

Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard

(Studi Kasus PT. Wijaya Karya)

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Untuk Memenuhi Syarat-syarat Meraih Gelar Sarjana Ekonomi



Universitas Islam Negeri
SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA

Disusun oleh:

Wayan Adhitya Nugroho

NIM. 109082000047

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SYARIF HIDAYATULLAH

JAKARTA

1434 H / 2013

Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard

(Studi Kasus PT. Wijaya Karya)

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Untuk Memenuhi Syarat-syarat Meraih Gelar Sarjana Ekonomi



Universitas Islam Negeri
SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA

Disusun oleh:

Wayan Adhitya Nugroho

NIM. 109082000047

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SYARIF HIDAYATULLAH

JAKARTA

1434 H / 2013 M

Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard

(Studi Kasus PT. Wijaya Karya)

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Untuk Memenuhi Syarat-syarat untuk Meraih Gelar Sarjana Ekonomi



Universitas Islam Negeri
SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA

Disusun Oleh:

Wayan Adhitya Nugroho
109082000047

Di Bawah Bimbingan

Pembimbing I

Prof. Dr. Abdul Hamid, MS
NIP. 19570617 198503 1 002

Pembimbing II

Yessi Fitri, SE., Ak., M.Si
NIP. 19760924 200604 2 002

JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SYARIF HIDAYATULLAH
JAKARTA
2013

LEMBAR PENGESAHAN UJIAN KOMPREHENSIF

Hari ini Kamis, 11 Juli 2013 telah dilaksanakan Ujian Komprehensif atas mahasiswa:

1. Nama : Wayan Adhitya Nugroho
2. No. Induk Mahasiswa : 109082000047
3. Jurusan : Akuntansi/Manajemen
4. Judul : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus PT. Wijaya Karya)

Setelah mencermati dan memperhatikan penampilan dan kemampuan yang bersangkutan selama proses ujian komprehensif, maka diputuskan bahwa mahasiswa tersebut di atas dinyatakan lulus dan diberi kesempatan untuk melanjutkan ke tahap Ujian Skripsi sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.

Jakarta, 11 Juli 2013

1. Yoghi Citra Pratama, M.Si.
NIP. 19830717 201101 1 011

()
Ketua

2. Fitri Damayanti, SE, M.Si
NIP. 19810731 200604 2 003

()
Sekretaris

3. Hepi Prayudiawan, SE.,MM.,Akt.
NIP. 19720516 200901 1 006

()
Penguji Ahli

LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Hari ini Selasa, 19 September 2013 telah dilaksanakan Ujian Skripsi atas mahasiswa:

1. Nama : Wayan Adhitya Nugroho
2. No. Induk Mahasiswa : 109082000047
3. Jurusan : Akuntansi/Akuntansi Manajemen
4. Judul : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard

Setelah mencermati dan memperhatikan penampilan dan kemampuan yang bersangkutan selama proses ujian skripsi, maka diputuskan bahwa mahasiswa tersebut di atas dinyatakan lulus dan skripsi ini diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.

Jakarta, 23 September 2013

1. Yulianti, SE., M.Si
NIP. 19820318 201101 2 001

()
Ketua

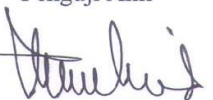
2. Dr. Rini, Ak., CA
NIP. 19760315 200501 2 002

()
Sekretaris

3. Rahmawati, SE., MM
NIP. 19770814 200604 2 003

()
Penguji Ahli

4. Prof. Dr. Abdul Hamid, MS
NIP. 19570617 198503 1 002

()
Pembimbing I

5. Yessi Fitri, SE., Ak., M.Si
NIP. 19760924 200604 2 002

()
Pembimbing II

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Yang bertandatangan di bawah ini,

Nama : Wayan Adhitya Nugroho

No. Induk Mahasiswa : 109082000047

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini saya:

1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggungjawabkan
2. Tidak melakukan plagiat terhadap naskah orang lain
3. Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya
4. Tidak melakukan manipulasi dan pemalsuan data
5. Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggungjawab atas karya ini.

