapat meningkatkan kepuasan konsumen dan pendapatan perusahaan.

4.5.4 Penyediaan Suku Cadang (*Sparepart*)

Tanpa adanya ketersediaan suku cadang (*sparepart*), maka kegiatan perbengkelan tidak akan mungkin dapat berjalan dengan baik. Hal ini menjadi faktor penting dalam perspektif proses bisnis internal Reksa Motor. Mengingat pentingnya faktor keberadaan suku cadang ini dalam membantu kelancaran operasional perusahaan, maka pihak Reksa Motor membuka suatu unit yang khusus mengatasi masalah penyediaan suku cadang, yaitu unit Suku Cadang Mobil (SCM). Unit ini melayani kebutuhan *sparepart* di masing-masing bengkel Reksa Motor. SCM bertugas menyediakan suku cadang yang biasa dibutuhkan dalam kegiatan operasional Reksa Motor, guna mendukung proses dan kualitas pekerjaan yang dilakukan sehari-hari. Terdapat dua jenis pengadaan *sparepart*:

- a. *Reguler Order*, penyediaan suku cadang yang rutin dilakukan setiap minggu, pemesanan terhadap *fast moving sparepart*. Pengadaan dilakukan setelah melalui evaluasi *stock* terlebih dahulu setiap minggunya, setelah itu barulah dilakukan order barang langsung ke *supplier* yang ada di Surabaya. Waktu yang dibutuhkan biasanya hanya sekitar 1-2 jam, tergantung kelancaran lalu lintas Surabaya-Gresik. Beberapa *item* yang tergolong *fast moving sparepart* adalah busi, filter oli, dan lampu dop.
- b. *Emergency Order*, pemesanan terhadap *sparepart* tertentu. Biasanya terjadi pada *sparepart* yang sedang dibutuhkan, namun sedang kosong di gudang/unit

SCM. Maka, perusahaan biasanya akan segera melakukan pembelian pada saat itu juga. Untuk pembelian di seputaran daerah Gresik, biasanya hanya membutuhkan waktu sekitar 20-45 menit. Sedangkan untuk pembelian di Surabaya butuh waktu 1-2 jam. Sementara itu untuk Reksa Motor III (SOUNDBLITZ), terkadang beberapa pelanggan menginginkan variasi mobil yang *limited edition* (jarang ada), sehingga biasanya harus dilakukan pemesanan ke *supplier* terlebih dahulu sekitar 1-2 minggu.

Selama kurun waktu 2008 hingga 2010, keluhan pelanggan seputar *sparepart* biasanya seputar masalah:

- a. Harga *sparepart* yang agak mahal bila dibandingkan dengan yang di Surabaya. Hal ini tergolong wajar, mengingat transportasi dari Surabaya-Gresik yang juga membutuhkan biaya. Untuk jumlah keluhan rata-rata 8-14 keluhan per tahun.
- b. Ketersediaan *sparepart* yang kurang cepat. Pelanggan pernah menunggu hingga 2 jam, hal ini dikarenakan perjalanan dari Surabaya-Gresik yang ketika itu cukup padat, sehingga mengalami keterlambatan dalam hal penyediaan *sparepart*. Namun, selanjutnya hal ini dapat dimaklumi oleh pelanggan.
- c. Beberapa kali juga terjadi kesalahan dalam pemasangan *sparepart*. Hal ini biasanya dikarenakan diagnosis mekanik yang kurang tepat. Namun, hal ini jarang sekali terjadi, hanya sekitar 2x dalam kurun waktu 2008-2010.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat dikatakan bahwa penyediaan suku cadang Reksa Motor I, II dan III pada dasarnya sudah cukup baik untuk membantu kelancaran *service* kendaraan, walaupun dalam beberapa hal perusahaan masih harus meningkatkan jumlah suku cadangnya, terutama untuk

suku cadang yang sering dibutuhkan untuk *service (fast moving sparepart)*. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kecepatan penyelesaian servis dan juga meningkatkan kepuasan pelanggan.

4.5.5 Penanganan Limbah Bengkel

Bengkel sebagai salah satu penghasil limbah minyak pelumas (oli) yang cukup besar di lingkungan seharusnya memiliki tempat penampungan limbah minyak pelumas yang sesuai dengan limbah pelumas yang dihasilkannya. Minimal bengkel harus dapat memisahkan antara limbah cair dan limbah padat. Kemudian mampu melakukan penampungan limbah dengan baik. Selama ini banyak limbah bengkel yang mengandung minyak pelumas, tumpah di tanah dan badan air sehingga hal tersebut dapat mencemari tanah sekitar dan selanjutnya berdampak buruk terhadap lingkungan. Selain itu, oli bekas jika tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan kesan kotor dan sulit dalam pembersihannya, dan jika tercecer dapat membuat kondisi lantai licin dan selanjutnya dapat berakibat terjadinya kecelakaan kerja. Oleh karena itu, limbah bengkel yang mengandung minyak pelumas perlu ditangani dengan baik. Hal tersebut harus benar-benar diperhatikan, terutama dalam hal pewadahan yang merupakan salah satu faktor penting dalam pengelolaan limbah bengkel.

Berdasarkan kriteria limbah yang dikeluarkan oleh Kementerian Lingkungan Hidup dalam Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 2007, minyak pelumas/oli bekas termasuk kategori limbah B3 (Bahan Berbahaya Beracun). Bila pengelolaan dan pembuangannya tidak ditangani dengan baik dan benar maka akan membahayakan kesehatan manusia dan lingkungan. Oleh karena itu, limbah

tersebut tidak boleh dijual-belikan ke sembarang orang. Jadi, hanya boleh dijual kepada pengusaha atau perusahaan yang telah memiliki izin dari Kementerian Lingkungan Hidup. Berikut limbah yang biasa dihasilkan oleh Reksa Motor;

- a. Limbah Reksa Motor I dan II berupa oli bekas dan filter oli dari penggantian oli mesin lengkap. Untuk *sparepart* lama atau barang bekas *service*, biasanya selalu diberikan kembali kepada pelanggan sebagai bukti penggantian servis.
- b. Di Reksa Motor III (SOUNDBLITZ) tidak terdapat limbah, karena sifat pekerjaannya yang hanya memasang variasi yang sudah jadi. Walaupun ada, paling hanya berupa plastik pembungkus dan karton-karton.

Reksa Motor tidak mempunyai cara dan tempat pengolahan limbah (proses daur ulang) sendiri. Reksa Motor hanya memiliki tempat penampungan sementara, berupa drum (untuk menampung limbah oli bekas) dan tempat sampah (untuk menampung limbah padat, seperti plastik pembungkus, karton, dan lain-lain) untuk selanjutnya di jual langsung ke pihak penadah/pengolah limbah oli bekas dan tukang rombengan/pemulung.

Limbah oli bekas biasanya langsung dijual ke penadah yang berada di Surabaya. Penadah tersebut telah memiliki izin usaha untuk mengolah/mendaur ulang kembali oli bekas tersebut. Masing-masing bengkel (Reksa Motor I dan II) biasanya menghasilkan 2 drum oli bekas setiap bulannya, dan untuk masing-masing drum dihargai sekitar Rp 350.000,-. Hal ini telah dilakukan oleh Reksa Motor sejak tahun 2003. Dapat dikatakan bahwa Reksa telah menyelesaikan syarat-syarat mengenai limbahnya dengan baik.

Selama kurun waktu 2008 hingga 2010, tidak terdapat keluhan pelanggan seputar limbah yang kotor dan berceceran di area bengkel, karena setiap ada kotoran atau oli yang berceceran langsung segera dibersihkan oleh karyawan. Kepedulian dalam memperhatikan lingkungan bengkel menimbulkan kesadaran mengenai pentingnya pemeliharaan serta kebersihan area kerja bengkel. Hal ini wajib untuk terus dipertahankan oleh seluruh individu yang ada di dalam bengkel.

4.5.6 Keikutsertaan dalam Asosiasi Perbengkelan

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari perusahaan, diketahui bahwa hingga saat ini Reksa Motor I, II dan III belum ada mengikuti asosiasi-asosiasi perbengkelan. Padahal banyak sekali asosiasi perbengkelan yang muncul di Indonesia, diantaranya IBM (Ikatan Bengkel Mobil), ASBEKINDO (Asosiasi Bengkel Kendaraan Indonesia), ABBA (Asosiasi Bengkel Bodi Automotif), dan lain sebagainya. Munculnya beragam asosiasi tersebut dapat membawa manfaat dan nilai tambah yang positif bagi kemajuan usaha perbengkelan yang ada di Indonesia, diantaranya;

- a. sebagai wadah berkumpulnya para pelaku usaha perbengkelan untuk dapat saling bertukar pikiran.
- b. sebagai pusat komunikasi dan informasi mengenai iklim perbengkelan otomotif dan perkembangan teknologi perbengkelan, sehingga berguna untuk dapat meningkatkan mutu infrastruktur bengkel.
- c. sebagai sarana untuk promosi dan memperluas jaringan kerjasama, baik antar pengusaha bengkel, para pengumpul oli bekas, ban bekas, perusahaan-

perusahaan daur ulang bahan pelarut kimia bekas, ataupun dengan instansi pemerintah dan swasta.

Untuk itu perusahaan perlu memperhatikan untuk dapat ikut dalam kegiatan asosiasi-asosiasi perbengkelan tersebut. Sehingga melalui asosiasi-asosiasi ini juga, dapat diharapkan terciptanya SDM yang semakin terampil serta suatu lingkungan yang bersih dan sehat (menciptakan bengkel-bengkel yang akrab dengan lingkungan atau yang berwawasan lingkungan).

Bahkan menyusul upaya penertiban usaha perbengkelan dalam rangka perlindungan terhadap konsumen, Menteri Perindustrian dan Perdagangan telah menunjuk Sucofindo untuk melakukan sertifikasi bengkel umum kendaraan bermotor. Dalam Surat Keputusannya Nomor 197/MPP/Kep/6/ 2001, tertanggal 15 Juni 2001 menyebutkan, selain melakukan sertifikasi, Sucofindo juga ditugaskan untuk mensosialisasikan klasifikasi bengkel dan mengembangkan sistem informasi yang dapat diakses oleh bengkel dan masyarakat umum.

4.5.7 Keamanan Kendaraan Selama di Bengkel

Keamanan menjadi salah satu faktor penting dalam meraih kepercayaan pelanggan. Untuk itu, pihak Reksa Motor dan seluruh karyawan yang ada pun berusaha semaksimal mungkin untuk mendapatkan dan mempertahankan kepercayaan itu. Caranya adalah dengan memegang teguh komitmen dalam bekerja, nilai-nilai kepribadian yang senantiasa bertindak jujur, adil, dan benar dalam setiap hubungan ke dalam maupun ke luar, perlu ditanamkan dalam setiap individu yang bekerja di Reksa Motor. Selain itu, faktor keamanan kendaraan juga dapat ditunjang dengan keberadaan fasilitas ruang tunggu yang memungkinkan

pelanggan dapat melihat langsung ke area bengkel, menyaksikan bagaimana para mekanik melakukan *service* terhadap kendaraan mereka.

Selama kurun waktu 2008 hingga 2010, tidak terdapat keluhan pelanggan seputar keamanan kendaraan mereka selama di bengkel (kehilangan, kerusakan, dan sebagainya) karena jarang sekali terdapat mobil yang sampai ‘menginap’. Walaupun ada, pihak Reksa Motor selalu tetap bertanggung jawab terhadap keamanan kendaraan yang ada. Namun, selama ini tidak pernah ada kejadian kehilangan barang, kerusakan, dan lain sebagainya terhadap mobil pelanggan.

Untuk keamanan kendaraan, apabila pengerjaan memakan waktu lebih dari 2 hari, maka akan dilakukan serah terima dengan pelanggan, pengecekan kondisi mobil sebelum ditinggal, dan barang apa saja yang ada di dalam mobil. Apabila ada barang berharga, maka akan diberikan terlebih dahulu kepada pelanggan. Sedangkan untuk servis yang tidak sampai menginap, pelanggan dapat secara langsung mengawasi dari ruang tunggu pada saat dikerjakan oleh mekanik.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Reksa Motor I, II dan III telah berupaya menjaga keamanan kendaraan selama di bengkel dengan baik, sehingga tidak ada keluhan yang masuk dari pelanggan. Hal ini tentunya meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan terhadap perusahaan.

4.5.8 Layanan Purna Jual

Layanan purna jual merupakan upaya perusahaan dalam memberikan manfaat tambahan bagi yang telah membeli produk atau jasanya dalam berbagai bentuk pelayanan transaksi. Reksa Motor menggunakan indikator layanan purna jual; waktu penanganan/tindakan atas keluhan (*response time*) setelah kendaraan

melakukan servis di perusahaan. Terdapat dua jenis keluhan pelanggan yang biasanya masuk ke Reksa Motor, yaitu:

- a. Keluhan seputar barang, biasanya langsung ditindaklanjuti perusahaan dengan mengkonfirmasi langsung ke unit SCM (sebagai penyedia *sparepart* di seluruh unit Reksa Motor) dan *supplier* barang tersebut.
- b. Keluhan seputar jasa, langsung ditindaklanjuti (direspon) begitu pelanggan menyampaikan keluhannya (pada saat itu juga). Garansi yang menyangkut jasa biasanya sekitar 1 minggu dari waktu pelanggan melakukan *service* tersebut di unit Reksa Motor.

Dari data di atas, dapat diketahui bahwa setiap keluhan yang masuk ke perusahaan akan langsung ditindaklanjuti maksimal 7x24 jam. Hal ini berarti bahwa kemampuan perusahaan dalam layanan purna jual sudah cukup baik. Kondisi ini harus terus dijaga, untuk dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, sehingga pelanggan dapat tetap loyal menggunakan jasa perusahaan.

4.6 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini dimaksudkan untuk mendorong perusahaan agar dapat menjadi organisasi yang belajar (*learning organization*) dan sekaligus mendorong perkembangannya. Perusahaan diharapkan dapat senantiasa melakukan perbaikan dan penciptaan nilai secara berkesinambungan, misalnya dengan memperbaiki efisiensi biaya operasi serta meningkatkan kinerja dan produktivitas tenaga kerja. Dengan perspektif ini, kita dapat melihat sejauh mana kemampuan perusahaan untuk bertumbuh dan belajar.

4.6.1 Turnover Ratio

Tolak ukur ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya. *Turnover ratio* menggambarkan ketidakpuasan karyawan yang diungkapkan melalui tindakannya. Untuk mengetahui *turnover ratio*, Reksa Motor menggunakan data karyawan tetap yang keluar karena mengundurkan diri. Berikut *turnover* yang terjadi di lingkungan Reksa Motor selama kurun waktu 2008-2010:

Tabel 4.13

Turnover Karyawan Reksa Motor

KETERANGAN	Reksa Motor I			Reksa Motor II			Reksa Motor III		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Mutasi	1	1	2	1	1	3	–	–	–
PHK	–	–	2	–	–	3	–	–	–
Keluar/Mengundurkan Diri	–	–	–	–	–	–	1	–	–
Total Karyawan yang Keluar	1	1	4	1	1	6	1	–	–
Total Karyawan Perusahaan	8 orang			11 orang			6 orang		
Turnover Karyawan (%)	12,50	12,50	50,0	9,09	9,09	54,55	16,67	0,00	0,00

Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Data diolah)

Selama tahun 2008-2010 hanya di Reksa Motor III (SOUNDBLITZ) saja yang terlihat adanya karyawan yang mengundurkan diri. Bukan karena faktor ketidakpuasan dan ketidaknyamanan di lingkungan kerja, melainkan karena karyawan tersebut menikah dan mengikuti suami. Selain itu, di Reksa Motor III (SOUNDBLITZ) juga tidak terdapat sama sekali karyawan yang dimutasi maupun di-PHK. PHK hanya terjadi di tahun 2010, di Reksa Motor I dan II, masing - masing terdapat 2 dan 3 orang.

Selama tahun 2008-2010 juga terdapat perputaran (mutasi) karyawan antara Reksa Motor I dan II. Hal ini dimaksudkan agar karyawan tersebut dapat lebih mengenal kondisi lingkungan kerja di tempat yang berbeda.

Sebenarnya kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya sudah cukup baik dari tahun ke tahun. Terbukti perusahaan tetap bisa mempertahankan karyawannya untuk tetap loyal terhadap perusahaan, hal ini bisa terlihat dari sedikitnya jumlah karyawan yang mengundurkan diri. Perusahaan rupanya telah dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan tetap memperhatikan kesejahteraan para karyawannya.

Turnover yang rendah (<20%) pada Reksa Motor II tahun 2008-2009, dan Reksa Motor III tahun 2009-2010 menunjukkan bahwa tingkat pergantian karyawan dari masing-masing unit Reksa Motor II dan III rendah. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan cukup loyal terhadap perusahaan. Pergantian karyawan yang sangat rendah tersebut juga menjadikan efektivitas kerja tidak terganggu, karena karyawan yang ada benar-benar telah mampu menjalankan kegiatan kerja secara baik dan benar.

Turnover yang tinggi (>20%) pada Reksa Motor I selama tahun 2008-2010, Reksa Motor II tahun 2010, dan Reksa Motor III tahun 2008 menunjukkan bahwa tingkat pergantian karyawan tinggi. *Turnover* yang tinggi tersebut dikarenakan banyaknya karyawan yang di-PHK oleh perusahaan, karena tidak disiplin dalam bekerja, ataupun karena adanya karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan. Kondisi ini dapat mempengaruhi sistem kerja, apalagi jika sistem kerja yang dilakukan pada perusahaan bersifat *teamwork*. Selain itu, perputaran

karyawan yang tinggi dapat menjadikan perusahaan mengeluarkan biaya lebih untuk dapat melatih karyawan menjadi tenaga yang benar-benar mampu bekerja dengan baik dan terampil sesuai dengan yang diharapkan.

4.6.2 Absenteeism

Tolak ukur ini merupakan faktor pendorong kepuasan karyawan dan dapat digunakan untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan. *Absenteeism* diukur berdasarkan tingkat ketidakhadiran karyawan dalam bekerja. Tingkat *absenteeism* setiap karyawan di Reksa Motor selanjutnya akan dapat berpengaruh terhadap nominal gaji yang akan diterima oleh masing-masing karyawan.

Konsekuensi terhadap setiap karyawan yang tidak masuk tanpa keterangan (bolos) telah diatur di SK perusahaan (peraturan tertulis yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan Reksa Group). Jika terdapat karyawan yang tidak masuk tanpa keterangan lebih dari 3x dalam sebulan, maka karyawan tersebut akan diberikan teguran, surat peringatan, hingga akhirnya PHK, dan selama mendapatkan surat peringatan tersebut, karyawan yang bersangkutan akan mendapatkan penundaan kenaikan gaji dan jabatan selama 1 tahun.

Tabel 4.14

Absensi Karyawan Reksa Motor I

(jam kerja karyawan)

KETERANGAN	2008	2009	2010
Urusan Keluarga	56	48	32
Sakit	32	32	16
Tanpa Alasan	8	–	8
JUMLAH	96	80	56
Total Jam Kerja Karyawan	2.496 jam kerja		
Tingkat Absenteeism (%)	0.04	0.03	0.02

Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Data diolah)

Dari data di atas terlihat bahwa tingkat *absenteeism* Reksa Motor I semakin menurun dari tahun 2008 hingga tahun 2010. Hal ini menandakan bahwa tingkat kedisiplinan, kepuasan, dan komitmen karyawan semakin baik setiap tahunnya. Kemampuan perusahaan dalam tolak ukur *absenteeism* dapat dikatakan meningkat karena perusahaan mampu memperkecil tingkat ketidakhadiran karyawan dalam bekerja di Reksa Motor I.

Tabel 4.15

Absensi Karyawan Reksa Motor II

(jam kerja karyawan)

KETERANGAN	2008	2009	2010
Urusan Keluarga	24	16	24
Sakit	64	32	16
Tanpa Alasan	8	8	–
JUMLAH	96	56	40
Total Jam Kerja Karyawan	4.004 jam kerja		
Tingkat <i>Absenteeism</i> (%)	0.02	0.01	0.01

Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Data diolah)

Hampir sama dengan Reksa Motor I, di Reksa Motor II juga terjadi penurunan tingkat *absenteeism*, yakni sebesar 0,02 pada tahun 2008, menjadi 0,01 pada tahun 2009 dan 2010. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan, kepuasan, dan komitmen karyawan cukup baik, perusahaan semakin mampu memperkecil tingkat ketidakhadiran karyawan dalam bekerja di Reksa Motor II.

Tabel 4.16

Absensi Karyawan Reksa Motor III (SOUNDBLITZ)
(jam kerja karyawan)

KETERANGAN	2008	2009	2010
Urusan Keluarga	24	16	8
Sakit	64	16	32
Tanpa Alasan	8	–	–
JUMLAH	96	32	40
Total Jam Kerja Karyawan	1.872 jam kerja		
Tingkat Absenteeism (%)	0.05	0.02	0.02

Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Data diolah)

Kemampuan Reksa Motor III (SOUNDBLITZ) dalam tolak ukur *absenteeism* dapat dikatakan meningkat. Tingkat kedisiplinan, kepuasan, dan komitmen karyawan setiap tahun semakin baik. Semakin baiknya tingkat kedisiplinan karyawan kemungkinan besar dipengaruhi oleh sulitnya mencari kerja pada saat ini, sehingga karyawan berusaha menjaga dan meningkatkan motivasi kerjanya agar tidak di-PHK oleh perusahaan.

Tingkat disiplin karyawan Reksa Motor secara keseluruhan sebenarnya sudah cukup baik atau bagus, karena jarang ada karyawan yang melakukan bolos kerja. Jika ada keperluan keluarga pun tetap melakukan izin kepada Pimpinan/Manajer Unit. Untuk cuti, jarang sekali karyawan yang mengambilnya. Namun sebaiknya tetap perlu motivasi dan dorongan yang lebih lagi untuk dapat menempatkan kedisiplinan sebagai budaya kerja.

4.6.3 Employee Training

Employee training merupakan salah satu indikator kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang digunakan untuk mengukur tingkat

pertumbuhan karyawan yang mengikuti pelatihan (*training*), Hal ini bertujuan untuk mengubah perilaku buruk dan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Sumber daya manusia menjadi semakin penting saat ini karena semakin meningkatnya tingkat persaingan bisnis. Terbatasnya sumber daya manusia yang kompeten membutuhkan perhatian khusus dari Reksa Motor.

Untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat tersebut, Reksa Group setiap tahunnya selalu mengadakan *training*/pelatihan bagi karyawan-karyawannya dengan penjadwalan sebagai berikut:

- a) Setiap 3 bulan, pelatihan untuk tenaga pimpinan.
- b) Setiap 4 bulan, pelatihan untuk tenaga pelaksana.

Pada saat *training* tersebut dilaksanakan, perusahaan juga berusaha untuk senantiasa mendengarkan masukan, saran, keluhan/partisipasi lain dari karyawan.

Tabel 4.17

Training-Training yang dilakukan Reksa Motor Tahun 2008, 2009, 2010

REKSAMOTOR I	REKSAMOTOR II	REKSAMOTOR III
<ul style="list-style-type: none"> •2008 <ul style="list-style-type: none"> •Kunjungan kerja ke VEDC Malang untuk pengetahuan di bidang mesin injeksi •Pelatihan tenaga administrasi & marketing serta pelayanan setiap 4 bulan sekali •2009 <ul style="list-style-type: none"> •Pelatihan dan pengenalan (pengetahuan) dalam bidang mobil injeksi •Training tentang manajemen bagi manajer dan kasir •2010 <ul style="list-style-type: none"> •Pendalaman <i>training</i> mengenai mobil injeksi •Training bagi calon karyawan yang direkrut dari VEDC Malang sebagai regenerasi mekanik 	<ul style="list-style-type: none"> •2008 <ul style="list-style-type: none"> •Pelatihan tenaga administrasi & marketing serta pelayanan setiap 4 bulan sekali •2009 <ul style="list-style-type: none"> •Pelatihan dan pengenalan (pengetahuan) dalam bidang mobil injeksi •Training tentang manajemen bagi manajer dan kasir •2010 <ul style="list-style-type: none"> •Pendalaman <i>training</i> tentang mobil injeksi •Training bagi calon karyawan yang direkrut dari VEDC Malang sebagai regenerasi mekanik 	<ul style="list-style-type: none"> •2008 <ul style="list-style-type: none"> •Pelatihan tenaga administrasi mengenai program akuntansi perusahaan •Mengikuti kontes di Surabaya tentang pengetahuan kontes mobil •2009 <ul style="list-style-type: none"> •Training tentang manajemen bagi manajer dan kasir •Pelatihan tentang pembuatan model box audio dengan bahan fiber •2010 <ul style="list-style-type: none"> •Pelatihan tentang pemasangan dan troubleshooting dari alarm •Training untuk pengetahuan di bidang kelistrikan

Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Reksa Group)

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa perusahaan konsisten untuk terus melakukan *training*/pelatihan bagi karyawan setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa Reksa Motor sudah sangat menyadari pentingnya SDM yang profesional untuk menghadapi persaingan bisnis, sehingga perusahaan senantiasa berusaha untuk terus meningkatkan kemampuan karyawannya agar dapat mendukung kepentingan bisnis atau tujuan perusahaan di masa yang akan datang.

4.6.4 *Employee Productivity*

Employee productivity bertujuan untuk mengukur tingkat kapabilitas dan produktivitas karyawan dalam menghasilkan pendapatan. Pengukurannya dilakukan dengan membandingkan pendapatan dengan jumlah karyawan.

Tabel 4.18

**Pendapatan Operasional Reksa Motor
Tahun 2008, 2009, 2010**

KETERANGAN	2008	2009	2010
Reksa Motor I	Rp967.649.315,-	Rp1.110.524.845,-	Rp859.682.133,-
Jumlah Karyawan	8 orang		
<i>Employee Productivity</i>	Rp120.956.164,-	Rp138.815.606,-	Rp107.460.267,-
Pertumbuhan Produktivitas	15,76 %	14,77 %	(22,59) %
Reksa Motor II	Rp533.521.545,-	Rp329.048.935,-	Rp370.790.720,-
Jumlah Karyawan	11 orang		
<i>Employee Productivity</i>	Rp48.501.959,-	Rp29.913.540,-	Rp33.708.247,-
Pertumbuhan Produktivitas	30,60 %	(38,33) %	12,69 %
Reksa Motor III	Rp1.140.784.000,-	Rp1.242.795.000,-	Rp1.334.113.325,-
Jumlah Karyawan	6 orang		
<i>Employee Productivity</i>	Rp190.130.667,-	Rp207.132.500,-	Rp222.352.221,-
Pertumbuhan Produktivitas	25,88 %	8,94 %	7,35 %

Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Data diolah)

Pada tahun 2008 *employee productivity* Reksa Motor I adalah Rp120.956.164,- per karyawan. Pada tahun 2009 sebesar Rp138.815.606,- per karyawan dan tahun 2010 sebesar Rp107.460.267,- per karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *employee productivity* perusahaan semakin mengalami penurunan dari tahun 2008 hingga 2010. Penurunan yang terjadi lebih dikarenakan menurunnya pendapatan sebagai akibat tingginya tingkat persaingan dari bengkel-bengkel sekitar, baik yang berskala besar ataupun kecil. Selain itu, juga terjadi penurunan produktivitas karyawan, sebagai akibat dari kurangnya promosi yang dilakukan oleh perusahaan.

Tahun 2008 *employee productivity* Reksa Motor II adalah Rp48.501.959,- per karyawan. Tahun 2009 *employee productivity* sebesar Rp29.913.540,- per karyawan dan tahun 2010 sebesar Rp33.708.247,- per karyawan. Penurunan pada tahun 2009 lebih dikarenakan menurunnya pendapatan, sebagai akibat tingginya tingkat persaingan dari perusahaan sejenis, baik yang berskala besar ataupun kecil, dan kurang efektifnya kegiatan promosi yang dilakukan oleh perusahaan. Namun, dengan adanya inovasi yang dilakukan perusahaan akhirnya dapat meningkatkan kembali pendapatan perusahaan pada tahun 2010.

Tahun 2008 *employee productivity* Reksa Motor III (SOUNDBLITZ) adalah Rp190.130.667 per karyawan. Tahun 2009, sebesar Rp207.132.500,- per karyawan dan tahun 2010 sebesar Rp222.352.221,-. Terjadi penurunan dalam tingkat produktivitas karyawan, yakni sebesar 26% pada tahun 2008, menjadi 9% pada tahun 2009, turun lagi menjadi 7% pada tahun 2010. Hal ini dipengaruhi oleh kurangnya minat konsumen untuk memodifikasi kendaraannya, sehingga

akhirnya konsumen pun sedikit yang melakukan jasa variasi mobil di Reksa Motor III (SOUNDBLITZ).

Berdasarkan uraian tersebut terlihat bahwa tingkat pertumbuhan *employee productivity* Reksa Motor I, II, dan III (SOUNDBLITZ) belum dapat dikatakan baik, karena nilainya yang masih berfluktuatif dan semakin menurun selama tahun 2008-2010. Perusahaan masih belum dapat mempertahankan kemampuannya dalam menjaga tingkat pertumbuhan *employee productivity* yang dimilikinya.

Peningkatan *employee productivity* selanjutnya dapat digunakan untuk meningkatkan pendapatan dan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Untuk itu diharapkan Reksa Motor I, II, dan III dapat lebih berupaya lagi untuk meningkatkan efektivitas promosi sehingga menarik dapat minat konsumen untuk menggunakan jasa bengkel dari perusahaan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Selain itu, juga diharapkan untuk dapat terus memahami kebutuhan *service* yang diinginkan oleh pelanggan.

4.7 Hasil Penilaian Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard*

Hasil pengukuran kinerja manajemen Reksa Motor I, II dan III (SOUNDBLITZ) dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat dikatakan belum cukup baik, karena sebagian indikator dari masing-masing perspektif menunjukkan penurunan dan fluktuasi kinerja dibandingkan tahun sebelumnya. Kinerja yang kurang baik terutama ditunjukkan oleh perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sedangkan perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja yang cukup baik.

Berdasarkan analisis keempat perspektif di atas, maka selanjutnya dapat dibuat tabel rangkuman hasil analisis sebagai berikut:

Tabel 4.19
Rangkuman Hasil Analisis *Balanced Scorecard*
Reksa Motor Tahun 2008, 2009, dan 2010

UKURAN KINERJA		Reksa Motor I			Reksa Motor II			Reksa Motor III		
		2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Perspektif Keuangan	Perputaran Total Aktiva	1.26	1.26	1.05	0.82	0.51	1.04	1.65	1.09	1.22
		Tn 08 = Tn 09 > Tn 10			Tn 08 > Tn 09 < Tn 10			Tn 08 > Tn 09 < Tn 10		
	Perputaran Aktiva Tetap	7.37	16.14	16.41	2.32	0.92	1.22	11.06	10.81	4.87
		Tn 08 < Tn 09 < Tn 10			Tn 08 > Tn 09 < Tn 10			Tn 08 > Tn 09 > Tn 10		
	<i>Gross Profit Margin (GPM)</i>	45.62	41.16	30.39	43.88	54.22	44.93	31.37	38.57	23.62
		Tn 08 > Tn 09 > Tn 10			Tn 08 < Tn 09 > Tn 10			Tn 08 < Tn 09 > Tn 10		
	<i>Debt Ratio</i>	13.86	16.63	13.92	6.99	27.29	24.07	13.08	16.02	19.79
		Tn 08 > Tn 09 < Tn 10			Tn 08 > Tn 09 < Tn 10			Tn 08 > Tn 09 > Tn 10		
	Rasio Lancar	597.70	554.41	672.48	922.74	162.83	61.30	650.64	561.22	378.47
		Tn 08 > Tn 09 < Tn 10			Tn 08 > Tn 09 > Tn 10			Tn 08 > Tn 09 > Tn 10		
	<i>Return On Asset (ROA)</i>	16.33	11.86	0.49	8.04	1.04	(5.58)	19.81	20.23	5.48
		Tn 08 > Tn 09 > Tn 10			Tn 08 > Tn 09 > Tn 10			Tn 08 < Tn 09 > Tn 10		
<i>Profit Margin on Sales (PMoS)</i>	12.91	9.44	0.47	9.76	2.04	(5.38)	12.02	18.56	4.48	
	Tn 08 > Tn 09 > Tn 10			Tn 08 > Tn 09 > Tn 10			Tn 08 < Tn 09 > Tn 10			
<i>Growth Rate in Sales (GRiS)</i>	15.68	14.84	(22.61)	30.60	(38.33)	69.54	25.88	8.94	0.07	
	Tn 08 > Tn 09 > Tn 10			Tn 08 > Tn 09 < Tn 10			Tn 08 > Tn 09 > Tn 10			

UKURAN KINERJA		Reksa Motor I			Reksa Motor II			Reksa Motor II		
		2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Perspektif Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	0.84	1.82	1.26	2.03	3.23	1.75	0	10.96	2.88
		Tn 08 > Tn 09 < Tn 10			Tn 08 > Tn 09 < Tn 10			Tn 08 > Tn 09 < Tn 10		
	Retensi Pelanggan	58.65	56.12	81.09	15.41	61.76	56.37	4.44	4.11	6.73
		Tn 08 > Tn 09 < Tn 10			Tn 08 < Tn 09 > Tn 10			Tn 08 > Tn 09 < Tn 10		
	Akuisisi Pelanggan	41.35	43.88	18.91	84.59	38.24	43.63	95.56	95.89	93.27
		Tn 08 < Tn 09 > Tn 10			Tn 08 > Tn 09 < Tn 10			Tn 08 < Tn 09 > Tn 10		
Perspektif Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi	2	2	3	2	2	3	2	1	2
		Tn 08 = Tn 09 < Tn 10			Tn 08 = Tn 09 < Tn 10			Tn 08 > Tn 09 < Tn 10		
	Proses Cost	32.69	31.72	29.91	34.12	52.18	75.64	19.35	20.01	19.06
		Tn 08 < Tn 09 < Tn 10			Tn 08 > Tn 09 > Tn 10			Tn 08 > Tn 09 < Tn 10		
	Produktivitas	2.76	4.06	5.32	1.05	1.53	2.12	0.14	0.25	0.35
		Tn 08 < Tn 09 < Tn 10			Tn 08 < Tn 09 < Tn 10			Tn 08 < Tn 09 < Tn 10		
	Penyediaan Suku Cadang (<i>Spareparts</i>)	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada
		Tn 08 = Tn 09 = Tn 10			Tn 08 = Tn 09 = Tn 10			Tn 08 = Tn 09 = Tn 10		
	Penanganan Limbah Bengkel	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada
		Tn 08 = Tn 09 = Tn 10			Tn 08 = Tn 09 = Tn 10			Tn 08 = Tn 09 = Tn 10		
	Keikutsertaan dalam Asosiasi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Tn 08 = Tn 09 = Tn 10			Tn 08 = Tn 09 = Tn 10			Tn 08 = Tn 09 = Tn 10		
	Keamanan Kendaraan Selama di Bengkel	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Tn 08 = Tn 09 = Tn 10			Tn 08 = Tn 09 = Tn 10			Tn 08 = Tn 09 = Tn 10		
	Layanan Purna Jual	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada	ada
		Tn 08 = Tn 09 = Tn 10			Tn 08 = Tn 09 = Tn 10			Tn 08 = Tn 09 = Tn 10		

UKURAN KINERJA		Reksa Motor I			Reksa Motor II			Reksa Motor II		
		2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Turnover</i>	12.50	12.50	50	9.09	9.09	54.55	16.67	0	0
	<i>Ratio</i>	Tn 08 = Tn 09 > Tn 10			Tn 08 = Tn 09 > Tn 10			Tn 08 < Tn 09 = Tn 10		
	<i>Abseenteism</i>	0.04	0.03	0.02	0.02	0.01	0.01	0.05	0.02	0.02
		Tn 08 < Tn 09 < Tn 10			Tn 08 < Tn 09 = Tn 10			Tn 08 < Tn 09 = Tn 10		
	<i>Employee Training</i>	2	2	2	1	2	2	2	2	2
		Tn 08 = Tn 09 = Tn 10			Tn 08 < Tn 09 = Tn 10			Tn 08 = Tn 09 = Tn 10		
	<i>Employee Productivity</i>	15.76	14.77	(22.59)	30.60	(38.33)	12.69	25.88	8.94	7.35
		Tn 08 > Tn 09 > Tn 10			Tn 08 > Tn 09 < Tn 10			Tn 08 > Tn 09 > Tn 10		

Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Data diolah)

4.7.1 Pembobotan dan Penetapan Target Perusahaan

Pembobotan pada masing-masing perspektif digunakan untuk melihat persentase kepentingannya dalam *balanced scorecard* perusahaan. Pembobotan dilakukan secara manual dan penuh pertimbangan (subyektif), dengan melihat kedekatan masing-masing indikator dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Penetapan target dan bobot adalah sama untuk setiap unit Reksa Motor, hal ini dimaksudkan agar dapat diperbandingkan antara unit bengkel yang satu dengan unit bengkel yang lainnya (Lampiran 8-10). Perusahaan memberikan total bobot 100% untuk keempat perspektif yang kemudian didistribusikan sebagai berikut:

Tabel 4.20

Persentase Pembobotan *Balanced Scorecard* Reksa Motor

PERSPEKTIF	BOBOT
Keuangan	40
Pelanggan	20
Proses Bisnis Internal	20
Pembelajaran dan Pertumbuhan	20

Selanjutnya, pembobotan untuk masing-masing indikator dalam setiap perspektif diberikan total bobot sebesar 100% dari nilai bobot masing-masing perspektif. Besarnya distribusi untuk masing-masing indikator tersebut juga ditetapkan secara subyektif (manual dan dengan penuh pertimbangan), dengan memperhatikan kedekatan indikator tersebut untuk mencapai sasaran strategis.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja dan pembobotan di atas, perusahaan selanjutnya dapat membentuk perencanaan strategik untuk tahun-tahun

berikutnya. Penentuan sasaran strategik dari masing-masing perspektif yang digunakan di Reksa Motor dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

Sasaran yang ingin dicapai dalam perspektif ini, didasarkan pada salah satu misi Reksa Motor, yaitu meningkatkan penjualan sebesar 15% dan laba bersih 5% setiap tahunnya. Untuk dapat memberikan nilai tambah kepada pemilik, pihak manajemen perlu meningkatkan pendapatan perusahaan, antara lain dengan cara mengoptimalkan aktivitas operasi dan meningkatkan efisiensi biaya. Hal tersebut diharapkan dapat mengurangi biaya operasi yang dikeluarkan oleh Reksa Motor setiap tahunnya, sehingga dapat meningkatkan laba dan penjualan perusahaan.

b. Perspektif Pelanggan

Mengurangi keluhan pelanggan merupakan sasaran strategis yang digunakan pada perspektif ini. Penentuan sasaran strategis ini didasarkan pada misi Reksa Motor yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran strategis yang digunakan disini adalah meningkatkan pelayanan yang *excellent*. Sasaran ini digunakan untuk menunjang sasaran strategis dari perspektif keuangan, yakni meningkatkan penjualan dan laba bersih.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran strategis yang digunakan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah meningkatkan produktivitas karyawan sebesar 20%.

Sasaran strategis ini merupakan pemicu sasaran strategis di ketiga perspektif sebelumnya, yakni perspektif proses bisnis internal, pelanggan, serta keuangan.

Berdasarkan penetapan sasaran strategi tersebut, selanjutnya ditentukan *strategic objectives* yang kemudian dijabarkan ke dalam ukuran-ukuran yang lebih terinci melalui ukuran yang sesuai dengan proses yang dihasilkan dalam perencanaan strategik, yaitu yang terbagi atas:

- a. Sasaran strategik adalah suatu kondisi yang akan diwujudkan di masa depan dan merupakan penjabaran tujuan organisasi. Dalam proses perencanaan strategik, sasaran strategik dapat diwujudkan dengan menganalisis tolak ukur yang digunakan.
- b. Ukuran strategik adalah suatu ukuran yang digunakan untuk mewujudkan tujuan yang akan dicapai, ukuran strategik meliputi, antara lain;
 - 1) Ukuran hasil adalah ukuran yang digunakan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik.
 - 2) Ukuran pemicu kinerja adalah ukuran yang menunjukkan penyebab dicapainya ukuran hasil.
 - 3) Penentuan target atau hasil yang ingin dicapai dalam mewujudkan sasaran strategik dalam kurun waktu tertentu di masa depan.
- c. Inisiatif strategik adalah pernyataan kualitatif tentang langkah strategik yang dipilih untuk mewujudkan sasaran strategik.