Jika di kemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya, dan melalui pembuktian yang dapat dipertanggungjawabkan, ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan di atas, maka saya siap untuk dikenakan sanksi berdasarkan peraturan yang berlaku di Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Jakarta, 19 September 2013

Yang Menyatakan,




(Wayan Adhitya Nugroho)

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



I. IDENTITAS PRIBADI

1. Nama Lengkap : Wayan Adhitya Nugroho
2. Tempat, Tanggal Lahir : Ambarawa, 08 Agustus 1991
3. Alamat : Jl. Jambu Kp. Utan No. 59 RT 004/006,
Cempaka Putih, Ciputat, Tangerang –
Banten 15412
4. Telepon : 085780381991
5. Email : wayanadhityanugroho8891@gmail.com

II. PENDIDIKAN

1. SD Negeri Cempaka Baru 1 Tahun 1997 – 2003
2. SMP Negeri 2 Ciputat Tahun 2003 – 2006
3. SMA Negeri 1 Ciputat Tahun 2006 – 2009
4. (S-1) Akuntansi UIN Syarif hidayatullah Jakarta Tahun 2009 – 2013

III. SEMINAR DAN WORKSHOP

1. Seminar oleh BEMJ Akuntansi FEB UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, “*Pemberantasan Korupsi bersama KPK*”, 9 September 2009.
2. Seminar Nasional oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, “*Peran Asuransi Dalam Era Globalisasi*”, 20 Mei 2010.

IV. LATAR BELAKANG KELUARGA

1. Ayah : Laswanto Nugroho
2. Tempat, Tanggal Lahir : Klaten, 21 November 1961
3. Ibu : Sri Wuryaningsih
4. Tempat, Tanggal Lahir : Pekalongan, 08 Agustus 1965
5. Alamat : Jl. Jambu Kp. Utan No. 59 RT 004/006,
Cempaka Putih, Ciputat, Tangerang –
Banten 15412
6. Anak ke dari : 1 dari 3 bersaudara

ABSTRACT

Analysis of Corporate Performance Measurement with Balanced Scorecard Concept (Case Study of PT Wijaya Karya)

Advances in technology have dramatically altered the company's management system. Companies have to make a good measurement system than the traditional method. The best measurement for company's management system is Balance Scorecard. Balance Scorecard has four methods as a means of measurement, financial, customer, internal business, and learning and growth.

Object of this research is PT. Wijaya Karya. This research used questionnaires and literature as main data. Research results by using the concept of balanced scorecard suggests that financial performance WIKA better than previous year. WIKA customer satisfaction performance, showing a good value for the attribute satisfaction products and services, corporate image, and relationships. As for internal business process performance shows good results in process innovation, operations, and sales services. Employee satisfaction performance also showed good results for employee capabilities, information system capabilities, and motivation, empowerment and alignment.

Overall performance of WIKA can be considered good. Good management is the reason WIKA able to improve its performance to match company's vision and mission.

Keywords: Balance scorecard, Corporate Performance Measurement

ABSTRAK

Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus PT Wijaya Karya)

Kemajuan teknologi telah mengubah secara dramatis sistem manajemen perusahaan. Perusahaan harus membuat sistem pengukuran yang baik dari metode tradisional. Pengukuran yang lebih baik digunakan yakni Balance Scorecard. Balance Scorecard mempunyai empat metode sebagai alat pengukuran, finansial, kustomer, bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Objek penelitian ini adalah PT. Wijaya Karya. Penelitian ini menggunakan kuisisioner dan studi literature sebagai data utama. Hasil penelitian dengan menggunakan konsep balance scorecard menunjukkan bahwa kinerja keuangan WIKA lebih baik dibanding tahun sebelumnya. Kinerja kepuasan customer WIKA, menunjukkan nilai kepuasan yang baik untuk atribut produk dan jasa, citra perusahaan, dan hubungan. Sedangkan untuk kinerja proses bisnis internal menunjukkan hasil yang baik pada proses inovasi, operasi, dan pelayanan purna jual. Kinerja kepuasan karyawan juga menunjukkan hasil yang baik untuk kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

Kinerja WIKA secara keseluruhan bisa dianggap bagus. Manajemen yang baik adalah alasan WIKA mampu meningkatkan kinerjanya agar sesuai visi dan misi perusahaan.

Kata kunci: Balance scorecard, Pengukuran Kinerja Perusahaan

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji bagi Allah SWT, Al-Wahab Yang Maha Penganugerah, yang telah memberikan karunia-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Shalawat serta salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, nabi akhir zaman, yang telah membimbing umatnya menuju jalan kebenaran. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi syarat-syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.

Pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan terima kasih atas bantuan, bimbingan, dukungan, semangat dan doa, baik langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian skripsi ini, kepada:

1. Ayahanda Laswanto Nugroho dan Ibunda Sri Wuryaningsih tercinta, yang selalu mencurahkan perhatian, cinta dan sayang, dukungan serta doa tiada henti yang tertuju hanya untuk ananda, semoga semakin hari ananda semakin mampu membuat ayah dan bunda bahagia.
2. Bapak Prof. Dr. Abdul Hamid, MS selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta & selaku Dosen Pembimbing Skripsi I yang telah bersedia meluangkan waktu untuk berdiskusi, memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penulisan skripsi ini. Terima kasih atas ilmu yang telah Bapak berikan selama ini.
3. Ibu Yessi Fitri, SE, Ak., M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi II yang telah meluangkan waktu, mencurahkan perhatian, membimbing dan memberikan pengarahan kepada penulis. Terima kasih atas semua saran yang Ibu berikan selama proses penulisan skripsi sampai terlaksananya sidang skripsi.
4. Dr. Rini, Ak., M.Si selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

5. Hedi Prayudiawan, SE., Ak., M.M selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
6. Seluruh dosen yang telah memberikan ilmu dan karyawan Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta yang telah memberikan bantuan kepada penulis.
7. Sahabat Paguyuban Bopak, terima kasih selama ini selalu memberikan doa, bantuan dan dukungan penuh kepada penulis. Tetap berdoa kepada Allah SWT dan selalu berikhtiar secara maksimal.
8. Teruntuk Dellia Eka R, terima kasih pernah memberikan hal yang tidak bisa orang lain berikan kepada penulis walaupun itu hanya sebentar saja namun tetap memberikan suatu esensi tersendiri hingga saat ini bagi penulis.
9. Untuk kedua adikku Niken Dwi Swastika dan Farrel Nugroho yang selalu memberikan semangat dan doanya. Terima Kasih.
10. Sahabatku Adriansyah, Yayan Hadiyanto, Fiki Trinanda Putra, Desyani Safitri, Danang Febrianto, Mohamad Brian, dan Rizky Pra Ramadhan, kami dipertemukan dalam ikatan silaturahmi yang indah, terima kasih atas doa dan dukungan yang telah tcurahkan selama kita tergabung dalam Paguyuban Bopakers.
11. Sahabatku Meita Sagita, Fadlun, Hikmah, Ami, Reni, Septya Darmayanti, Fauzi Dwi Raharjo, Syarif, Ridho, Novem, Teguh, Fauzi, Septian, Agus Sukoco dan yang lain yang selalu memberikan semangat, bantuan, dan doanya. Terimakasih kawan.
12. Senior-seniorku yang terhormat, Heri Supriyadi, dan yang lain yang telah memberikan semangat, doa dan arahan kepada penulis mulai dari pembuatan proposal sampai terselesaikannya skripsi ini.
13. Akuntansi B UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2009, yang selalu memberikan doa, dukungan dan semangat kepada penulis. Terima kasih atas semua keceriaan selama ini.
14. Tim Futsal Akuntansi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2009, yang telah memberikan semangat dan doa bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

15. Sahabat-sahabatku Bayu Prasetyo, Ryan Raditya Iryanto Putra, Tommy Sepadinata, Evi Oksivianti, Ade Irma dan yang tidak bisa disebutkan satu per satu, kami dipertemukan dalam ikatan silaturahmi yang erat, terima kasih atas dukungan, semangat dan keceriaan yang ada selama ini.
16. Seluruh teman-temanku Jurusan Akuntansi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Angkatan 2009, terima kasih atas doa, semangat dan dukungan yang diberikan kepada penulis selama ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dikarenakan keterbatasan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Jakarta, 19 September 2013

Wayan Adhitya Nugroho

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Lembar Pengesahan Skripsi	ii
Lembar Pengesahan Ujian Komprehensif	iii
Lembar Pengesahan Ujian Skripsi	iv
Lembar Pernyataan Keaslian Karya Ilmiah	v
Daftar Riwayat Hidup	vi
<i>Abstract</i>	viii
Abstrak	ix
Kata Pengantar	x
Daftar Isi	xiii
Daftar Tabel	xvii
Daftar Lampiran	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
1. Tujuan Penelitian	6
2. Manfaat Penelitian	7
a. Kontribusi Teoritis	7
b. Kontribusi Praktis	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Teori yang Berkenaan dengan Variabel yang Diambil	8
1. Kinerja Perusahaan	8
a. Definisi Kinerja	8
b. Sistem Pengukuran Kinerja	10
2. <i>Balance Scorecard</i>	11
a. Definisi Balance Scorecard	11
b. Sejarah Singkat Balance Scorecard	12
c. Kelemahan dan Keunggulan Balance Scorecard	14