Adapun penjabaran *strategic objectives* ke dalam ukuran dalam proses perencanaan strategik tersebut dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 4.21

Hasil Perencanaan Strategik dengan *Balanced Scorecard*

Sasaran Strategik	Ukuran Strategik		Target	Inisiatif Strategi
	Ukuran Hasil	Ukuran Pemicu Kinerja		
Perspektif Keuangan Meningkatkan penjualan sebesar 15% dan laba bersih 5% per tahunnya.	Peningkatan	a. Perputaran Total Aktiva	1 kali	1) Meningkatkan efektivitas penggunaan aktiva. 2) Meningkatkan efisiensi biaya. 3) Meningkatkan penjualan produk dan jasa. 4) Meningkatkan laba dan pendapatan.
	Penjualan dan Laba Bersih	b. Perputaran Aktiva Tetap	10 kali	
		c. <i>Gross Profit Margin</i>	50%	
		d. <i>Debt Ratio</i>	15%	
		e. Rasio Lancar	200%	
		f. <i>Return on Assets</i>	15%	
		g. <i>Profit Margin on Sales</i>	15%	
		h. <i>Growth Rate in Sales</i>	15%	
Perspektif Pelanggan Mengurangi keluhan pelanggan.	Penurunan Jumlah Keluhan Pelanggan	a. Keluhan Pelanggan	5%	1) Meningkatkan kualitas pelayanan. 2) Meningkatkan efektivitas program pemasaran. 3) Meningkatkan fasilitas bengkel. 4) Meningkatkan daya saing perusahaan.
		b. Retensi Pelanggan	70%	
		c. Akuisisi Pelanggan	25%	

Sasaran Strategik	Ukuran Strategik		Target	Inisiatif Strategi
	Ukuran Hasil	Ukuran Pemicu Kinerja		
<p>Perspektif Proses Bisnis Internal</p> <p>Meningkatkan pelayanan yang <i>excellent</i>.</p>	<p>Peningkatan Pelayanan yang <i>Excellent</i></p>	<p>a. Layanan Baru</p> <p>b. Proses <i>Cost</i></p> <p>c. Transaksi per Hari Kerja</p> <p>d. Ketersediaan Suku Cadang</p> <p>e. Daur Ulang Limbah</p> <p>f. Keikutsertaan dalam Asosiasi Perbengkelan</p> <p>g. Keluhan mengenai Keamanan Kendaraan</p> <p>h. <i>Response Time</i></p>	<p>1 layanan</p> <p>30%</p> <p>8 transaksi</p> <p>ada</p> <p>ada</p> <p>ada</p> <p>0 keluhan</p> <p>ada</p>	<p>1) Meningkatkan inovasi.</p> <p>2) Penggunaan promosi yang efektif.</p> <p>3) Meningkatkan efisiensi biaya perusahaan.</p> <p>4) Meningkatkan kecepatan dan ketepatan dalam pelayanan.</p> <p>5) Meningkatkan kualitas kerja dan produktivitas karyawan.</p> <p>6) Meningkatkan kesadaran menjaga kebersihan lingkungan.</p> <p>7) Meningkatkan kerjasama atau keikutsertaan dalam asosiasi perbengkelan.</p> <p>8) Meningkatkan pelayanan purna jual.</p>
<p>Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan</p> <p>Meningkatkan produktivitas karyawan 20%.</p>	<p>Peningkatan Produktivitas Karyawan</p>	<p>a. <i>Turnover Ratio</i></p> <p>b. <i>Absenteeism</i></p> <p>c. <i>Employee Training</i></p> <p>d. Pendapatan per Karyawan</p>	<p>5%</p> <p>1%</p> <p>3 <i>training</i></p> <p>20%</p>	<p>1) Meningkatkan motivasi, disiplin, serta efektivitas kerja karyawan.</p> <p>2) Meningkatkan program kesejahteraan karyawan.</p> <p>3) Meningkatkan program <i>reward</i> dan <i>punishment</i>.</p> <p>4) Meningkatkan kualitas <i>training</i>.</p> <p>5) Meningkatkan keahlian, pengetahuan, serta daya saing karyawan.</p>

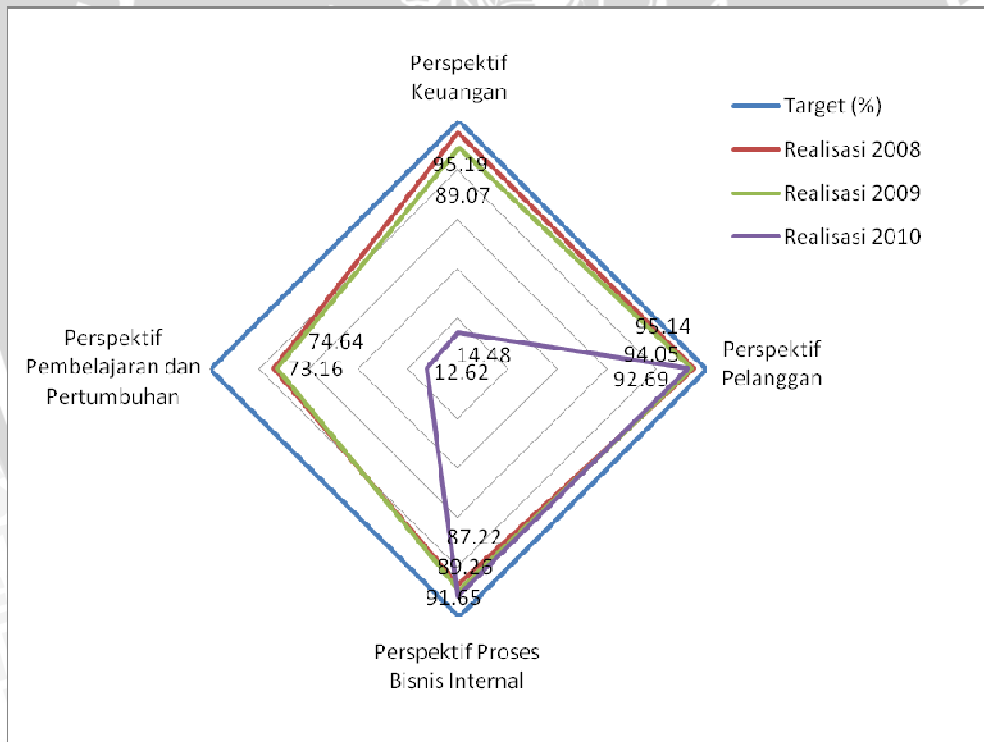
Selanjutnya, akan dilakukan penilaian kinerja berdasarkan pencapaian target masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard*. Hasil rincian analisis *balanced scorecard* Reksa Motor selama tahun 2008-2010 dapat diikhtisarkan dalam tabel yang terdapat pada Lampiran 8-10.

4.7.2 Hasil Penilaian Kinerja Reksa Motor I

Hasil rincian keseluruhan perspektif dalam penilaian kinerja Reksa Motor I dapat digambarkan dalam model BSC berikut ini.

Gambar 4.5

Penilaian Kinerja Reksa Motor I Tahun 2008-2010



Sumber: Lampiran 8

a. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan analisis kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*, menunjukkan bahwa Reksa Motor I belum dapat mencapai target untuk

perspektif pertumbuhan dan pembelajaran selama tahun 2008-2010. Bahkan, kinerja tahun 2010 mengalami penurunan drastis dari target yang ditetapkan. Hal ini dikarenakan *employee productivity* yang belum sesuai dengan target, dimana target pertumbuhan *employee productivity* yang ditetapkan perusahaan setiap tahun adalah sebesar 20%, sedangkan realisasi yang dicapai hanya sebesar 15,76% pada tahun 2008, 14,77% pada tahun 2009, dan minus 22,59% pada tahun 2010 (Tabel 4.18). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang dimiliki belum dapat dimaksimalkan untuk meningkatkan pendapatan.

Jika dikaitkan dengan *employee training* yang belum mencapai target selama tahun 2008-2010 (Lampiran 8), maka dapat dikatakan bahwa salah satu penyebab tidak tercapainya *employee productivity* dipengaruhi oleh kualitas kerja karyawan yang belum baik. Hal ini bisa terjadi karena yang mengikuti pelatihan belum semua karyawan, walaupun pelatihan telah diselenggarakan secara rutin oleh perusahaan. Selain itu, bisa juga karena tema pelatihan yang kurang sesuai dengan kondisi karyawan, sehingga pelatihan yang diberikan tidak dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh karyawan.

Untuk itu diharapkan perusahaan dapat melakukan pelatihan karyawan kepada seluruh lapisan karyawan, untuk dapat meningkatkan keterampilan dan kualitas kerja mereka. Perusahaan juga diharapkan dapat memilih tema pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi perusahaan, sehingga pelatihan yang diberikan benar-benar dapat tepat sasaran, digunakan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada dan dapat meningkatkan kualitas

kerja karyawan. Dengan perbaikan tersebut diharapkan tingkat pertumbuhan *employee productivity* pun kembali dapat ditingkatkan.

Employee productivity yang belum baik juga dikarenakan *turnover ratio* perusahaan yang belum mencapai target. Hal ini mengindikasikan sering terjadi pergantian karyawan, baik karena mutasi ataupun karena berhenti dan PHK. *Turnover* yang tinggi akan dapat mengurangi efektivitas kerja karyawan, terutama jika sistem kerja bersifat *teamwork*, karena yang dibutuhkan dalam sistem tersebut adalah kerjasama antara karyawan. Adanya karyawan baru akan membutuhkan penyesuaian untuk dapat bekerja sama dengan karyawan lain. Kondisi ini pun pada akhirnya dapat mempengaruhi *employee productivity*.

Untuk itu diharapkan perusahaan dapat menekan tingkat *turnover* dengan cara mengatur waktu mutasi karyawan serta meningkatkan kesejahteraan karyawan, sehingga karyawan dapat menjadi loyal kepada perusahaan.

Kelebihan dari perspektif ini adalah kedisiplinan karyawan yang tinggi dalam bekerja, yang ditunjukkan dengan nilai *absenteeism* yang rendah. Hal ini menunjang tercapainya produktivitas karyawan Reksa Motor I.

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dari Reksa Motor I yang belum cukup baik selama tahun 2008-2010, mempengaruhi pencapaian kinerja pada perspektif proses bisnis internal. Adanya kontinuitas pelatihan karyawan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada dasarnya sudah dapat meningkatkan daya inovasi karyawan dan layanan purna jual, sehingga dapat meningkatkan kinerja proses bisnis internal.

Adanya inovasi dalam pelayanan meningkatkan jumlah *item service* yang dapat ditawarkan ke pelanggan. Selain itu, perusahaan juga telah berupaya meningkatkan pelayanan melalui penyediaan suku cadang, sehingga dapat meningkatkan kecepatan dalam penyelesaian *service* kendaraan. Perusahaan juga telah berupaya menjaga keamanan kendaraan pelanggan selama di bengkel, sehingga meningkatkan kepercayaan pelanggan. Seperti halnya dengan bengkel lain, perusahaan juga telah menetapkan layanan purna jual dengan baik, jika terjadi kesalahan atau komplain yang berkaitan dengan *service* kendaraan yang diberikan kepada pelanggan. Dalam hal menjaga lingkungan, perusahaan juga telah melakukan kerjasama dengan penadah yang telah memiliki izin usaha untuk mengolah/mendaur ulang limbah bengkel.

Kelemahan dalam perspektif bisnis internal pada Reksa Motor I ini adalah perusahaan belum bisa meningkatkan efisiensi biaya operasional, sehingga nilai proses *cost* menjadi tinggi. Selain itu, perusahaan juga belum mengikuti asosiasi perbengkelan, yang sebenarnya dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Kelemahan lain dalam perspektif ini adalah rendahnya tingkat produktivitas (transaksi per hari) yang mengindikasikan kurangnya promosi, sehingga perusahaan kurang dapat bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya.

Untuk itu, perusahaan diharapkan dapat senantiasa mempertahankan dan meningkatkan indikator-indikator dari perspektif bisnis internal yang sudah baik, dengan selalu melakukan inovasi yang lebih inovatif agar dapat menarik pelanggan baru lebih banyak lagi. Perusahaan juga harus dapat berupaya memperbaiki indikator-indikator yang kurang baik, seperti proses *cost*,

produktivitas, dan keikutsertaan dalam asosiasi perbengkelan dengan cara meningkatkan ketepatan waktu dan kualitas dalam pelayanan untuk dapat meningkatkan produktivitas, dan mengurangi beban administrasi agar proses *cost* dapat menjadi semakin efisien.

c. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan Reksa Motor I selama tahun 2008 hingga 2010 pada dasarnya sudah baik, walaupun belum mencapai target dan total nilai kinerja pelanggan cenderung semakin menurun dari tahun 2008 hingga 2010, yaitu sebesar 95,14% pada tahun 2008, 94,05% pada tahun 2009, dan 92,69% pada tahun 2010. Kondisi ini dipengaruhi oleh perspektif bisnis internal yang sudah cukup baik, sehingga nilai kinerja perspektif pelanggan dapat mendekati target.

Nilai kinerja yang menurun selama tahun 2008 hingga 2010 lebih dipengaruhi karena target retensi pelanggan yang belum tercapai pada tahun 2008-2009 dan akuisisi pelanggan pada tahun 2010. Hal ini menunjukkan bahwa Reksa Motor I belum dapat mempertahankan pelanggan lamanya untuk dapat kembali melakukan *service* di perusahaan. Dengan kata lain, pelanggan kurang loyal terhadap perusahaan. Jika dihubungkan dengan perspektif bisnis internal yang menunjukkan rendahnya produktivitas (transaksi per hari) maka dapat dikatakan bahwa salah satu penyebab pelanggan tidak melakukan *service* ulang adalah karena waktu servis yang terlalu lama (kurang cepat). Selain itu, juga bisa dikarenakan harga servis yang tinggi bila dibandingkan dengan perusahaan lain, yang ditunjukkan dengan biaya *cost* yang tinggi.

Untuk itu diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kecepatan waktu penyelesaian *service* dengan cara meningkatkan keterampilan karyawan dan meningkatkan penggunaan teknologi yang canggih untuk membantu kelancaran kerja karyawan. Perusahaan juga harus berupaya meningkatkan efisiensi biaya dengan cara mencari *supplier* suku cadang (*sparepart*) yang menjual dengan harga lebih murah, sehingga dapat menekan harga *service* kendaraan. Perusahaan juga harus dapat meningkatkan pemasaran melalui promosi, untuk dapat meningkatkan jumlah pelanggan baru. Segala keluhan, kritik, dan saran harus dapat ditangani dengan maksimal. Hubungan baik dengan pelanggan juga mutlak harus terus ditingkatkan sehingga loyalitas pelanggan pun dapat diraih dan terus ditingkatkan.

d. Perspektif Keuangan

Kinerja perspektif pelanggan yang menurun selama tahun 2008 hingga 2010 mempengaruhi pencapaian kinerja perspektif keuangan Reksa Motor I, yang juga masih belum dapat dikatakan baik. Total kinerja keuangan tahun 2008 sebesar 95,19% menurun menjadi 89,07% pada tahun 2009, dan turun jauh lagi menjadi 14,48% pada tahun 2010.

Penurunan kinerja keuangan tersebut dipengaruhi oleh menurunnya kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama dan hal ini semakin diperparah dengan sulitnya mencari pelanggan baru pada tahun 2010. Kondisi ini menyebabkan pendapatan dan laba perusahaan mengalami penurunan, bahkan hingga mencapai kerugian pada tahun 2010.

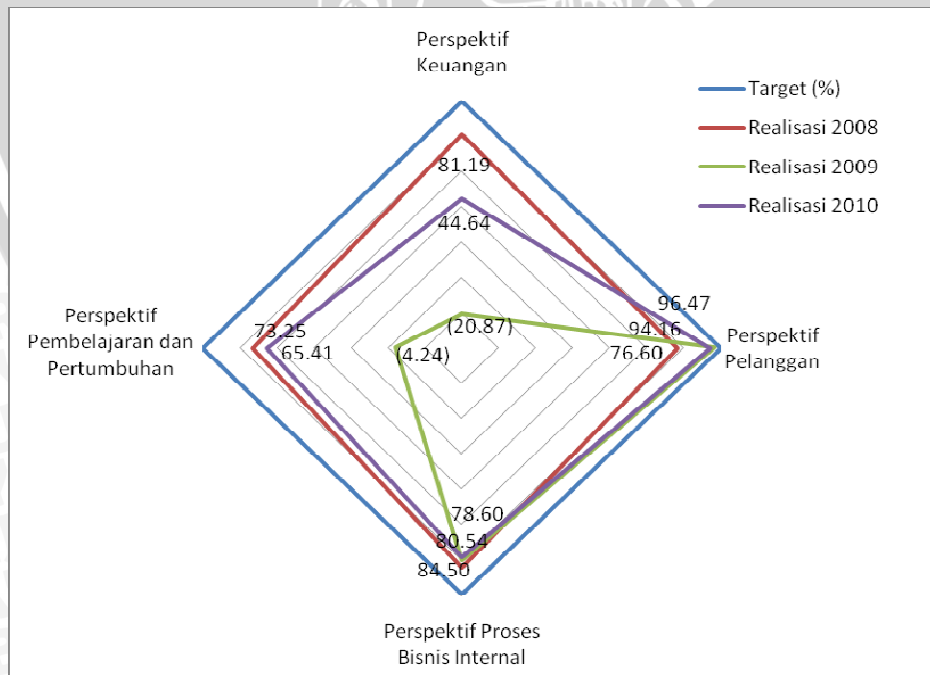
Untuk selanjutnya perusahaan diharapkan dapat meningkatkan jumlah pelanggan dengan cara meningkatkan kualitas pelayanan (kecepatan dan ketepatan), guna meningkatkan kembali kepuasan pelanggan. Perusahaan juga harus berupaya meningkatkan efisiensi biaya operasional untuk menekan harga *service*. Selain itu, perusahaan harus berupaya meningkatkan promosi untuk dapat menarik minat pelanggan lama maupun baru. Dengan perbaikan tersebut, diharapkan perusahaan dapat memenangkan persaingan dari perusahaan sejenis lainnya, sehingga pendapatan dan laba pun dapat terus ditingkatkan.

4.7.3 Hasil Penilaian Kinerja Reksa Motor II

Hasil penilaian kinerja Reksa Motor II berdasarkan Lampiran 9 dapat digambarkan dalam model BSC sebagai berikut.

Gambar 4.6

Penilaian Kinerja Reksa Motor II Tahun 2008-2010



Sumber: Lampiran 9

a. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan analisis kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*, menunjukkan bahwa Reksa Motor II belum dapat mencapai target untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran selama tahun 2008-2010. Bahkan, kinerja pada tahun 2009 mengalami penurunan drastis dari target yang telah ditetapkan. Hal ini dikarenakan *employee productivity* yang belum sesuai target, dimana target pertumbuhan *employee productivity* yang ditetapkan perusahaan setiap tahun adalah sebesar 20%, sedangkan realisasi yang dicapai sebesar 30,60% pada tahun 2008, minus 38,33% pada tahun 2009, dan 12,69% pada tahun 2010 (Tabel 4.18). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang dimiliki belum dapat dimaksimalkan untuk meningkatkan pendapatan.

Jika dikaitkan dengan *employee training* yang belum mencapai target selama tahun 2008-2010 (Lampiran 9), maka dapat dikatakan bahwa salah satu penyebab tidak tercapainya *employee productivity* dipengaruhi oleh kualitas kerja karyawan yang belum baik. Dalam hal ini bisa terjadi karena yang mengikuti pelatihan belum semua karyawan, walaupun pelatihan dilakukan secara rutin. Selain itu, bisa juga karena tema pelatihannya yang kurang sesuai dengan kondisi karyawan, sehingga pelatihan yang diberikan tidak dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh karyawan.

Untuk itu, diharapkan perusahaan dapat melakukan pelatihan karyawan kepada seluruh lapisan karyawan, untuk meningkatkan keterampilan dan kualitas kerja mereka. Perusahaan juga diharapkan dapat memilih tema pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi perusahaan, sehingga

pelatihan yang diberikan benar-benar dapat tepat sasaran, dapat digunakan untuk memperbaiki berbagai kelemahan yang ada serta dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan. Dengan perbaikan tersebut, diharapkan selanjutnya *employee productivity* pun dapat ikut meningkat.

Employee productivity yang belum baik juga dikarenakan *turnover ratio* yang belum mencapai target. Hal ini mengindikasikan sering terjadi pergantian karyawan, baik karena mutasi ataupun karena berhenti dan PHK. *Turnover* yang tinggi akan dapat mengurangi efektivitas kerja karyawan, terutama jika sistem kerja bersifat *teamwork*, karena dalam sistem tersebut dibutuhkan kerjasama yang baik antar karyawan. Adanya karyawan baru akan membutuhkan penyesuaian untuk dapat bekerja sama dengan karyawan lain. Kondisi ini pada akhirnya dapat mempengaruhi *employee productivity*.

Untuk itu perusahaan diharapkan dapat menekan tingkat *turnover* dengan cara mengatur waktu mutasi karyawan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, sehingga karyawan menjadi loyal kepada perusahaan. Kepuasan karyawan dalam hal jaminan keselamatan kerja juga harus ditingkatkan, agar karyawan senantiasa dapat melaksanakan tugasnya dengan tenang dan baik. Lingkungan kerja juga sebaiknya dibuat nyaman mungkin agar karyawan dapat merasa betah dan nyaman berada di tempat kerja.

Kelebihan dari perspektif ini adalah kedisiplinan karyawan yang tinggi, yang ditunjukkan dengan nilai *absenteeism* yang rendah. Hal ini dapat menunjang tercapainya produktivitas karyawan Reksa Motor II.

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dari Reksa Motor II yang belum cukup baik selama tahun 2008-2010, mempengaruhi pencapaian kinerja pada perspektif proses bisnis internal. Adanya kontinuitas pelatihan karyawan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada dasarnya sudah dapat meningkatkan daya inovasi karyawan dan layanan purna jual, sehingga meningkatkan kinerja proses bisnis internal.

Adanya inovasi dalam pelayanan meningkatkan jumlah *item service* yang dapat ditawarkan ke pelanggan. Selain itu, perusahaan juga telah berupaya meningkatkan pelayanan melalui penyediaan suku cadang, sehingga dapat meningkatkan kecepatan dalam penyelesaian *service* kendaraan. Perusahaan juga telah berupaya menjaga keamanan kendaraan pelanggan selama di bengkel, sehingga meningkatkan kepercayaan pelanggan. Seperti halnya dengan bengkel lain, perusahaan juga telah menetapkan layanan purna jual dengan baik, jika terjadi kesalahan atau komplain yang berkaitan dengan *service* kendaraan yang diberikan kepada pelanggan. Dalam hal menjaga lingkungan, perusahaan juga telah melakukan kerjasama dengan penadah yang telah memiliki izin usaha untuk mengolah/mendaur ulang limbah bengkel.

Kelemahan dalam perspektif bisnis internal pada Reksa Motor II adalah perusahaan belum bisa meningkatkan efisiensi biaya operasional, sehingga nilai proses *cost* menjadi tinggi. Selain itu, perusahaan juga belum mengikuti asosiasi perbengkelan, yang sebenarnya dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Kelemahan lain dalam perspektif ini adalah rendahnya tingkat

produktivitas (transaksi per hari) yang mengindikasikan kurangnya promosi, sehingga perusahaan kurang dapat bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya.

Untuk itu diharapkan perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan indikator-indikator dari perspektif bisnis internal yang sudah baik, dengan selalu melakukan inovasi yang lebih inovatif agar dapat menarik pelanggan baru lebih banyak lagi. Perusahaan juga harus dapat berupaya memperbaiki indikator-indikator yang kurang baik; proses *cost*, produktivitas, dan keikutsertaan dalam asosiasi perbengkelan dengan cara meningkatkan ketepatan waktu dan kualitas dalam pelayanan untuk dapat meningkatkan produktivitas, dan mengurangi beban administrasi agar proses *cost* dapat menjadi semakin efisien.

c. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan Reksa Motor II selama tahun 2008 hingga 2010 pada dasarnya sudah baik, walaupun belum mencapai target, yaitu sebesar 76,60% pada tahun 2008, 96,47% pada tahun 2009, dan 94,16% pada tahun 2010.

Nilai kinerja yang fluktuatif, yaitu meningkat pada tahun 2009 dan menurun pada tahun 2010, lebih dipengaruhi karena target retensi pelanggan yang belum tercapai pada tahun 2008-2010. Hal ini menunjukkan bahwa Reksa Motor II belum dapat mempertahankan pelanggan lamanya untuk dapat kembali melakukan *service* di perusahaan. Dengan kata lain, pelanggan kurang loyal terhadap perusahaan. Jika dihubungkan dengan perspektif bisnis internal yang menunjukkan rendahnya produktivitas (transaksi per hari) maka dapat dikatakan bahwa salah satu penyebab pelanggan tidak melakukan *service* ulang

adalah karena waktu servis yang terlalu lama (kurang cepat). Selain itu, juga bisa dikarenakan harga servis yang tinggi dibandingkan dengan perusahaan lain, yang ditunjukkan dengan biaya *cost* yang tinggi.

Untuk itu, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kecepatan waktu penyelesaian *service* dengan cara meningkatkan keterampilan karyawan dan meningkatkan penggunaan teknologi yang canggih untuk membantu kelancaran kerja karyawan. Perusahaan juga harus berupaya meningkatkan efisiensi biaya dengan cara mencari *supplier* suku cadang (*sparepart*) yang menjual dengan harga lebih murah, sehingga dapat menekan harga *service* kendaraan. Perusahaan juga harus dapat meningkatkan pemasaran melalui promosi, untuk dapat memenangkan persaingan dengan perusahaan lain, dan pelanggan menjadi loyal dengan perusahaan. Perusahaan juga harus menjaga inovasi produk, sehingga pelanggan lama tetap tertarik dengan produk jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Sebaiknya segala keluhan, kritik, maupun saran harus tetap dapat ditangani dengan maksimal. Hubungan baik dengan pelanggan juga mutlak harus terus ditingkatkan sehingga loyalitas pelanggan pun dapat terus diraih.

d. Perspektif Keuangan

Kinerja perspektif pelanggan yang fluktuatif selama tahun 2008 sampai 2010 mempengaruhi pencapaian kinerja perspektif keuangan Reksa Motor II, yang masih belum dapat dikatakan baik. Total kinerja keuangan tahun 2008 sebesar 81,19%, menurun menjadi minus 20,87% pada tahun 2009, dan meningkat kembali menjadi 44,64% pada tahun 2010.

Penurunan kinerja keuangan pada tahun 2009 dan tidak tercapainya target pada tahun 2008-2010 tersebut dipengaruhi oleh menurunnya kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama. Kondisi ini menyebabkan pendapatan dan laba mengalami penurunan, bahkan hingga mencapai kerugian pada tahun 2009. Kerugian tersebut juga dikarenakan belum efisiennya biaya yang ditunjukkan oleh nilai proses *cost* dari perspektif proses bisnis internal.

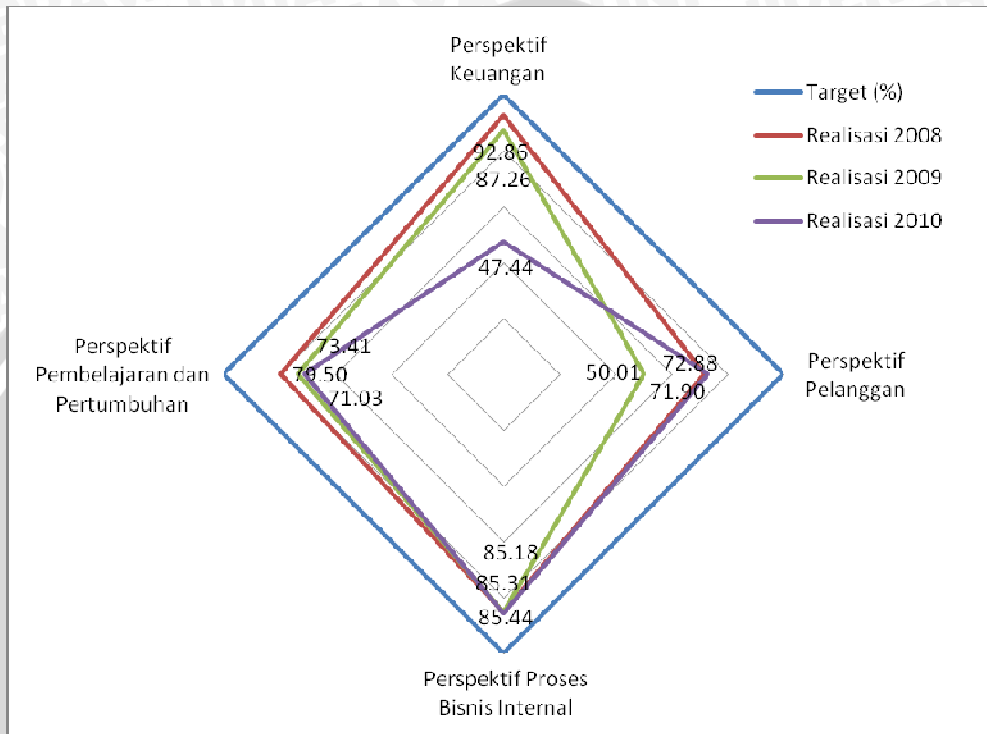
Untuk selanjutnya diharapkan perusahaan dapat meningkatkan jumlah pelanggan lama dengan cara meningkatkan kualitas pelayanan (kecepatan dan ketepatan), guna meningkatkan kembali kepuasan pelanggan. Perusahaan juga harus berupaya meningkatkan efisiensi biaya operasional untuk dapat menekan harga *service*. Selain itu, perusahaan juga harus berupaya meningkatkan promosi untuk dapat menarik minat pelanggan lama maupun baru. Dengan perbaikan tersebut, diharapkan perusahaan dapat memenangkan persaingan dari perusahaan sejenis, sehingga pendapatan dan laba pun dapat ditingkatkan.

4.7.4 Hasil Penilaian Kinerja Reksa Motor III

Hasil penilaian kinerja Reksa Motor III (SOUNDBLITZ) berdasarkan Lampiran 10 dapat digambarkan dalam model BSC sebagai berikut.

Gambar 4.7

Penilaian Kinerja Reksa Motor III Tahun 2008-2010



Sumber: Lampiran 10

a. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan analisis kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*, menunjukkan bahwa Reksa Motor III belum dapat mencapai target untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran selama tahun 2008 hingga 2010. Hal tersebut dikarenakan *employee productivity* yang belum sesuai dengan target, terutama pada tahun 2009-2010. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang dimiliki belum dapat dimaksimalkan untuk meningkatkan pendapatan.

Jika dikaitkan dengan *employee training* yang belum mencapai target selama tahun 2008-2010 (Lampiran 10), maka dapat dikatakan bahwa salah satu penyebab tidak tercapainya *employee productivity* dipengaruhi oleh

kualitas kerja karyawan yang belum baik. Dalam hal ini bisa terjadi karena belum semua karyawan yang mengikuti pelatihan, walaupun pelatihan telah dilakukan secara rutin. Selain itu, bisa juga karena tema pelatihan yang kurang sesuai dengan kondisi karyawan, sehingga pelatihan yang diberikan tidak dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh karyawan.

Untuk itu diharapkan perusahaan dapat melakukan pelatihan karyawan kepada seluruh lapisan karyawan, untuk meningkatkan keterampilan dan kualitas kerjanya. Perusahaan juga diharapkan dapat memilih tema pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi perusahaan, sehingga pelatihan yang diberikan benar-benar dapat tepat sasaran, digunakan untuk memperbaiki kelemahan yang ada, serta meningkatkan kualitas kerja karyawan. Dengan perbaikan tersebut diharapkan *employee productivity* pun dapat ditingkatkan.

Employee productivity yang belum baik juga dikarenakan *turnover ratio* yang belum mencapai target pada tahun 2008, yang mengindikasikan sering terjadi pergantian karyawan, baik karena mutasi ataupun karena berhenti dan PHK. *Turnover* yang tinggi akan dapat mengurangi efektivitas kerja karyawan, terutama jika sistem kerja bersifat *teamwork*, karena dalam sistem tersebut dibutuhkan kerjasama yang baik antar karyawan. Adanya karyawan baru akan membutuhkan penyesuaian untuk dapat bekerja sama dengan karyawan lain. Kondisi ini pada akhirnya dapat mempengaruhi *employee productivity*.

Walaupun nilai *turnover* yang tinggi terjadi pada tahun 2008, namun pada tahun 2009-2010 perusahaan telah mampu menekan *turnover ratio* yang dimilikinya. Perusahaan diharapkan tetap dapat menjaga tingkat *turnover*

karyawan ini agar tetap rendah. *Turnover* yang rendah mengindikasikan semakin baiknya loyalitas karyawan terhadap perusahaan. *Turnover* yang rendah juga akan dapat meningkatkan kekompakan karyawan dalam kerja *teamwork*, sehingga *employee productivity* pun dapat kembali ditingkatkan.

Kelebihan dari perspektif ini adalah kedisiplinan karyawan yang tinggi, yang ditunjukkan dengan nilai *absenteeism* yang rendah. Hal ini dapat menunjang tercapainya produktivitas karyawan Reksa Motor III.

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dari Reksa Motor III yang cukup baik selama tahun 2008-2010, mempengaruhi pencapaian kinerja pada perspektif proses bisnis internal. Adanya kontinuitas pelatihan karyawan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada dasarnya sudah dapat meningkatkan daya inovasi karyawan dan layanan purna jual, sehingga meningkatkan kinerja proses bisnis internal.

Adanya inovasi dalam pelayanan meningkatkan jumlah *item service* yang dapat ditawarkan ke pelanggan. Selain itu, perusahaan juga telah berupaya meningkatkan pelayanan melalui penyediaan suku cadang, sehingga dapat meningkatkan kecepatan dalam penyelesaian *service* kendaraan. Perusahaan juga telah berupaya menjaga keamanan kendaraan pelanggan selama di bengkel, sehingga meningkatkan kepercayaan pelanggan. Seperti halnya dengan bengkel lain, perusahaan juga telah menetapkan layanan purna jual dengan baik, jika terjadi kesalahan atau komplain yang berkaitan dengan *service* kendaraan yang diberikan kepada pelanggan. Dalam hal menjaga

lingkungan, perusahaan juga telah melakukan kerjasama dengan penadah yang telah memiliki izin usaha untuk mengolah/mendaur ulang limbah bengkel. Perusahaan juga sudah dapat meningkatkan efisiensi biaya operasional, sehingga proses *cost* menjadi rendah, dan laba perusahaan menjadi meningkat.

Kelemahan dalam perspektif bisnis internal pada Reksa Motor III adalah perusahaan belum mengikuti asosiasi perbengkelan, yang sebenarnya dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Kelemahan lain dalam perspektif ini adalah rendahnya tingkat produktivitas yang mengindikasikan kurangnya promosi, sehingga perusahaan kurang dapat bersaing dengan perusahaan lain.

Untuk itu diharapkan perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan indikator-indikator dari perspektif bisnis internal yang sudah baik, dengan selalu melakukan inovasi yang lebih inovatif agar dapat menarik pelanggan baru lebih banyak lagi. Perusahaan juga harus dapat berupaya memperbaiki indikator-indikator yang kurang baik, seperti produktivitas, dan keikutsertaan dalam asosiasi perbengkelan dengan cara meningkatkan ketepatan waktu dalam pelayanan untuk dapat meningkatkan produktivitas.

c. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan Reksa Motor II selama tahun 2008 hingga 2010 pada dasarnya sudah baik, walaupun masih berfluktuasi. Kondisi ini dipengaruhi oleh perspektif bisnis internal yang sudah cukup baik.

Nilai kinerja yang fluktuatif, yaitu tahun 2008 sebesar 71,90%, turun menjadi 50,01% pada tahun 2009, dan meningkat kembali pada tahun 2010 menjadi 72,88%, lebih dipengaruhi karena target retensi pelanggan yang belum

tercapai pada tahun 2008-2010 dan kepuasan pelanggan pada tahun 2009. Hal ini menunjukkan bahwa Reksa Motor III belum dapat mempertahankan pelanggan lamanya untuk dapat kembali melakukan *service* di perusahaan. Dengan kata lain, pelanggan menjadi kurang loyal terhadap perusahaan. Jika dihubungkan dengan perspektif bisnis internal yang menunjukkan rendahnya produktivitas (transaksi per hari) maka dapat dikatakan bahwa salah satu penyebab pelanggan tidak melakukan *service* ulang adalah karena waktu servis yang terlalu lama (kurang cepat). Selain itu, juga bisa dikarenakan naiknya jumlah keluhan pelanggan, terutama pada tahun 2009.

Untuk itu perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kecepatan waktu penyelesaian *service* dengan cara meningkatkan keterampilan karyawan dan meningkatkan penggunaan teknologi yang canggih untuk membantu kelancaran kerja karyawan. Perusahaan juga harus dapat meningkatkan pemasaran melalui promosi, untuk dapat memengkan persaingan dengan perusahaan lain, dan pelanggan menjadi loyal dengan perusahaan. Perusahaan juga harus menjaga inovasi produk, sehingga pelanggan lama tetap tertarik dengan produk jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Perusahaan juga harus dapat meningkatkan kualitas pelayanan untuk mengurangi jumlah keluhan pelanggan. Hubungan baik dengan pelanggan mutlak harus terus ditingkatkan sehingga loyalitas dan kepuasan pelanggan pun dapat terus diraih.

d. Perspektif Keuangan

Kinerja perspektif pelanggan yang fluktuatif selama tahun 2008-2010 mempengaruhi pencapaian kinerja perspektif keuangan Reksa Motor III, yang

masih belum dapat dikatakan baik. Hal ini dikarenakan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan pendapatan dan laba cenderung menurun, terutama pada tahun 2009-2010. Penurunan kinerja keuangan 2009 dan tidak tercapainya target pada tahun 2008-2010 tersebut dipengaruhi oleh menurunnya kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama.

Untuk selanjutnya diharapkan perusahaan dapat meningkatkan jumlah pelanggan lama dengan cara meningkatkan kualitas pelayanan, (kecepatan dan ketepatan), guna meningkatkan kembali kepuasan pelanggan. Perusahaan tetap harus berupaya meningkatkan efisiensi biaya operasional untuk dapat menekan harga *service*. Selain itu, perusahaan juga harus berupaya meningkatkan promosi untuk dapat menarik minat pelanggan lama maupun baru. Dengan perbaikan tersebut, diharapkan perusahaan dapat memenangkan persaingan dari perusahaan sejenis, sehingga pendapatan dan laba pun dapat ditingkatkan.

4.7.5 Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja Reksa Motor

Berdasarkan analisis yang telah dipaparkan di atas, maka selanjutnya dapat diketahui perbandingan hasil penilaian kinerja antara Reksa Motor I, II, dan III (SOUNDBLITZ) selama tahun 2008-2010 sebagai berikut (Lampiran 8-10).

Tabel 4.22

Perbandingan Hasil Pencapaian Kinerja Reksa Motor I, II, dan III

(dalam persen)

PERSPEKTIF	2008			2009			2010			Rata-Rata		
	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III
Keuangan	95.19	81.19	92.86	89.07	(20.87)	87.26	14.48	44.64	47.44	66.25	34.99	75.85
Pelanggan	95.14	76.60	71.90	94.05	96.47	50.01	92.69	94.16	72.88	93.96	89.08	64.93
Proses Bisnis Internal	87.22	84.50	85.18	89.26	80.54	85.31	91.65	78.60	85.44	89.38	81.21	85.31
Pembelajaran & Pertumbuhan	74.64	73.25	79.50	73.16	(4.24)	73.41	12.62	65.41	71.03	53.47	44.81	74.65

Sumber: Lampiran 8-10

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, Reksa Motor cenderung mengalami penurunan kinerja selama tahun 2008-2010. Reksa Motor II memiliki nilai pencapaian kinerja yang paling rendah dibandingkan dengan Reksa Motor I dan III, terutama pada tahun 2008-2009. Sedangkan, Reksa Motor I mengalami penurunan kinerja yang cukup drastis pada tahun 2010 dan Reksa Motor III cenderung stabil (walau nilainya juga mengalami penurunan). Hal ini dikarenakan nilai pencapaian kinerja Reksa Motor III yang rata-rata masih di atas 70% selama tahun 2008-2010, dan hal ini menyebabkan pencapaian kinerja Reksa Motor III menjadi yang tertinggi dibandingkan dengan kedua unit Reksa Motor yang lainnya.

Pada perspektif proses bisnis internal, Reksa Motor cenderung stabil dalam mempertahankan keadaan internalnya. Hal ini terlihat dari nilai pencapaian kinerja yang tidak terlalu banyak berubah drastis, bergerak sekitar 80-90% selama tahun 2008-2010. Reksa Motor I cenderung mengalami peningkatan kinerja (memiliki rata-rata nilai pencapaian kinerja tertinggi), hal ini dikarenakan nilai

indikator proses inovasi, penyediaan suku cadang, penanganan limbah bengkel, keamanan kendaraan selama di bengkel, serta layanan purna jualnya yang sudah mencapai target. Reksa Motor II cenderung mengalami penurunan (memiliki rata-rata nilai pencapaian kinerja terendah), hal ini dikarenakan nilai indikator proses *cost*, produktivitas (transaksi per hari), serta keikutsertaan dalam asosiasi perbengkelan yang masih belum mencapai target. Sedangkan Reksa Motor III cenderung stabil selama tahun 2008-2010.

Pada perspektif pelanggan, Reksa Motor mengalami perubahan yang beragam, yakni; Reksa Motor I mengalami penurunan (walau nilainya masih di atas 90%), Reksa Motor II cenderung mengalami peningkatan (walau nilai pencapaian kinerjanya sempat turun sekitar 2,31% pada tahun 2010), dan Reksa Motor III mengalami fluktuasi (menurun sebesar 21,89% pada tahun 2009 dan kembali meningkat sebesar 22,87% pada tahun 2010). Reksa Motor III memiliki rata-rata nilai pencapaian kinerja terendah, hal ini dikarenakan nilai kepuasan dan retensi pelanggannya yang rendah. Sedangkan Reksa Motor I yang memiliki rata-rata nilai pencapaian kinerja yang paling besar/tinggi (hampir mendekati 100%) karena semua indikatornya sudah hampir dapat mencapai target.

Pada perspektif keuangan, Reksa Motor cenderung mengalami penurunan kinerja selama tahun 2008-2010. Reksa Motor II mengalami pencapaian yang paling rendah dibandingkan dengan Reksa Motor I dan III, terutama pada tahun 2008-2009. Hal ini dikarenakan nilai semua indikatornya yang relatif rendah dibandingkan Reksa Motor lainnya (Lampiran 9). Hasil yang rendah ini juga dipengaruhi oleh nilai rata-rata pencapaian perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan yang rendah, yang berdampak pada tidak tercapainya target proses bisnis internal. Namun, pada tahun 2010 Reksa Motor II dapat kembali memperbaiki pencapaian kinerja keuangannya (walau belum dapat menembus angka 50%). Reksa Motor I dan III mengalami penurunan yang cukup drastis pada tahun 2010. Reksa Motor III memiliki rata-rata nilai pencapaian kinerja keuangan yang paling tinggi, terutama untuk indikator perputaran total aktiva dan rasio lancar. Hasil ini didukung oleh kinerja perspektif internal bisnis yang cukup baik.

Secara keseluruhan, dapat dikatakan bahwa kinerja Reksa Motor belum dapat dikatakan baik selama kurun waktu 2008-2010. Reksa Motor cenderung mengalami penurunan dan fluktuasi kinerja, terutama dalam hal keuangan, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Padahal salah satu dari perspektif ini memiliki bobot yang paling besar dalam *balanced scorecard* perusahaan.

Bila hendak diurutkan mulai dari unit Reksa Motor yang berkinerja baik hingga buruk adalah sebagai berikut: (1) Reksa Motor I dengan nilai pencapaian kinerja 75,76%, (2) Reksa Motor III dengan nilai pencapaian kinerja 75,19%, dan (3) Reksa Motor II dengan nilai pencapaian kinerja 62,52%. Reksa Motor II selalu kalah bersaing dengan kedua unit Reksa Motor yang lain dalam hal keuangan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan, Reksa Motor III kalah bersaing dalam hal perspektif pelanggan. Reksa Motor III unggul dalam hal keuangan serta pembelajaran dan pertumbuhan, walau nilai pencapaiannya masih kalah dengan nilai pencapaian Reksa Motor I dalam hal pelanggan dan proses bisnis internal.