d. Perbandingan Balance Scorecard dan Pengukuran Tradisional	16
1) Orientasi	16
2) Tahapan	18
3) Lingkup	23
4) Koherensi	23
e. Perspektif Balance Scorecard	25
1) Perspektif Finansial (Financial Perspective)	26
2) Perspektif Kustomer (Customer Perspective)	29
a) Kelompok Pengukuran Inti (core measurement group)	30
b) Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (customer value proposition)	32
b.1. Atribut produk /jasa	32
b.2. Citra dan Reputasi	35
b.3. Hubungan dengan Pelanggan	36
3) Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal Process Perspective)	38
a) Proses Inovasi	39
b) Proses Operasi	39
c) Pelayanan Purna Jual	40
4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth Perspective)	40
a) Kapabilitas Karyawan	41
b) Kapabilitas Sistem Informasi	42
c) Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan	43
B. Kerangka Berpikir	44
C. Penelitian Sebelumnya	45
BAB III METODE PENELITIAN	48
A. Ruang Lingkup Penelitian	48
B. Metode Pengambilan Sampel	48

C. Metode Pengumpulan Data	49
1. Sumber Data Primer	50
2. Sumber Data Sekunder	51
D. Metode Analisis Data	52
1. Uji Validitas	52
2. Uji Reliabilitas	53
3. Deskriptif Kuantitatif	54
4. Deskriptif Kualitatif	54
E. Operasionalisasi Variabel Penelitian	55
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	60
A. Gambaran Umum Perusahaan	60
1. Sejarah Singkat Perusahaan	60
a. Sejarah Perusahaan	60
b. Perkembangan Perusahaan	61
c. Anak Perusahaan	63
d. Profil PT. Wijaya Karya	65
e. Alamat Perusahaan dan Cabang Perusahaan	67
2. Struktur Organisasi PT. Wijaya Karya Tbk	73
a. Tanggung Jawab Tiap Divisi dan Tugasnya	74
1) Pemegang Saham.....	74
a) Hubungan Antar Organ Perseroan	74
b) Rapat Umum Pemegang Saham	74
2) Dewan Komisaris	75
3) Direksi	75
4) Sekertaris Korporat	75
5) SPI.....	76
6) General Manager	77
7) Divisi	78
B. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Balance Scorecard	81
1. Perspektif Finansial (Financial Perspective)	81

a. Rasio Likuiditas	81
b. Rasio Leverage	83
c. Rasio Profit Margin	84
d. Rasio Profitabilitas	86
e. Rasio Aktivitas	89
2. Perspektif Kustomer (Customer Perspective)	92
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal Process Perspective)	106
a. Proses Inovasi	106
b. Proses Operasi	109
c. Layanan Purna Jual	110
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth Perspective)	112
C. Hasil Keseluruhan Analisis Balance Scorecard	121
1. Perspektif Keuangan	121
2. Perspektif Pelanggan	122
3. Perspektif Bisnis Internal	124
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	126
D. Tingkat Produktivitas Organisasi	128
1. Jasa Konstruksi	128
2. Mekanikal Elektrikal	129
3. Industri Beton Pracetak	130
4. <i>Real Estate</i>	132
5. Industri Lainnya dan Perdagangan	133
E. Perencanaan Strategis	135
1. Perspektif Keuangan	135
2. Perspektif <i>Customer</i>	136
3. Perspektif Proses Bisnis Internal	136
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	137
BAB V PENUTUP	138
A. Kesimpulan	138