Berdasarkan analisis tersebut, dapat diketahui bahwa dengan melakukan penilaian kinerja berdasarkan *balanced scorecard*, maka perusahaan akan lebih memahami kondisi perusahaan, baik dari aspek keuangan maupun non keuangan, dimana aspek non keuangan akan mempengaruhi terwujudnya aspek keuangan perusahaan. Dengan kata lain, terdapat hubungan interaksi antara aspek yang satu dengan aspek yang lainnya dalam *balanced scorecard*. Penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* dapat memberikan keunggulan; (1) *komprehensif*, mengukur dengan cakupan yang lebih luas dan meliputi seluruh aspek utama perusahaan, (2) *koheren*, terdapat hubungan sebab akibat yang positif untuk mencapai tujuan perusahaan, (3) *seimbang*, tidak terfokus pada aspek keuangan saja, tetapi juga non keuangan, (4) *terukur*, memiliki ukuran yang jelas dan dimengerti oleh semua pihak, sehingga dapat diketahui sejauh mana perkembangan perusahaan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penilaian kinerja berdasarkan *balanced scorecard* pada Reksa Motor, dengan membandingkan kinerja masing-masing unit Reksa Motor I, II dan III, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Reksa Motor merupakan salah satu kelompok usaha bengkel yang tergabung dalam badan usaha Reksa Group (CV. Reksa Alam Mandiri). Reksa Group sendiri memiliki visi dan misi untuk dapat menjadi pusat layanan mobil, motor, rumah makan, dan *laundry*, dengan karyawan yang memiliki ketrampilan tinggi dan *service* yang *excellent* (ramah, cepat, dan tepat) untuk *client* korporat dan perorangan, sekaligus menjadi tempat kerja yang dapat meningkatkan ketrampilan teknis dan *entrepreneurship* para karyawannya.
- b. Evaluasi kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard* dapat diterapkan pada Reksa Motor, karena visi misi perusahaan mampu dijabarkan menjadi ukuran kinerja, serta tersedianya data-data yang dapat mendukung analisis kinerja berdasarkan 4 perspektif dalam *balanced scorecard* tersebut. Penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* juga dapat menjelaskan hubungan antar perspektif, sehingga perusahaan dapat semakin memahami faktor-faktor yang menyebabkan kinerja masing-masing perspektif rendah/tinggi.
- c. Berdasarkan analisis metode dan penilaian dengan *balanced scorecard* menunjukkan bahwa hasil rata-rata kinerja Reksa Motor adalah sebesar

71,16%. Hasil penilaian ini menggambarkan bahwa kondisi kinerja Reksa Motor sudah cukup baik, walaupun sebenarnya mengalami penurunan dan fluktuasi kinerja selama tahun 2008-2010. Dari hasil analisis masih terdapat perspektif keuangan, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang belum menunjukkan hasil yang memuaskan (nilainya masih di bawah 60%), serta adanya beberapa indikator yang hasilnya kurang memuaskan sehingga menyebabkan kinerja Reksa Motor menjadi kurang optimal dan maksimal.

- d. Berdasarkan analisis penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard*, menunjukkan bahwa unit Reksa Motor yang memiliki kinerja paling baik adalah Reksa Motor I, diikuti Reksa Motor III, dan terakhir Reksa Motor II. Reksa Motor II selalu kalah bersaing dengan kedua unit Reksa Motor yang lain dalam hal keuangan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sedangkan Reksa Motor III kalah bersaing dalam hal perspektif pelanggan. Reksa Motor III unggul dalam hal keuangan, serta pembelajaran dan pertumbuhan, walau nilai pencapaiannya masih kalah dengan nilai pencapaian Reksa Motor I dalam hal pelanggan dan proses bisnis internal.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan sebagai berikut:

- a. Ketersediaan data dalam bentuk dokumen perusahaan yang belum tertata rapi, sehingga mempersulit peneliti untuk dapat melakukan analisis secara lebih mendalam.

- b. Belum adanya penetapan target yang tertulis dari perusahaan, sehingga harus dilakukan melalui wawancara terlebih dahulu. Hal ini dapat mempengaruhi hasil penilaian kinerja dengan *balanced scorecard*.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan hasil penilaian dengan *balanced scorecard*, maka dapat diberikan beberapa rekomendasi perbaikan atau saran yang dapat dilakukan Reksa Motor, diantaranya:

- a. Reksa Motor sebaiknya mempertimbangkan kemungkinan penggunaan *balanced scorecard* sebagai salah satu sumber informasi dalam pengukuran kinerja bagi manajemen perusahaan. Hal ini dikarenakan *balanced scorecard* menyediakan tolak ukur yang lebih obyektif, seimbang, koheren, dan komprehensif, sehingga memungkinkan manajemen menilai perusahaan secara menyeluruh dari empat perspektif (tidak hanya berfokus pada aspek keuangan).
- b. Perusahaan masih harus meningkatkan kinerjanya, terutama pada perspektif keuangan, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, terutama dalam hal *employee training*, *turnover ratio*, dan proses *cost*. Perusahaan sebaiknya dapat lebih meningkatkan kualitas *training* untuk semua jenjang karyawan, agar *training* yang diselenggarakan benar-benar dapat tepat sasaran, meningkatkan kesejahteraan karyawan, serta program *reward* dan *punishment* atas kinerja karyawan, sehingga karyawan dapat lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik. Perusahaan juga perlu melakukan efisiensi biaya, dengan cara memilih

supplier yang dapat memberikan harga *sparepart* yang lebih murah dengan kualitas yang sama.

- c. Perusahaan sebaiknya dapat terlibat secara aktif/ikut serta dalam berbagai asosiasi perbengkelan yang ada, sehingga dapat meningkatkan pengetahuan, kinerja, serta daya saing perusahaan.
- d. Diharapkan perusahaan dapat lebih serius memperhatikan aspek promosi. Aspek pemasaran berperan penting untuk mewujudkan tujuan Reksa Motor, karena dengan melakukan perluasan pemasaran dapat lebih mengenalkan Reksa Motor kepada masyarakat luas.
- e. Melakukan survei langsung kepada pelanggan untuk mengetahui berbagai keluhan dan keinginan dari pelanggan. Survei ini dilakukan sebagai responsivitas Reksa Motor dalam mengantisipasi kebutuhan pelanggan, sehingga tidak hanya fokus pada layanan yang telah dimiliki selama ini. Survei ini dapat berpengaruh terhadap kelancaran internal bisnis Reksa Motor, sebagai bengkel yang berfokus dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan.
- f. Perusahaan diharapkan dapat selalu mempertahankan dan mengembangkan pelayanan yang diberikan, karena kualitas pelayanan dalam perusahaan jasa merupakan aspek utama dalam mempertahankan dan memperoleh pelanggan.
- g. Mempertahankan dan meningkatkan kerjasama dengan para penadah/pengolah limbah bengkel yang telah ada. Program kerjasama tersebut diharapkan dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kesadaran akan pentingnya lingkungan kerja yang bersih serta menjaga kebersihan lingkungan sekitar.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan. 2000. *Management Control System*. 10th edition. Mc Graw Hill Companies.
- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. 2004. *Management Control System – Sitem Pengendalian Manajemen*. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista. 2005. Edisi 11. Jilid 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Artley, Will and Suzanne Stroh. 2001. Establishing An Integrated Performance Measurement System. *The Performance Based Management Handbook, (Online)*. Volume 2, September. <http://www.orau.gov/pbm/pbmhandbookVolume%202.pdf>. Diakses 22 Februari 2010.
- Atmoko, Tjipto. 2008. *Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, (Online)*. <http://www.akademik.unsri.ac.id/download/journal/files/padresources/STANDAR%20OPERASIONAL%20PROSEDUR.pdf>. Diakses 23 Februari 2010.
- Drucker, Peter F. 1982. *Teknik Analisis Keuangan: Petunjuk Praktis untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan*. Terjemahan Herman Wibowo. Edisi 8. Jakarta: Erlangga.
- Evangelidis, K. 1992. Performance Measured Performance Gained. *The Treasurer Journal*, Februari.
- Gomez, Faustino C. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI.
- Hansen, Don. R dan Maryanne M. Mowen. 2006. *Management Accounting*. Edisi 7. Jilid 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Horngren, Charles T. 1995. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Kasmir dan Jakfar. 2004. *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Kencana.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 1992. The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review, (Online)*. Januari-Februari. http://www.srsdocs.com/bsc/bsc_ref/artigos/BSC_DrivePerf.pdf. Diakses 22 Februari 2010.

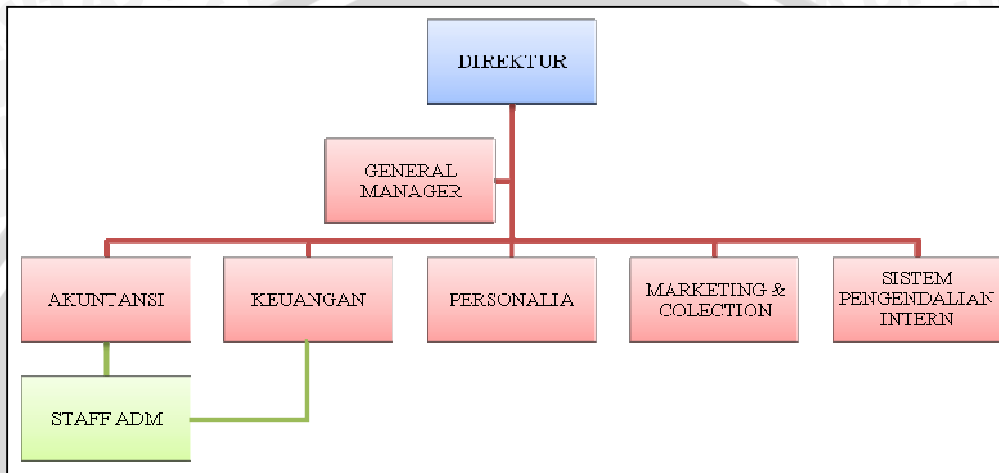
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 1993. Putting The Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, (Online). September-Oktober. http://girtab.ucc.ie/CCsaki/IS6120/PapersTasks/putting_the_balanced_scorecard_to_work_1993.pdf. Diakses 22 Februari 2010.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 1996. Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, (Online). Januari-Februari. <http://portal.sfusd.edu/data/strategicplan/Harvard%20Business%20Review%20article%20BSC.pdf>. Diakses 22 Februari 2010.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi Aksi*. Terjemahan Peter R. Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga.
- Luis, Suwardi dan Prima A. Biromo. 2007. *Step By Step Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Niven, Paul R. 2002. *Balanced Scorecard: Step by Step Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons.
- Porter, Michael E. 1994. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Terjemahan Binarupa Aksara. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo.
- Roy, Jan dan Magnus Wetter. 1999. *A Practical Guide To Using The Balanced Scorecard: Performance Drivers*. London: John Wiley & Sons, Ltd.
- Ruslan, Rosady. 2006. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business: Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Edisi 4. Jilid 1 dan 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Sundjaja, Ridwan S. dan Inge Barlian. 2003. *Manajemen Keuangan I*. Edisi 5. Jakarta: Literata Lintas Media.

- Thomas, Secakusuma. 1997. Perspektif Proses Bisnis Internal dalam Balanced Scorecard. *Usahawan*. No. 06 Th XXVI. Juni.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2003. *Audit Manajemen Kontemporer*. Edisi Revisi. Harvarindo. Jakarta.
- Umar, Husein. 2001. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Weston, J. Fred dan Thomas E. Copeland. 1995. *Manajemen Keuangan*. Terjemahan Binarupa Aksara. Edisi 9. Jilid 1. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Wheelen, Thomas L. dan J. David Hunger. 2003. *Manajemen Strategis*. Terjemahan Julianto Agung. Edisi 2. Yogyakarta: ANDI.
- Wibisono, Dermawan. 2003. *Riset Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- , 2010. *Asbekindo*, (Online). http://asbekindo.org/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=2&lang=en. Diakses 20 Juli 2011.
- , 2010. *Balanced Scorecard*, (Online). http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard. Diakses 23 Februari 2010.
- , 2010. *Kartu Skor Berimbang*, (Online). http://id.wikipedia.org/wiki/Kartu_skor_berimbang. Diakses 23 Februari 2010.
- , 2010. *Reksa Group*, (Online). www.reksagroup.com. Diakses 16 Februari 2010.



LAMPIRAN 1

STRUKTUR ORGANISASI CV. REKSA ALAM MANDIRI (REKSA GROUP)



Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Reksa Group)

Adapun uraian tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Direktur

- Mencari terobosan baru demi tercapainya ekspansi usaha perusahaan.
- Melakukan *lobbying* kepada pihak ketiga terkait ekspansi dan pendanaan.
- Bersama para manajer melakukan *briefing planning* kerja ke depan.
- Menyelesaikan permasalahan yang tidak dapat diselesaikan manajer.
- Memberikan pengarahan yang diperlukan kepada para manajer.
- Menandatangani setiap Surat Perjanjian yang timbul.

2. General Manager (Manajer Umum)

- Berkoordinasi kepada manajer-manajer yang terkait untuk memberi penyuluhan kepada para staf.

- Menata kembali sistem dan prosedur kerja pada unit usaha perusahaan.
- Merencanakan pengembangan perusahaan ke depan.
- Mengadministrasikan Surat-Surat Keputusan dan atau Surat Perjanjian Kerja Karyawan secara keseluruhan atau Surat Perjanjian dengan Pihak Ketiga (MOU).
- Membuat Surat Tugas kepada staf untuk menjalankan tugas tertentu.
- Melakukan kunjungan kerja ke unit-unit usaha perusahaan untuk berkoordinasi dengan manajer menyangkut kegiatan usaha sehari-hari.
- Melaksanakan tugas khusus yang diberikan Direktur Perusahaan.
- Selalu berkoordinasi dengan Direktur Perusahaan.
- Bertanggung jawab kepada Direktur.

3. Manajer Akuntansi

- Melakukan verifikasi bukti penerimaan dan pengeluaran keuangan.
- Melakukan pengesahan buku pengeluaran cek/giro, sebelum Pimpinan menyetujui dan mengesahkan pengeluaran Kas/Bank.
- Memeriksa dan mengesahkan buku Kas/Bank, Hutang/Piutang, serta Arus Kas Keluar Masuk (*cash flow*), sebelum Pimpinan menyetujui dan mengesahkan buku Kas/Bank, Hutang/Piutang, dan Arus Kas.
- Memeriksa dan mengesahkan pencatatan penggunaan cek/giro sesuai dengan urutan dan alasan pengeluaran cek/giro, sebelum Pimpinan menyetujui dan mengesahkan pencatatan penggunaan cek/giro.

- Memeriksa dan mengesahkan rencana dan anggaran Penerimaan dan Pengeluaran Kas/Bank, sebelum Pimpinan mengesahkan dan menyetujui anggaran Penerimaan dan Pengeluaran Kas/Bank.
- Bertanggung jawab atas verifikasi kevalidan bukti pendukung transaksi keuangan.
- Menerbitkan laporan Neraca/Rugi Laba dan Arus Kas, Buku Pembantu Hutang Piutang, Neraca Lajur serta Buku Besar, paling lambat tanggal 10 setiap bulan, untuk disahkan oleh Pimpinan.
- Menerbitkan laporan Hutang dan Piutang Eksternal, target paling lambat tanggal 10 setiap bulan, untuk disahkan oleh Pimpinan.
- Bertanggung jawab atas operasional kepada Manajer Umum.

4. Manajer Keuangan

- Melakukan penerimaan dan pengeluaran keuangan.
- Mengeluarkan uang dengan persetujuan Pimpinan.
- Membuat dan melaporkan buku Kas/Bank dan Hutang/Piutang.
- Membuat Arus Kas Keluar Masuk (*Cash Flow*).
- Mem-*filling* Bukti Kas/Buku Bank beserta bukti pendukungnya.
- Melakukan pencatatan penggunaan cek/giro sesuai dengan urutan dan alasan pengeluaran cek/giro.
- Merencanakan dan membuat anggaran Penerimaan Kas/Bank.
- Merencanakan dan membuat anggaran Pengeluaran Kas/Bank.
- Bertanggung jawab atas tersedianya kondisi keuangan, baik catatan maupun fisiknya.

- Menerbitkan laporan Buku Kas/Buku Bank dan rekonsiliasi bank, target paling lambat tanggal 8 setiap bulan, untuk disahkan oleh Pimpinan.
- Menerbitkan laporan Hutang dan Piutang Interen, target paling lambat tanggal 8 setiap bulan, untuk disahkan oleh Pimpinan.
- Bertanggung jawab atas operasional kepada Manajer Umum.

5. Manajer Personalia

- Merencanakan rekrutmen karyawan.
- Melakukan seleksi terhadap lamaran yang masuk.
- Melakukan tes masuk terhadap karyawan yang memenuhi syarat dan atau kriteria tertentu.
- Membuat Surat Keputusan bagi karyawan baru maupun yang telah lulus masa percobaan.
- Melakukan pembinaan terhadap karyawan yang memiliki potensial bagi kemajuan perusahaan.
- Merencanakan pengembangan SDM.
- Melakukan penilaian karyawan pada periode tertentu.
- Menerbitkan SK Kepegawaian, surat teguran, peringatan, dan PHK.
- Melakukan penghitungan hak-hak karyawan setiap periode.
- Membantu Divisi *Marketing*.
- Bertanggung jawab atas operasional kepada Manajer Umum.

6. Manajer *Marketing*/Penagihan

- Membuat perencanaan pemasaran ke instansi dan perorangan.
- Membuat evaluasi terhadap para pelanggan yang ada.

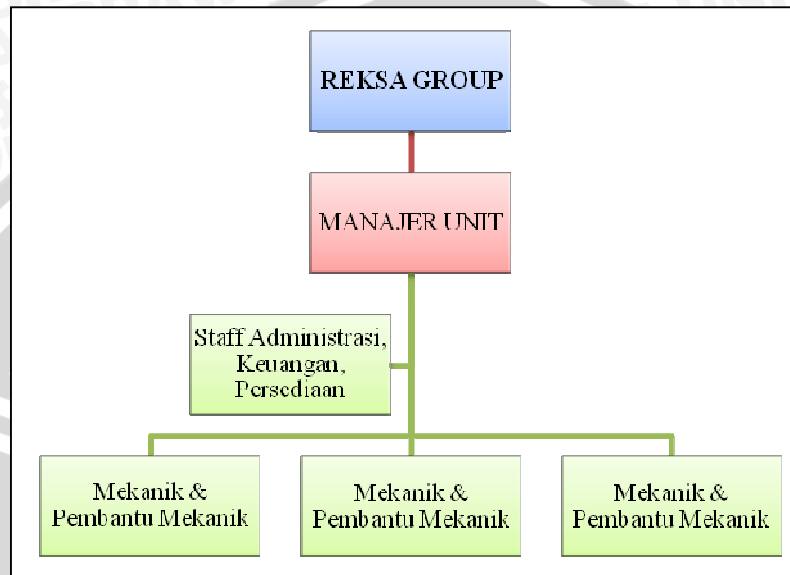
- Melakukan survei lapangan terhadap kompetitor perusahaan.
- Melakukan negosiasi terhadap pelanggan perorangan maupun instansi.
- Melakukan pemasaran melalui *e-mail*, *website*, dan lain-lain.
- Melakukan penagihan sesuai daftar piutang bagian Keuangan dan Akuntansi, target yang disepakati sesuai *aging* yang telah ditentukan.
- Mengecek *stock* barang atau persediaan.
- Melakukan pengadaan barang.
- Membuat laporan *stock* persediaan mingguan, bulanan dan tahunan.
- Melakukan distribusi barang sesuai dengan kebutuhan unit usaha.
- Bertanggung jawab atas ketersediaan barang kebutuhan unit usaha.
- Menerbitkan Laporan Keberhasilan Penagihan, Laporan Pengadaan Barang, dan Laporan Pemasaran, paling lambat tanggal 6 setiap bulan, untuk disahkan Akuntansi dan disetujui Pimpinan.
- Melaksanakan tugas khusus yang dibebankan Direktur Perusahaan.
- Bertanggung jawab kepada *General Manager* dan Direktur Perusahaan.

7. Staf Administrasi

- Merekap laporan pendapatan harian unit perusahaan setiap hari.
- Membuat rekapitulasi piutang yang sudah harus ditagihkan.
- Melakukan pemeriksaan Nota Unit yang masuk.
- Mencatat transaksi penerimaan dan pengeluaran uang.
- Membantu Divisi Akuntansi dan Keuangan.
- Bertanggung jawab atas operasional kepada Manajer Umum.

LAMPIRAN 2

STRUKTUR ORGANISASI REKSA MOTOR I



Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Reksa Group)

Adapun uraian tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi Reksa Motor I di atas adalah sebagai berikut:

1. Reksa Group

- Mengkoordinasi kelancaran kegiatan usaha.
- Mendorong berkembangnya unit usaha.
- Bertanggung jawab atas kelengkapan sarana yang dibutuhkan.
- Bertanggung jawab atas keamanan dan keselamatan karyawan.
- Mengawasi jalannya/operasional unit usaha.

2. Manajer Unit

- Mengatur bawahannya untuk melaksanakan tugas masing-masing.
- Memberikan solusi ke pelanggan untuk kendaraan yang diperbaiki.

- Mengarahkan bawahan untuk pekerjaan yang sedang dilaksanakan.
- Mengevaluasi setiap pekerjaan yang dilakukan bawahan.
- Mengevaluasi sisa persediaan *sparepart* yang ada.
- Memverifikasi laporan persediaan *sparepart* dan laporan keuangan.
- Berkoordinasi dengan unit-unit terkait dengan tujuan transfer ilmu.
- Melaksanakan tugas-tugas khusus yang dibebankan oleh Pimpinan.
- Menjalin komunikasi dengan pelanggan.
- Bertanggung jawab kepada *Manager Accounting* dan Keuangan.

3. Staf Administrasi, Keuangan, dan Persediaan

- a. Melakukan penerimaan kendaraan yang akan diperbaiki.
- b. Melakukan pencatatan atas keluhan kendaraan pelanggan.
- c. Mencatat keluhan tersebut ke buku Surat Perintah Kerja (SPK).
- d. Melakukan kontrol pekerjaan terhadap kendaraan di bengkel.
- e. Melakukan kontrol terhadap kondisi persediaan barang setiap hari.
- f. Melakukan pencatatan penerimaan uang ke dalam buku penerimaan.
- g. Melakukan pendekatan dan menawarkan kepada setiap *customer* yang masuk dan belum mempunyai REKSA CARD.
- h. Membuat laporan setiap minggu (Kas, Bank, Hutang, Piutang, Persediaan dan Penggunaan REKSA CARD).
- i. Membuat Anggaran Belanja Unit yang dikoordinasikan bersama-sama dengan Manajer Unit.
- j. Melakukan pembayaran setelah disetujui oleh Manajer Unit.

k. Selalu berkoordinasi dengan *Stock Controller* dan Manajer Keuangan Kantor Pusat.

l. Bertanggung jawab kepada Manajer Unit dan Manajer Kantor Pusat.

4. Mekanik

a. Melakukan pekerjaan *electrical system, engine tune up, spooring/understeel, over houl/semi over houl*, perbaikan rem, ganti oli, penggantian *timing belt*, perbaikan *water pump, persenelleng/kampas kopling*, hingga penggantian master kopling.

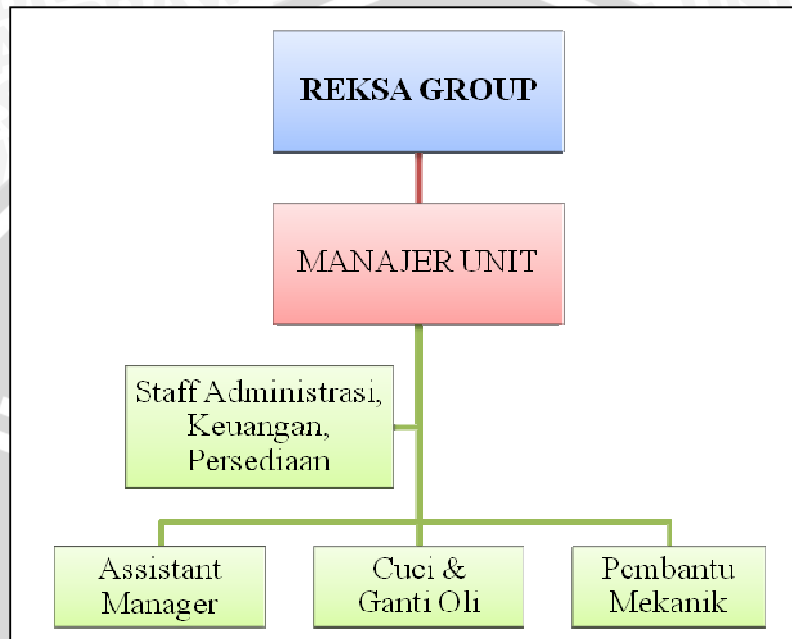
b. Berkoordinasi dengan sesama mekanik.

c. Bertanggung jawab kepada Manajer Unit.

5. Pembantu Mekanik

a. Melakukan pekerjaan perbaikan rem, *persenelleng/kampas kopling, water pump, spooring/understell*, ganti oli, dan penggantian per daun.

b. Bertanggung jawab kepada Manajer Unit.

LAMPIRAN 3**STRUKTUR ORGANISASI REKSA MOTOR II**

Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Reksa Group)

Adapun uraian tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi Reksa Motor II di atas adalah sebagai berikut:

1. Reksa Group

- 1) Mengkoordinasi kelancaran kegiatan usaha.
- 2) Mendorong berkembangnya unit usaha.
- 3) Bertanggung jawab atas kelengkapan sarana yang dibutuhkan.
- 4) Bertanggung jawab atas keamanan dan keselamatan karyawan.
- 5) Mengawasi jalannya/operasional unit usaha.

2. Manajer Unit

- a. Mengatur para bawahan untuk tugas masing-masing.

- b. Memberikan solusi kepada pelanggan.
- c. Mengarahkan bawahan untuk pekerjaan yang sedang berlangsung.
- d. Mengevaluasi setiap pekerjaan yang dilakukan bawahan.
- e. Mengevaluasi sisa persediaan *sparepart/accessories* yang ada.
- f. Memverifikasi laporan persediaan *sparepart/accessories*.
- g. Memverifikasi laporan keuangan.
- h. Berkoordinasi dengan unit-unit terkait dengan tujuan transfer ilmu.
- i. Melaksanakan tugas-tugas khusus yang dibebankan oleh Pimpinan.
- j. Bertanggung jawab kepada *Manager Accounting* dan Keuangan.

3. Staf Administrasi, Keuangan, dan Persediaan

- a. Melakukan penerimaan atas jasa *service* yang diterima.
- b. Melakukan pencatatan penerimaan uang ke dalam buku penerimaan.
- c. Melakukan pembayaran setelah disetujui oleh Manajer Unit.
- d. Membuat laporan keuangan setiap periode.
- e. Melakukan penghitungan sisa persediaan *sparepart*.
- f. Melakukan pesanan *sparepart*.
- g. Melakukan pencatatan *sparepart* (penerimaan dan pengeluaran).
- h. Membuat laporan persediaan setiap periode.
- i. Melaksanakan tugas-tugas khusus yang dibebankan oleh Pimpinan.
- j. Bertanggung jawab kepada Manajer Unit.

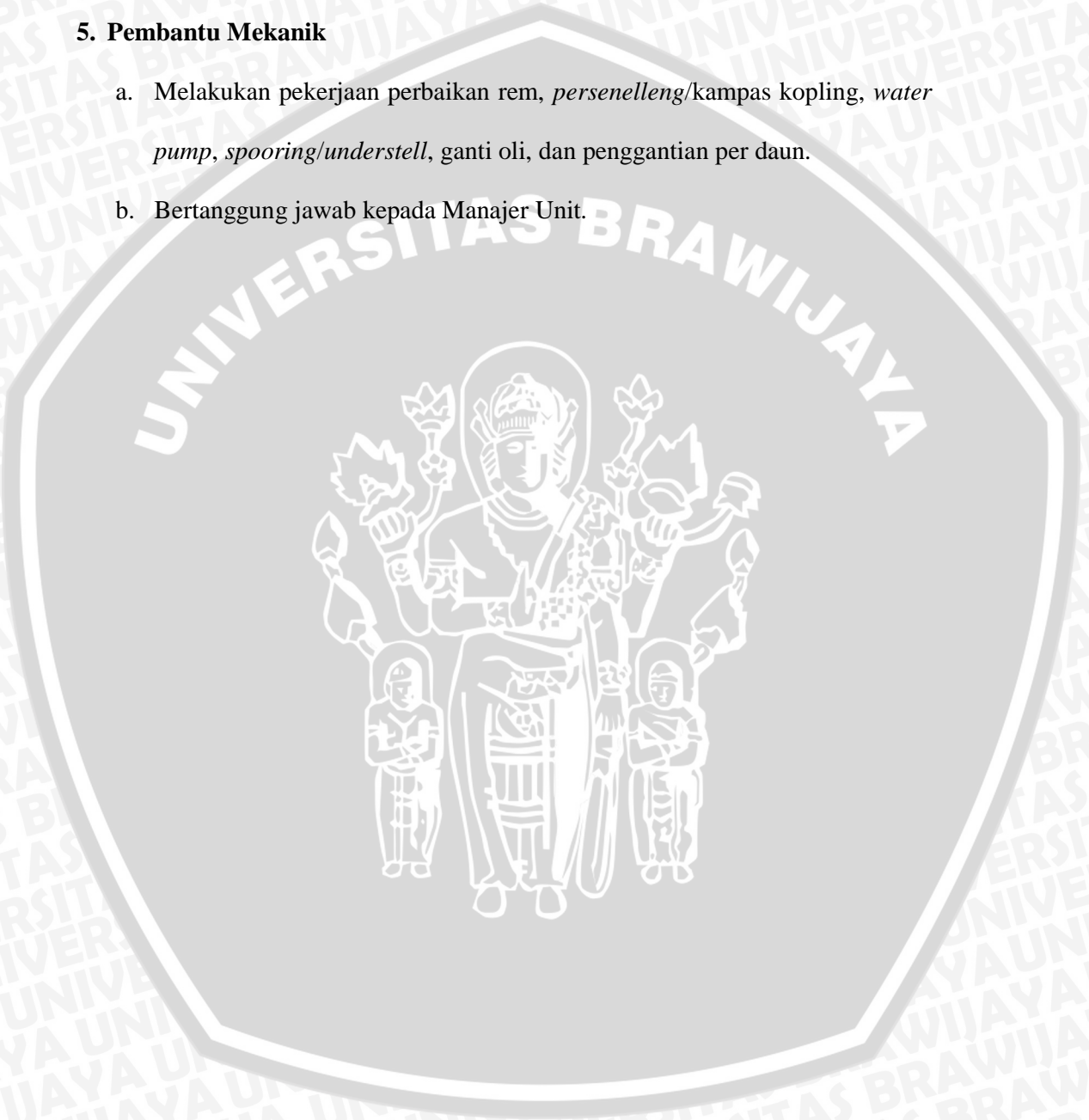
4. Bagian Cuci dan Ganti Oli

- a. Melakukan persiapan pekerjaan.
- b. Menerima pelanggan masuk.

- c. Melayani pelanggan untuk cuci atau ganti oli.
- d. Bertanggung jawab kepada Manajer Unit.

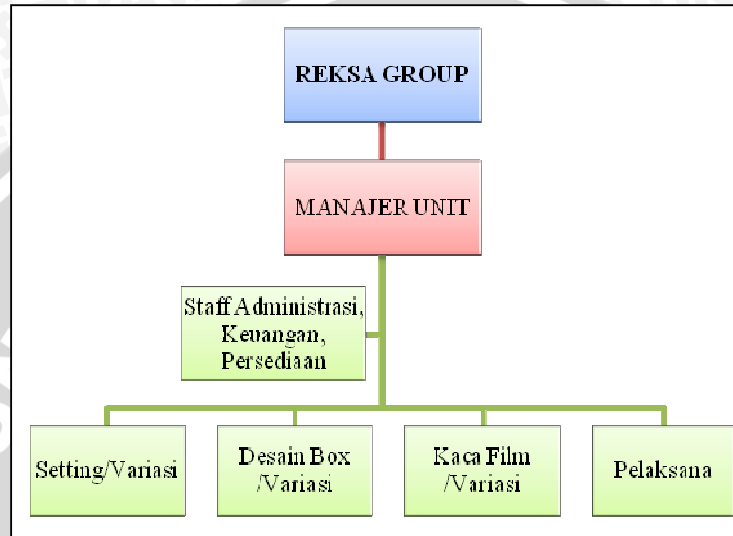
5. Pembantu Mekanik

- a. Melakukan pekerjaan perbaikan rem, *persenelleng/kampas kopling*, *water pump*, *spooring/understell*, ganti oli, dan penggantian per daun.
- b. Bertanggung jawab kepada Manajer Unit.



LAMPIRAN 4

STRUKTUR ORGANISASI REKSA MOTOR III (SOUNDBLITZ)



Sumber: CV. Reksa Alam Mandiri (Reksa Group)

Adapun uraian tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi Reksa Motor III di atas adalah sebagai berikut:

1. Reksa Group

- b) Mengkoordinasi kelancaran kegiatan unit usaha.
- c) Mendorong berkembangnya unit usaha.
- d) Bertanggung jawab atas kelengkapan sarana yang dibutuhkan.
- e) Bertanggung jawab atas keamanan dan keselamatan karyawan.
- f) Mengawasi jalannya/operasional unit usaha.

2. Manajer Unit

- a. Mengatur para bawahan untuk tugas masing-masing.
- b. Negosiasi harga yang akan dikerjakan.
- c. Memberikan solusi kepada pelanggan.

- d. Mengarahkan bawahan untuk pekerjaan yang sedang berlangsung.
- e. Mengevaluasi setiap pekerjaan yang dilakukan bawahan.
- f. Mengevaluasi sisa persediaan yang ada.
- g. Memverifikasi laporan persediaan dan laporan keuangan.
- h. Melaksanakan tugas-tugas khusus yang dibebankan oleh Pimpinan.
- i. Bertanggung jawab kepada *Manager Accounting* dan Keuangan.

3. Bagian *Setting/Variasi, Desain Box/Variasi, Kaca Film/Variasi*

- a. Melakukan persiapan pekerjaan.
- b. Menerima pelanggan masuk.
- c. Melayani pelanggan atas permintaan pelanggan.
- d. Bertanggung jawab atas pekerjaan masing-masing; pemasangan *setting/variasi, desain box/variasi, dan pemasangan kaca film/variasi.*
- e. Bertanggung jawab kepada Manajer Unit.

4. Pelaksana

- a. Melakukan persiapan pekerjaan.
- b. Menerima pelanggan masuk.
- c. Melayani pelanggan atas permintaan pelanggan.
- d. Bertanggung jawab kepada Manajer Unit.

LAMPIRAN 5

CV. REKSA ALAM MANDIRI
LAPORAN LABA/RUGI

(dalam Rupiah)

URAIAN	REKSA MOTOR 1			REKSA MOTOR 2			REKSA MOTOR 3 (SOUNDBLITZ)		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
4 PENDAPATAN									
411 PENDAPATAN OPERASIONAL	967,649,315	1,110,524,845	859,682,133	533,521,545	329,048,935	370,790,720	1,140,784,000	1,242,795,000	1,334,113,325
412 PENDAPATAN JASA <i>DISCOUNT</i> (POTONGAN)	(643,550)		(282,600)			189,717,650 (2,634,987)			(4,353,325)
TOTAL PENDAPATAN OPERASIONAL	967,005,765	1,110,524,845	859,399,533	533,521,545	329,048,935	557,873,383	1,140,784,000	1,242,795,000	1,329,760,000
5 HARGA POKOK PENJUALAN (HPP)									
511 HARGA POKOK PENJUALAN (HPP)	525,843,293	653,393,051	598,255,120	299,417,651	150,623,093	307,240,240	782,942,279	763,398,871	1,015,627,185
TOTAL HARGA POKOK PENJUALAN (HPP)	525,843,293	653,393,051	598,255,120	299,417,651	150,623,093	307,240,240	782,942,279	763,398,871	1,015,627,185
LABA (RUGI) KOTOR	441,162,472	457,131,794	261,144,413	234,103,894	178,425,842	250,633,143	357,841,721	479,396,129	314,132,815
6 BEBAN/BIAYA									
61 BIAYA OPERASIONAL									
611 BIAYA KARYAWAN (GAJI, UPAH, DLL)	118,959,769	127,949,836	93,633,989	58,673,545	81,924,069	146,715,796	105,366,525	112,767,745	111,977,114
612 BIAYA PERLENGKAPAN ATK	2,967,155	5,255,653	2,621,753	2,139,530	4,056,400	3,572,900	2,103,000	791,300	2,716,250
613 BIAYA PERJALANAN DINAS	389,340	1,857,000	1,300,269	924,000	2,205,000	6,594,000	62,500	553,500	142,000
614 BIAYA LISTRIK, AIR, GAS, DAN TELEPON	12,928,031	12,836,782	11,062,266	8,726,182	9,714,852	23,974,245	3,593,671	2,610,285	9,555,711
615 BIAYA KEPEGAWAIAN/MANAJEMEN		1,839,000			2,037,000			3,092,000	
616 BIAYA REPARASI DAN PEMELIHARAAN	6,163,400	5,689,969	3,966,867	6,929,050	3,209,000	5,238,150	10,916,427	9,932,098	7,081,525
617 BIAYA IKLAN DAN PROMOSI	25,868,195	14,618,695	7,786,400	4,278,250	3,716,000	7,994,500	2,878,309	3,954,000	7,119,900
618 BIAYA SEWA		12,327,000							
TOTAL BIAYA OPERASIONAL	244,011,390	268,098,935	189,039,983	105,295,557	146,812,321	248,167,894	199,420,432	219,775,928	230,414,066
62 BIAYA UMUM									
621 BIAYA UMUM		8,956,800	6,419,900		24,887,701			15,245,000	
622 BIAYA PAJAK		7,228,387	8,491,361		4,910	1,897,563		289,768	2,529,409
623 BIAYA PENYUSUTAN AKTIVA	56,653,120	67,983,744	50,836,853	65,375,016		27,578,622	13,401,828	13,343,218	18,298,918
624 BIAYA LAIN-LAIN	15,657,280	2,354,527	11,364,254			2,825,480	7,897,333	28,754	3,104,000
TOTAL BIAYA UMUM	72,310,400	84,168,931	68,102,641	76,739,270	24,892,611	32,301,665	21,299,161	28,906,740	23,932,327
TOTAL BEBAN/BIAYA	316,321,790	352,267,866	257,142,624	182,034,827	171,704,932	280,469,559	220,719,593	248,682,668	254,346,393
8 PENDAPATAN DAN BIAYA DI LUAR USAHA									
81 PENDAPATAN DAN BIAYA DI LUAR USAHA									
811 PENDAPATAN DI LUAR USAHA						22,608			15,124
812 BIAYA DI LUAR USAHA						191,000			201,870
TOTAL PENDAPATAN DAN BIAYA DI LUAR USAHA						(168,392)			(186,746)
LABA (RUGI) BERSIH	124,840,682	104,863,928	4,001,789	52,069,067	6,720,910	(30,004,808)	137,122,128	230,713,461	59,599,676

LAMPIRAN 6

CV. REKSA ALAM MANDIRI
NERACA

(dalam Rupiah)

URAIAN	REKSA MOTOR 1			REKSA MOTOR 2			REKSA MOTOR 3 (SOUNDBLITZ)		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
AKTIVA									
AKTIVA LANCAR									
111 KAS DAN BANK	22,014,667	43,200	3,683,000	15,025,500	6,000	1,189,000	25,565,500	500,000	500,000
BANK		18,504,267	642,765,843	4,147,023	1,963,440	12,692,470		8,665,804	10,473,849
112 PIUTANG DAGANG	270,982,517	153,195,839	67,235,955	189,968,818	77,384,354	16,085,700	162,602,435	33,373,291	7,740,000
PIUTANG INTERN		166,243,470	7,929,750			27,192,445		241,060,641	150,745,000
PIUTANG KARYAWAN						55,000			600,000
113 PERSEDIAAN	340,426,681	477,691,827	46,261,739	208,338,900	206,698,257	22,128,915	400,788,213	741,683,895	644,712,782
TOTAL AKTIVA LANCAR	633,423,865	815,678,603	767,876,287	417,480,241	286,052,051	79,343,530	588,956,148	1,025,283,631	814,771,631
AKTIVA TETAP									
121 GEDUNG				400,000,000	400,000,000		125,000,000	125,000,000	
122 KENDARAAN	11,500,000	11,500,000	11,500,000				4,500,000	4,500,000	
123 INVENTARIS KANTOR	9,309,500	9,707,000	9,707,000	5,070,000	5,070,000		9,150,000	9,150,000	
124 INVENTARIS BENGKEL	278,618,450	203,304,495	193,046,275	20,493,100	10,493,100		5,825,000	5,780,000	
125 LAIN-LAIN	1,750,000	2,850,000	2,850,000	625,000	1,725,000		625,000	1,725,000	
HARGA PEROLEHAN AKTIVA TETAP						523,081,795			356,667,000
126 AKUMULASI PENYUSUTAN	(169,959,360)	(158,545,403)	(164,745,918)	(196,125,048)	(59,581,988)	(64,625,304)	(41,974,311)	(31,212,322)	(83,777,140)
TOTAL AKTIVA TETAP	131,218,590	68,816,092	52,357,357	230,063,052	357,706,112	458,456,491	103,125,689	114,942,678	272,889,860
TOTAL AKTIVA	764,642,455	884,494,695	820,233,644	647,543,293	643,758,163	537,800,021	692,081,837	1,140,226,309	1,087,661,491
PASIVA									
HUTANG									
211 HUTANG JANGKA PENDEK	105,976,353								
212 HUTANG LAIN-LAIN			6,026,250		53,900,000				5,501,250
213 HUTANG INTERN			79,074,100			120,458,266			927,800
214 HUTANG KEPADA SUPPLIER		139,813,199	29,086,000	45,243,546	116,639,916	8,981,000	90,519,733	173,567,612	208,849,232
215 HUTANG BIAYA		7,311,000			5,137,482			9,121,096	
TOTAL HUTANG	105,976,353	147,124,199	114,186,350	45,243,546	175,677,398	129,439,266	90,519,733	182,688,708	215,278,282
MODAL									
311 MODAL	300,000,000	300,000,000	300,000,000	430,000,000	300,000,000	300,000,000	200,000,000	460,000,000	460,000,000
312 SALDO LABA	358,666,102	437,370,496	406,047,294	172,299,747	168,080,765	108,360,755	401,562,104	497,537,601	412,383,209
TOTAL MODAL	658,666,102	737,370,496	706,047,294	602,299,747	468,080,765	408,360,755	601,562,104	957,537,601	872,383,209
TOTAL PASIVA	764,642,455	884,494,695	820,233,644	647,543,293	643,758,163	537,800,021	692,081,837	1,140,226,309	1,087,661,491

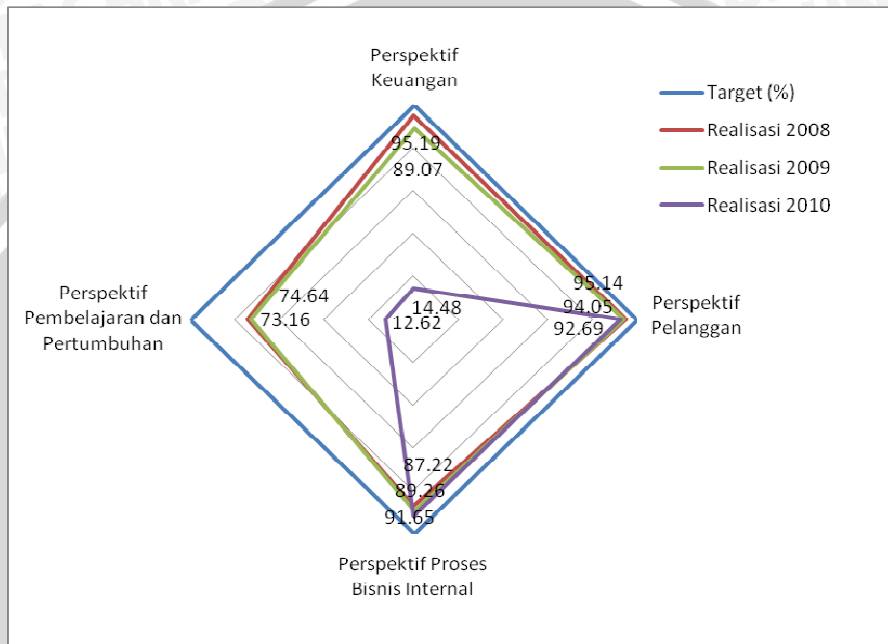
LAMPIRAN 7

CV. REKSA ALAM MANDIRI
PENGHITUNGAN RASIO TAHUN 2008-2010

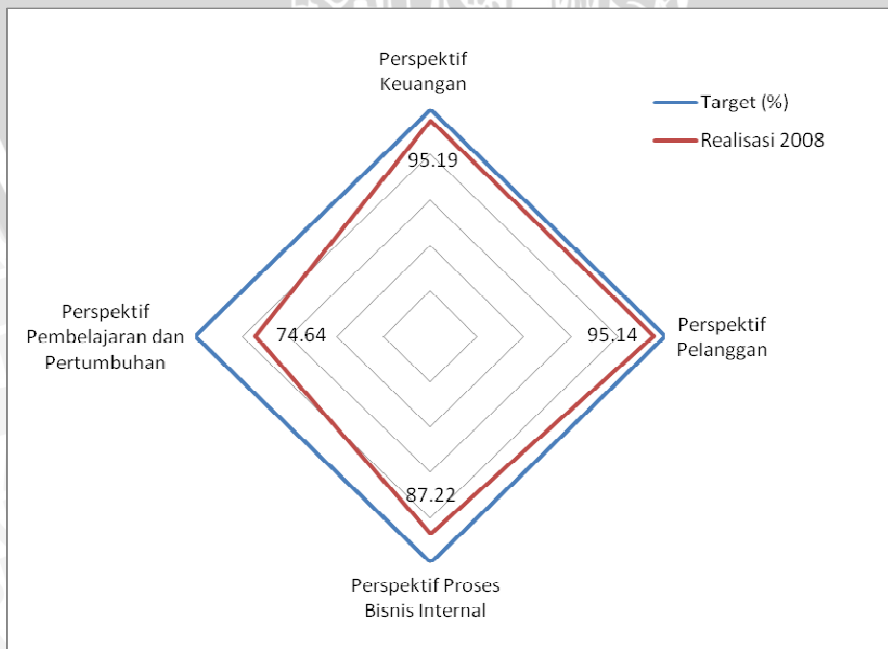
URAIAN	REKSA MOTOR 1			REKSA MOTOR 2			REKSA MOTOR 3 (SOUNDBLITZ)		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Penjualan	967,005,765	1,110,524,845	859,399,533	533,521,545	329,048,935	557,873,383	1,140,784,000	1,242,795,000	1,329,760,000
Total Aktiva	764,642,455	884,494,695	820,233,644	647,543,293	643,758,163	537,800,021	692,081,837	1,140,226,309	1,087,661,491
Perputaran Total Aktiva	1.26	1.26	1.05	0.82	0.51	1.04	1.65	1.09	1.22
Penjualan	967,005,765	1,110,524,845	859,399,533	533,521,545	329,048,935	557,873,383	1,140,784,000	1,242,795,000	1,329,760,000
Aktiva Tetap Bersih	131,218,590	68,816,092	52,357,357	230,063,052	357,706,112	458,456,491	103,125,689	114,942,678	272,889,860
Perputaran Aktiva Tetap	7.37	16.14	16.41	2.32	0.92	1.22	11.06	10.81	4.87
Laba Kotor	441,162,472	457,131,794	261,144,413	234,103,894	178,425,842	250,633,143	357,841,721	479,396,129	314,132,815
Penjualan	967,005,765	1,110,524,845	859,399,533	533,521,545	329,048,935	557,873,383	1,140,784,000	1,242,795,000	1,329,760,000
Gross Profit Margin	45.62	41.16	30.39	43.88	54.22	44.93	31.37	38.57	23.62
Total Hutang	105,976,353	147,124,199	114,186,350	45,243,546	175,677,398	129,439,266	90,519,733	182,688,708	215,278,282
Total Aktiva	764,642,455	884,494,695	820,233,644	647,543,293	643,758,163	537,800,021	692,081,837	1,140,226,309	1,087,661,491
Debt Ratio	13.86	16.63	13.92	6.99	27.29	24.07	13.08	16.02	19.79
Aktiva Lancar	633,423,865	815,678,603	767,876,287	417,480,241	286,052,051	79,343,530	588,956,148	1,025,283,631	814,771,631
Kewajiban Lancar	105,976,353	147,124,199	114,186,350	45,243,546	175,677,398	129,439,266	90,519,733	182,688,708	215,278,282
Rasio Lancar	597.70	554.41	672.48	922.74	162.83	61.30	650.64	561.22	378.47
Laba Bersih Setelah Pajak	124,840,682	104,863,928	4,001,789	52,069,067	6,720,910	(30,004,808)	137,122,128	230,713,461	59,599,676
Total Aktiva	764,642,455	884,494,695	820,233,644	647,543,293	643,758,163	537,800,021	692,081,837	1,140,226,309	1,087,661,491
Return on Asset	16.33	11.86	0.49	8.04	1.04	-5.58	19.81	20.23	5.48
Laba Bersih	124,840,682	104,863,928	4,001,789	52,069,067	6,720,910	(30,004,808)	137,122,128	230,713,461	59,599,676
Penjualan	967,005,765	1,110,524,845	859,399,533	533,521,545	329,048,935	557,873,383	1,140,784,000	1,242,795,000	1,329,760,000
Profit Margin on Sales	12.91	9.44	0.47	9.76	2.04	-5.38	12.02	18.56	4.48
Penjualan	967,005,765	1,110,524,845	859,399,533	533,521,545	329,048,935	557,873,383	1,140,784,000	1,242,795,000	1,329,760,000
Kenaikan Penjualan	131,096,005	143,519,080	(251,125,312)	125,001,843	(204,472,610)	228,824,448	234,540,550	102,011,000	86,965,000
Growth Rate in Sales	15.68	14.84	-22.61	30.60	-38.33	69.54	25.88	8.94	0.07

LAMPIRAN 8

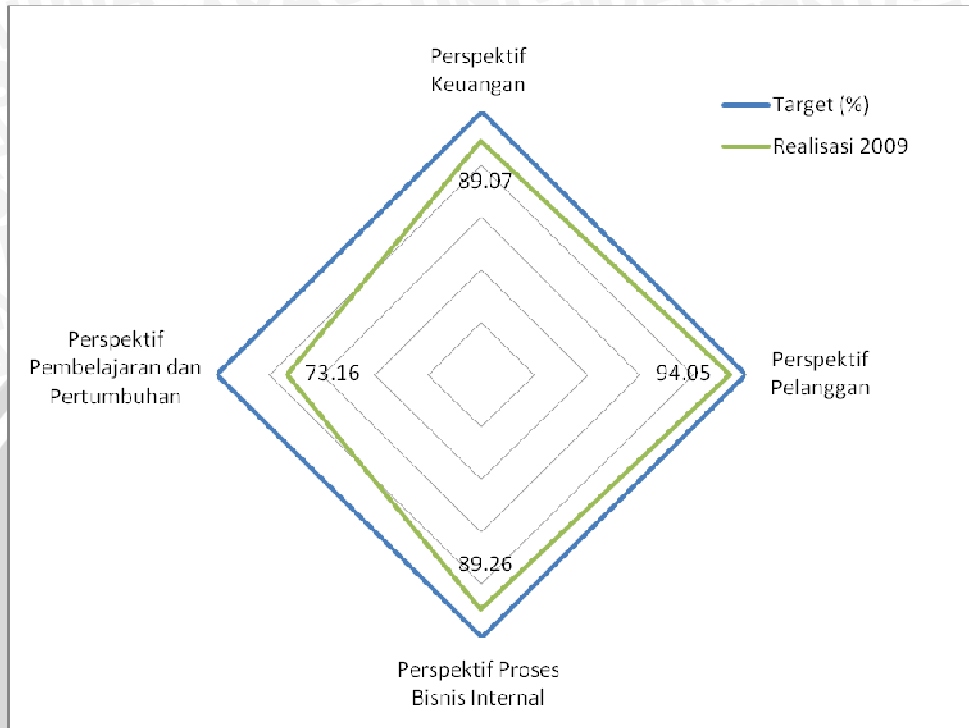
PENILAIAN KINERJA REKSA MOTOR I TAHUN 2008-2010



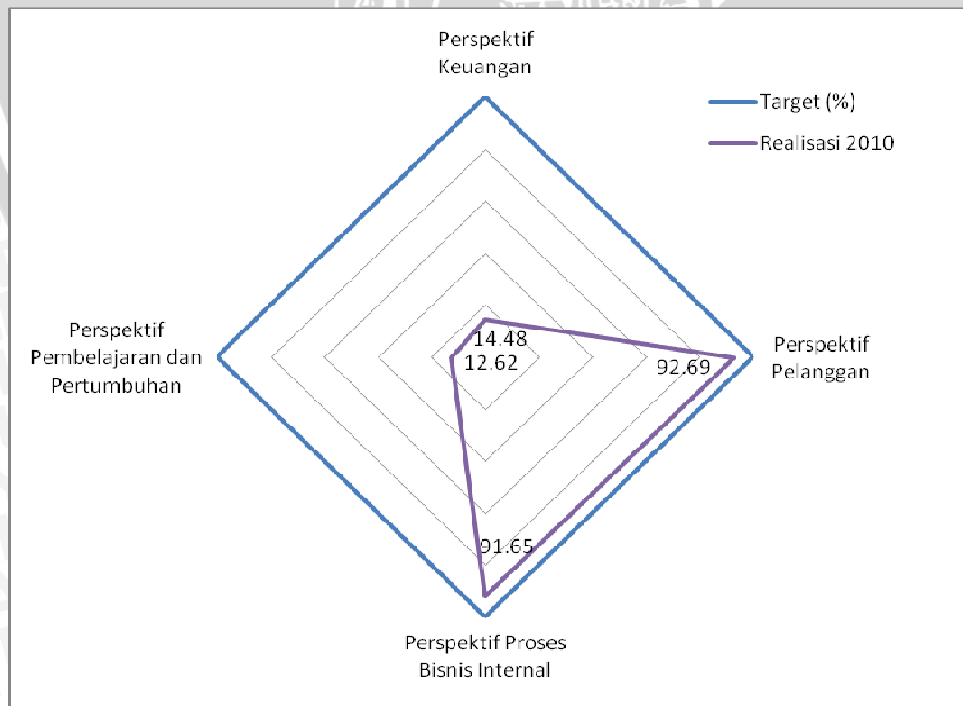
a. Penilaian Kinerja Reksa Motor I Tahun 2008



b. Penilaian Kinerja Reksa Motor I Tahun 2009



c. Penilaian Kinerja Reksa Motor I Tahun 2010



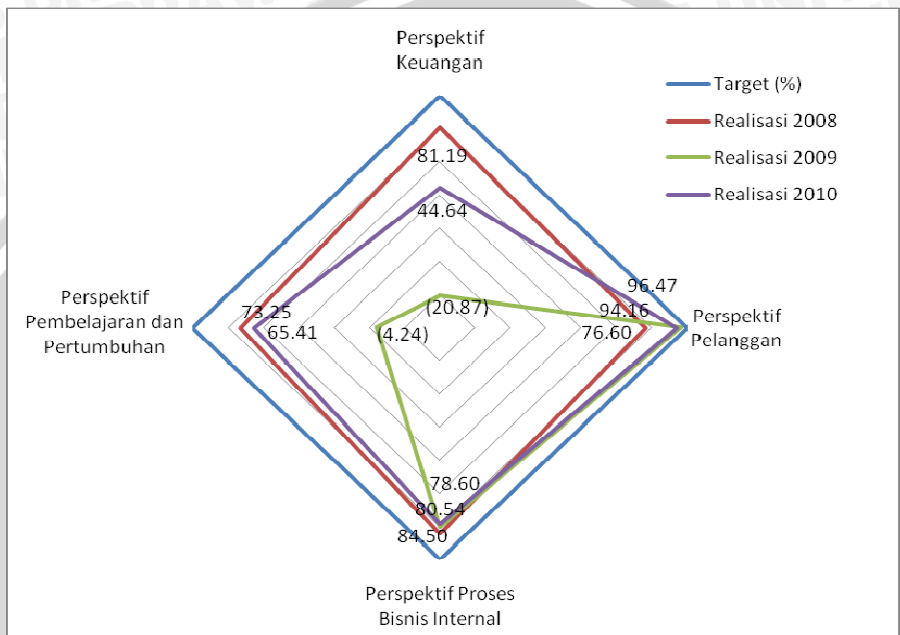
PENILAIAN KINERJA REKSA MOTOR I

Uraian Perspektif	2008					2009					2010				
	Bobot	Target	Realisasi	Pencapaian	Nilai BSC	Bobot	Target	Realisasi	Pencapaian	Nilai BSC	Bobot	Target	Realisasi	Pencapaian	Nilai BSC
PERSPEKTIF KEUANGAN															
Perputaran Total Aktiva	3	1	1.26	126.00	3.00	3	1	1.26	126.00	3.00	3	1	1.05	105.00	3.00
Perputaran Aktiva Tetap	3	10	7.37	73.70	2.21	3	10	16.14	161.40	3.00	3	10	16.41	164.10	3.00
Gross Profit Margin	5	50	45.62	91.24	4.56	5	50	41.16	82.32	4.12	5	50	30.39	60.78	3.04
Debt Ratio	5	15	13.86	108.23	5.00	5	15	16.63	90.20	4.51	5	15	13.92	107.76	5.00
Rasio Lancar	5	200	597.70	298.85	5.00	5	200	554.41	277.21	5.00	5	200	672.48	336.24	5.00
Return on Asset	5	15	16.33	108.87	5.00	5	15	11.86	79.07	3.95	5	15	0.49	3.27	0.16
Profit Margin on Sales	5	15	12.91	86.07	4.30	5	15	9.44	62.93	3.15	5	15	0.47	3.13	0.16
Growth Rate in Sales	9	15	15.68	104.53	9.00	9	15	14.84	98.93	8.90	9	15	(22.61)	(150.73)	(13.57)
TOTAL	40				38.08	40				35.63	40				5.79
PERSPEKTIF PELANGGAN															
Kepuasan Pelanggan	8	5	0.84	595.24	8.00	8	5	1.82	274.73	8.00	8	5	1.26	396.83	8.00
Retensi Pelanggan	6	70	58.65	83.79	5.03	6	70	56.12	80.17	4.81	6	70	81.09	115.84	6.00
Akuisisi Pelanggan	6	25	41.35	165.40	6.00	6	25	43.88	175.52	6.00	6	25	18.91	75.64	4.54
TOTAL	20				19.03	20				18.81	20				18.54
PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL															
Proses Inovasi	3	1	2	200.00	3.00	3	1	2	200.00	3.00	3	1	3	300.00	3.00
Proses Cost	3	30	32.69	91.77	2.75	3	30	31.72	94.58	2.84	3	30	29.91	100.30	3.00
Produktivitas (Transaksi/Hari)	2	8	2.76	34.50	0.69	2	8	4.06	50.75	1.02	2	8	5.32	66.50	1.33
Penyediaan Suku Cadang (Spareparts)	3	1	1	100.00	3.00	3	1	1	100.00	3.00	3	1	1	100.00	3.00
Penanganan Limbah Bengkel	2	1	1	100.00	2.00	2	1	1	100.00	2.00	2	1	1	100.00	2.00
Keikutsertaan dalam Asosiasi Perbengkelan	1	1	0	0.00	0.00	1	1	0	0.00	0.00	1	1	0	0.00	0.00
Keamanan Kendaraan Selama di Bengkel	3	0	0	100.00	3.00	3	0	0	100.00	3.00	3	0	0	100.00	3.00
Layanan Purna Jual	3	1	1	100.00	3.00	3	1	1	100.00	3.00	3	1	1	100.00	3.00
TOTAL	20				17.44	20				17.85	20				18.33
PERSPEKTIF PEMBELAJARAN & PERTUMBUHAN															
Turnover Ratio	3	5	12.50	40.00	1.20	3	5	12.50	40.00	1.20	3	5	50	10.00	0.30
Abseentism	5	1	0.04	2,500.00	5.00	5	1	0.03	3,333.33	5.00	5	1	0.02	5,000.00	5.00
Employee Training	6	3	2	66.67	4.00	6	3	2	66.67	4.00	6	3	2	66.67	4.00
Employee Productivity	6	20	15.76	78.80	4.73	6	20	14.77	73.85	4.43	6	20	(22.59)	(112.95)	(6.78)
TOTAL	20				14.93	20				14.63	20				2.52
TOTAL KESELURUHAN	100				89.47	100				86.92	100				45.18

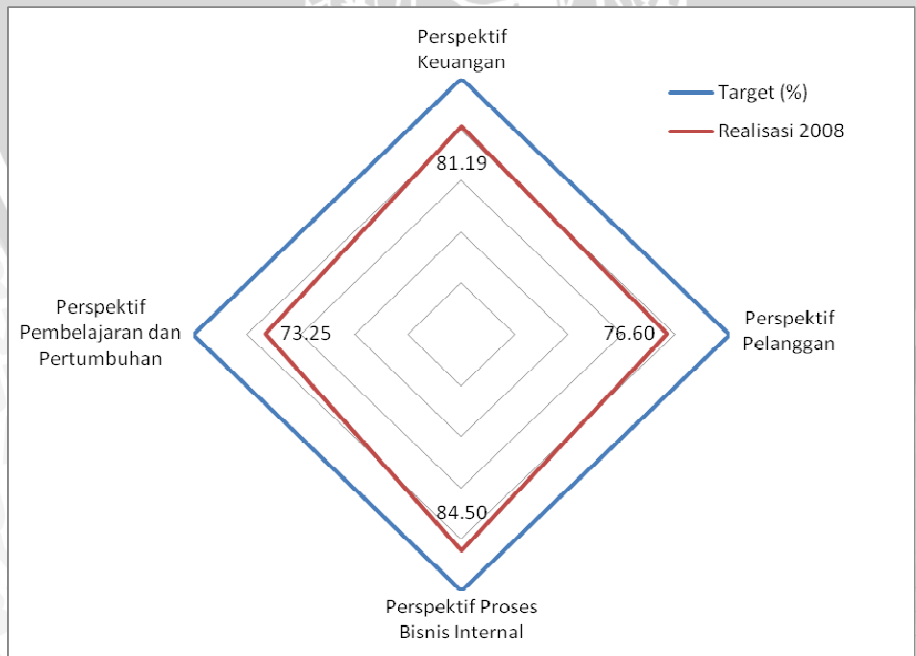
	Target (%)	Realisasi		
		2008	2009	2010
Perspektif Keuangan	100	95.19	89.07	14.48
Perspektif Pelanggan	100	95.14	94.05	92.69
Perspektif Proses Bisnis Internal	100	87.22	89.26	91.65
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	100	74.64	73.16	12.62

LAMPIRAN 9

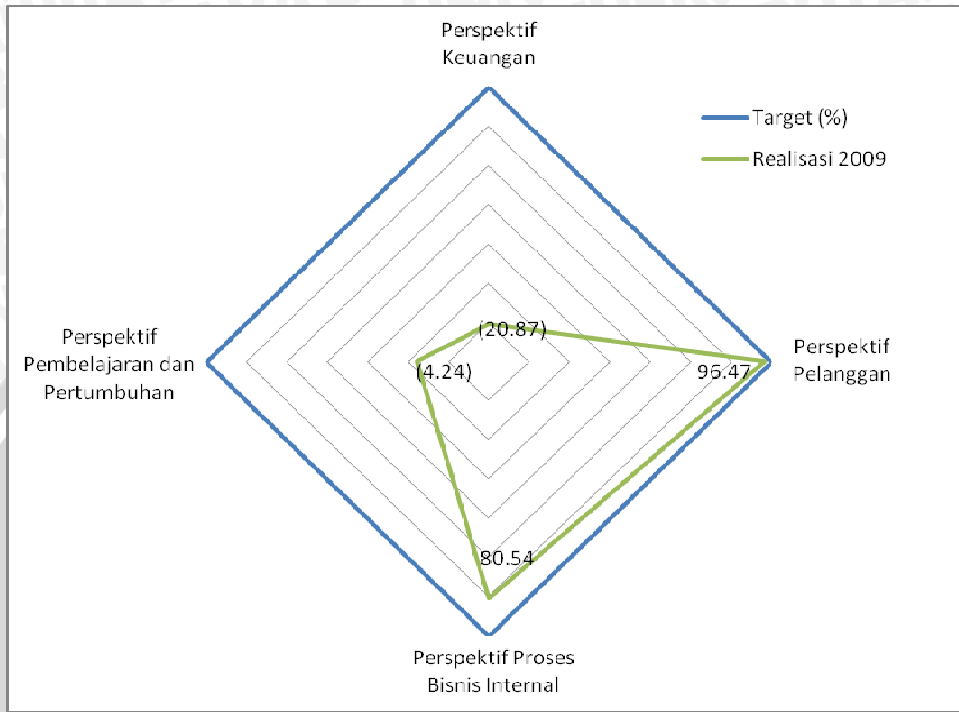
PENILAIAN KINERJA REKSA MOTOR II TAHUN 2008-2010



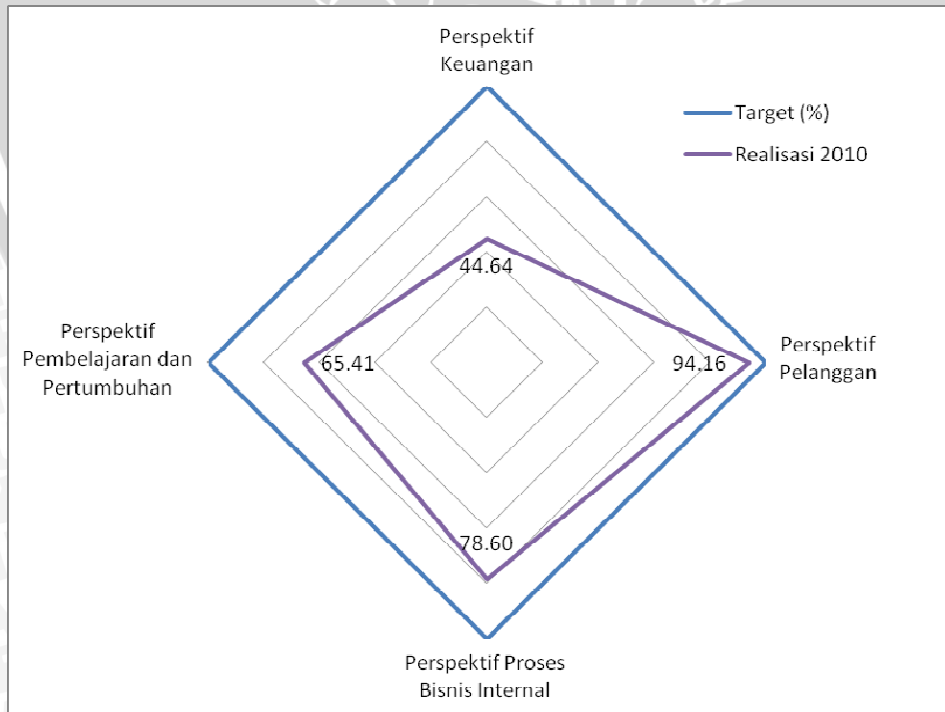
a. Penilaian Kinerja Reksa Motor II Tahun 2008



b. Penilaian Kinerja Reksa Motor II Tahun 2009



c. Penilaian Kinerja Reksa Motor II Tahun 2010



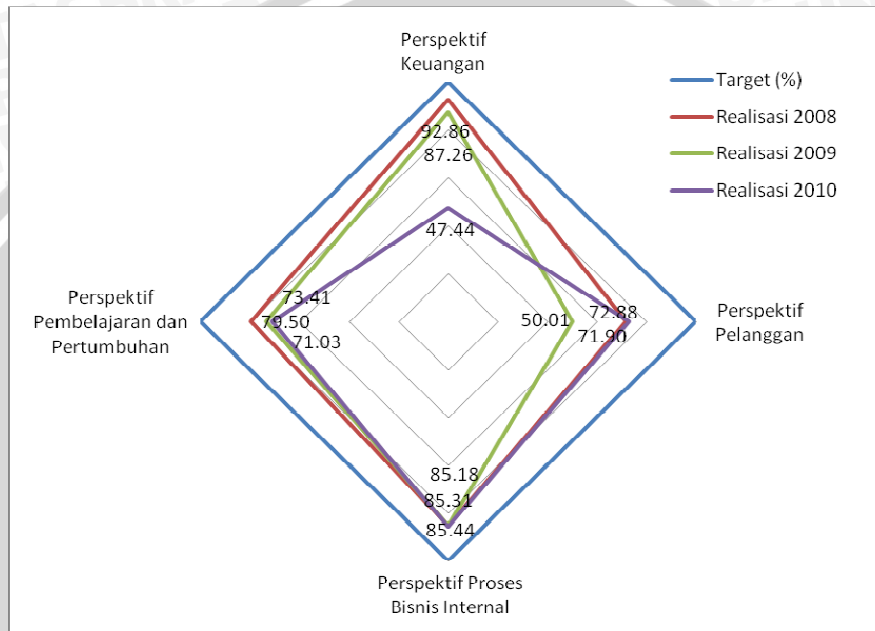
PENILAIAN KINERJA REKSA MOTOR II

Uraian Perspektif	2008					2009					2010				
	Bobot	Target	Realisasi	Pencapaian	Nilai BSC	Bobot	Target	Realisasi	Pencapaian	Nilai BSC	Bobot	Target	Realisasi	Pencapaian	Nilai BSC
PERSPEKTIF KEUANGAN															
Perputaran Total Aktiva	3	1	0.82	82.00	2.46	3	1	0.51	51.00	1.53	3	1	1.04	104.00	3.00
Perputaran Aktiva Tetap	3	10	2.32	23.20	0.70	3	10	0.92	9.20	0.28	3	10	1.22	12.20	0.37
Gross Profit Margin	5	50	43.88	87.76	4.39	5	50	54.22	108.44	5.00	5	50	44.93	89.86	4.49
Debt Ratio	5	15	6.99	214.59	5.00	5	15	27.29	54.97	2.75	5	15	24.07	62.32	3.12
Rasio Lancar	5	200	922.74	461.37	5.00	5	200	162.83	81.42	4.07	5	200	61.30	30.65	1.53
Return on Asset	5	15	8.04	53.60	2.68	5	15	1.04	6.93	0.35	5	15	(5.58)	(37.20)	(1.86)
Profit Margin on Sales	5	15	9.76	65.07	3.25	5	15	2.04	13.60	0.68	5	15	(5.38)	(35.87)	(1.79)
Growth Rate in Sales	9	15	30.60	204.00	9.00	9	15	(38.33)	(255.53)	(23.00)	9	15	69.54	463.60	9.00
TOTAL	40				32.48	40				(8.35)	40				17.85
PERSPEKTIF PELANGGAN															
Kepuasan Pelanggan	8	5	2.03	246.31	8.00	8	5	3.23	154.80	8.00	8	5	1.75	285.71	8.00
Retensi Pelanggan	6	70	15.41	22.01	1.32	6	70	61.76	88.23	5.29	6	70	56.37	80.53	4.83
Akuisisi Pelanggan	6	25	84.59	338.36	6.00	6	25	38.24	152.96	6.00	6	25	43.63	174.52	6.00
TOTAL	20				15.32	20				19.29	20				18.83
PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL															
Proses Inovasi	3	1	2	200.00	3.00	3	1	2	200.00	3.00	3	1	3	300.00	3.00
Proses Cost	3	30	34.12	87.92	2.64	3	30	52.18	57.49	1.72	3	30	75.64	39.66	1.19
Produktivitas (Transaksi/Hari)	2	8	1.05	13.13	0.26	2	8	1.53	19.13	0.38	2	8	2.12	26.50	0.53
Penyediaan Suku Cadang (Spareparts)	3	1	1	100.00	3.00	3	1	1	100.00	3.00	3	1	1	100.00	3.00
Penanganan Limbah Bengkel	2	1	1	100.00	2.00	2	1	1	100.00	2.00	2	1	1	100.00	2.00
Keikutsertaan dalam Asosiasi Perbengkelan	1	1	0	0.00	0.00	1	1	0	0.00	0.00	1	1	0	0.00	0.00
Keamanan Kendaraan Selama di Bengkel	3	0	0	100.00	3.00	3	0	0	100.00	3.00	3	0	0	100.00	3.00
Layanan Purna Jual	3	1	1	100.00	3.00	3	1	1	100.00	3.00	3	1	1	100.00	3.00
TOTAL	20				16.90	20				16.11	20				15.72
PERSPEKTIF PEMBELAJARAN & PERTUMBUHAN															
Turnover Ratio	3	5	9.09	55.01	1.65	3	5	9.09	55.01	1.65	3	5	54.55	9.17	0.27
Abseenteism	5	1	0.02	5,000.00	5.00	5	1	0.01	10,000.00	5.00	5	1	0.01	10,000.00	5.00
Employee Training	6	3	1	33.33	2.00	6	3	2	66.67	4.00	6	3	2	66.67	4.00
Employee Productivity	6	20	30.60	153.00	6.00	6	20	(38.33)	(191.65)	(11.50)	6	20	12.69	63.45	3.81
TOTAL	20				14.65	20				(0.85)	20				13.08
TOTAL KESELURUHAN	100				79.35	100				26.21	100				65.49

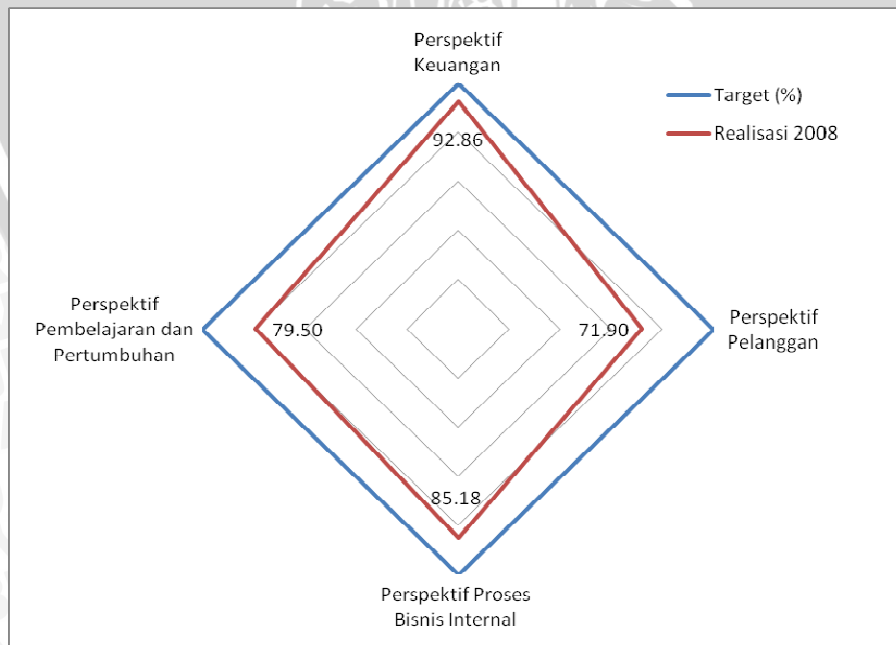
	Target (%)	Realisasi		
		2008	2009	2010
Perspektif Keuangan	100	81.19	(20.87)	44.64
Perspektif Pelanggan	100	76.60	96.47	94.16
Perspektif Proses Bisnis Internal	100	84.50	80.54	78.60
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	100	73.25	(4.24)	65.41

LAMPIRAN 10

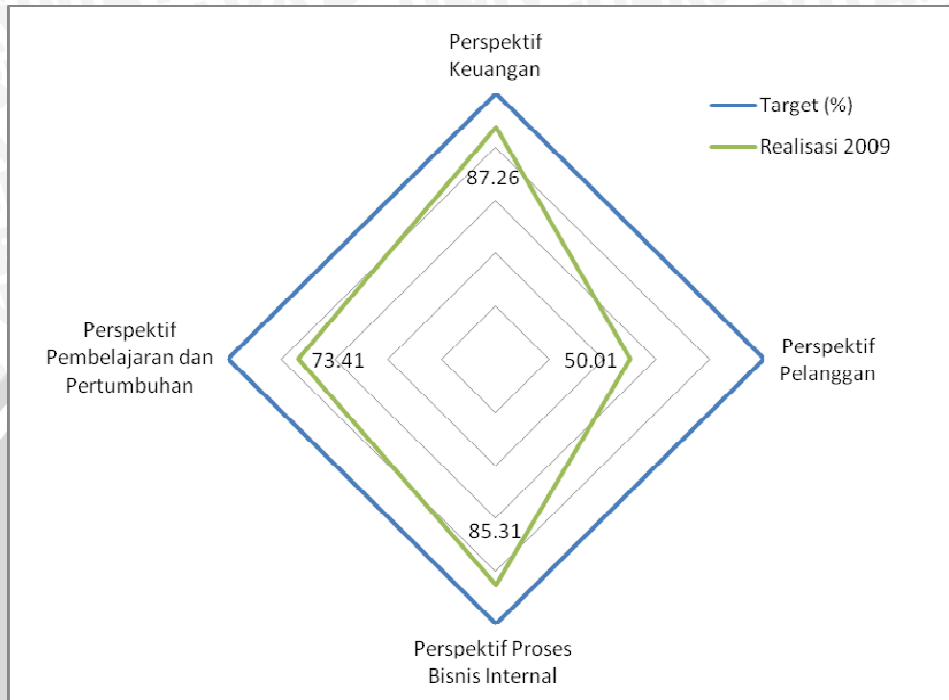
PENILAIAN KINERJA REKSA MOTOR III TAHUN 2008-2010



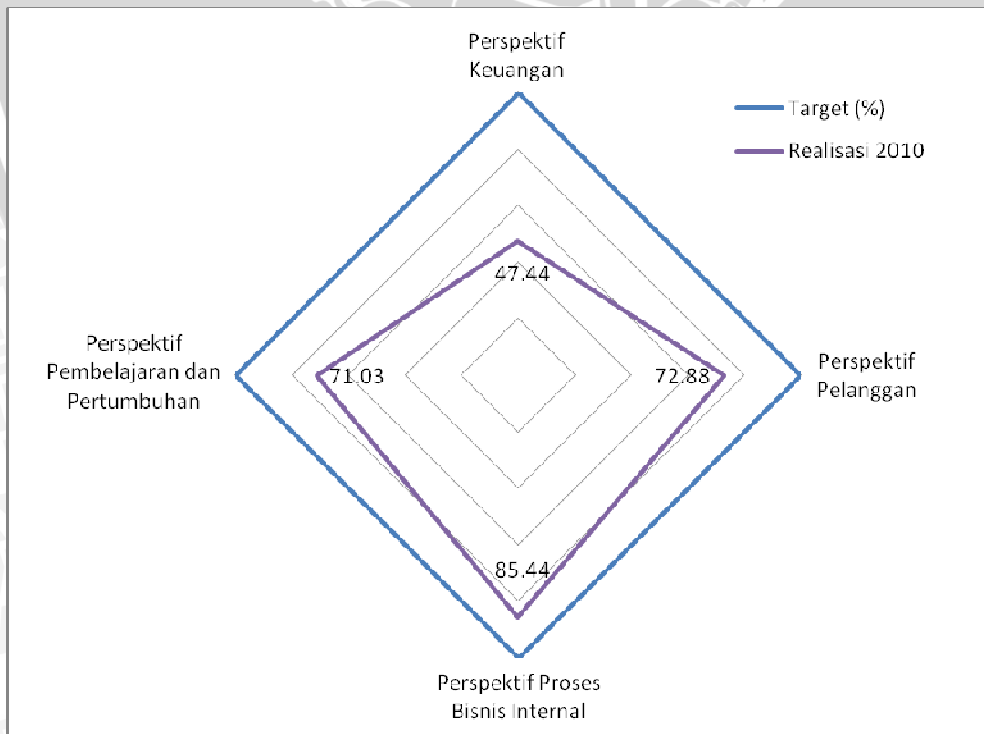
a. Penilaian Kinerja Reksa Motor III Tahun 2008



b. Penilaian Kinerja Reksa Motor III Tahun 2009



c. Penilaian Kinerja Reksa Motor III Tahun 2010



PENILAIAN KINERJA REKSA MOTOR III (SOUNDBLITZ)

Uraian Perspektif	2008					2009					2010				
	Bobot	Target	Realisasi	Pencapaian	Nilai BSC	Bobot	Target	Realisasi	Pencapaian	Nilai BSC	Bobot	Target	Realisasi	Pencapaian	Nilai BSC
PERSPEKTIF KEUANGAN															
Perputaran Total Aktiva	3	1	1.65	165.00	3.00	3	1	1.09	109.00	3.00	3	1	1.22	122.00	3.00
Perputaran Aktiva Tetap	3	10	11.06	110.60	3.00	3	10	10.81	108.10	3.00	3	10	4.87	48.70	1.46
Gross Profit Margin	5	50	31.37	62.74	3.14	5	50	38.57	77.14	3.86	5	50	23.62	47.24	2.36
Debt Ratio	5	15	13.08	114.68	5.00	5	15	16.02	93.63	4.68	5	15	19.79	75.80	3.79
Rasio Lancar	5	200	650.64	325.32	5.00	5	200	561.22	280.61	5.00	5	200	378.47	189.24	5.00
Return on Asset	5	15	19.81	132.07	5.00	5	15	20.23	134.87	5.00	5	15	5.48	36.53	1.83
Profit Margin on Sales	5	15	12.02	80.13	4.01	5	15	18.56	123.73	5.00	5	15	4.48	29.87	1.49
Growth Rate in Sales	9	15	25.88	172.53	9.00	9	15	8.94	59.60	5.36	9	15	0.07	0.47	0.04
TOTAL	40				37.14	40				34.90	40				18.97
PERSPEKTIF PELANGGAN															
Kepuasan Pelanggan	8	5	0	100.00	8.00	8	5	10.96	45.62	3.65	8	5	2.88	173.61	8.00
Retensi Pelanggan	6	70	4.44	6.34	0.38	6	70	4.11	5.87	0.35	6	70	6.73	9.61	0.58
Akuisisi Pelanggan	6	25	95.56	382.24	6.00	6	25	95.89	383.56	6.00	6	25	93.27	373.08	6.00
TOTAL	20				14.38	20				10.00	20				14.58
PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL															
Proses Inovasi	3	1	2	200.00	3.00	3	1	1	100.00	3.00	3	1	2	200.00	3.00
Proses Cost	3	30	19.35	155.04	3.00	3	30	20.01	149.93	3.00	3	30	19.06	157.40	3.00
Produktivitas (Transaksi/Hari)	2	8	0.14	1.75	0.04	2	8	0.25	3.13	0.06	2	8	0.35	4.38	0.09
Penyediaan Suku Cadang (Spareparts)	3	1	1	100.00	3.00	3	1	1	100.00	3.00	3	1	1	100.00	3.00
Penanganan Limbah Bengkel	2	1	1	100.00	2.00	2	1	1	100.00	2.00	2	1	1	100.00	2.00
Keikutsertaan dalam Asosiasi Perbengkelan	1	1	0	0.00	0.00	1	1	0	0.00	0.00	1	1	0	0.00	0.00
Keamanan Kendaraan Selama di Bengkel	3	0	0	100.00	3.00	3	0	0	100.00	3.00	3	0	0	100.00	3.00
Layanan Purna Jual	3	1	1	100.00	3.00	3	1	1	100.00	3.00	3	1	1	100.00	3.00
TOTAL	20				17.04	20				17.06	20				17.09
PERSPEKTIF PEMBELAJARAN & PERTUMBUHAN															
Turnover Ratio	3	5	16.67	29.99	0.90	3	5	0	100.00	3.00	3	5	0	100.00	3.00
Abseentism	5	1	0.05	2,000.00	5.00	5	1	0.02	5,000.00	5.00	5	1	0.02	5,000.00	5.00
Employee Training	6	3	2	66.67	4.00	6	3	2	66.67	4.00	6	3	2	66.67	4.00
Employee Productivity	6	20	25.88	129.40	6.00	6	20	8.94	44.70	2.68	6	20	7.35	36.75	2.21
TOTAL	20				15.90	20				14.68	20				14.21
TOTAL KESELURUHAN	100				84.46	100				76.65	100				64.84

	Target (%)	Realisasi		
		2008	2009	2010
Perspektif Keuangan	100	92.86	87.26	47.44
Perspektif Pelanggan	100	71.90	50.01	72.88
Perspektif Proses Bisnis Internal	100	85.18	85.31	85.44
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	100	79.50	73.41	71.03