B. Implikasi	138
C. Saran	140
Daftar Pustaka	141
Lampiran	144

DAFTAR TABEL

No.	Keterangan	Halaman
2.1.	Perbandingan Sistem Pelaporan Manajemen Tradisional vs Manajemen Balance Scorecard	25
3.1.	Pengukuran Balance Scorecard	57
4.1.	Tabel Perhitungan CACL	82
4.2.	Tabel Perhitungan TLTA	84
4.3.	Tabel Perhitungan OPM	85
4.4.	Tabel Perhitungan NIS	87
4.5.	Tabel Perhitungan NITA	89
4.6.	Tabel Perhitungan Turn Over Ratio	90
4.7.	Keseluruhan Ratio	91
4.8.	Gambaran Distribusi Kuisisioner Kepuasan Pelanggan	93
4.9.	Gambaran Distribusi Kuisisioner Kepuasan Supplier	93
4.10.	Gambaran Distribusi Total Kuisisioner Kepuasan Pelanggan dan Supplier	94
4.11.	Hasil Uji Validitas Atribut Produk dan Jasa Pelanggan	95
4.12.	Hasil Uji Validitas Citra (Image) Perusahaan.....	96
4.13.	Hasil Uji Validitas Hubungan dengan Pelanggan	96
4.14.	Hasil Uji Validitas Atribut Produk dan Jasa Supplier	97
4.15.	Hasil Uji Validitas Citra (Image) Perusahaan Supplier	97
4.16.	Hasil Uji Validitas Hubungan dengan Supplier	97
4.17.	Hasil Uji Reliabilitas Pelanggan	99
4.18.	Hasil Uji Reliabilitas Supplier	99
4.19.	Hasil Pengukuran Atribut Produk dan Jasa Pelanggan PT. Wijaya Karya	101
4.20.	Hasil Pengukuran Atribut Produk dan Jasa Supplier PT. Wijaya Karya	101
4.21.	Hasil Pengukuran Citra (Image) Perusahaan Pelanggan PT. Wijaya Karya	102
4.22.	Hasil Pengukuran Citra (Image) Perusahaan Supplier PT. Wijaya Karya	103

4.23.	Hasil Pengukuran Hubungan dengan Pelanggan PT. Wijaya Karya	104
4.24.	Hasil Pengukuran Hubungan dengan Supplier PT. Wijaya Karya	105
4.25.	Gambaran Distribusi Kuisisioner Kepuasan Karyawan	113
4.26.	Karakteristik Responden Penelitian Kepuasan Karyawan	113
4.27.	Hasil Uji Validitas Kapabilitas Karyawan	115
4.28.	Hasil Uji Validitas Kapabilitas Sistem Informasi	116
4.29.	Hasil Uji Validitas Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan Karyawan	116
4.30.	Hasil Uji Reliabilitas Karyawan	117
4.31.	Hasil Pengukuran Kapabilitas Karyawan	118
4.32.	Hasil Pengukuran Kapabilitas Sistem Informasi	119
4.33.	Hasil Pengukuran Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan PT. Wijaya Karya	120
4.34.	Hasil Keseluruhan Kinerja Kepuasan Pelanggan	123
4.35.	Hasil Pengukuran Kinerja Kepuasan Pemasok Barang (Supplier)	123
4.36.	Hasil Keseluruhan Pengukuran Kinerja Kepuasan Karyawan	126
4.37.	Tabel Kinerja Jasa Konstruksi	128
4.38.	Tabel Kinerja Mekanikal Elektrikal	129
4.39.	Tabel Kinerja Industri Beton Pracetak	131
4.40.	Tabel Kinerja <i>Real Estate</i>	132
4.41.	Tabel Kinerja Industri Lainnya dan Perdagangan	133

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Keterangan	Halaman
1	Surat Penelitian Skripsi	145
2	Surat Keterangan Penelitian PT. Wijaya Karya	147
3	Laporan Keuangan PT. Wijaya Karya	149
4	Kuesioner Penelitian	155
5	Jawaban Responden	171
6	Hasil Pengujian Penelitian	175

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pengukuran kinerja perusahaan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan perusahaan tersebut telah tercapai. Pengetahuan mengenai kondisi yang terjadi sekarang adalah dasar perusahaan untuk melakukan perbaikan dan melakukan langkah-langkah yang akan diambil pada tahap berikutnya. Keberhasilan perusahaan pada masa yang akan datang akan ditentukan oleh bagaimana investasi dan pengelolaan aset intelektual atau tak berwujud seperti kompetensi pekerja, loyalitas pelanggan dan pengendalian mutu, daripada fokus pada bagaimana pengelolaan dan investasi pada aset fisik. Dalam melakukan investasi ini, keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan tidak dapat diukur dalam jangka pendek dengan model keuangan tradisional.

Pengukuran kinerja perusahaan merupakan suatu alat manajemen yang penting. Di dalam menghadapi persaingan di pasar global, perusahaan harus selalu terpacu untuk meningkatkan kinerjanya secara terus menerus. Adanya suatu pengukuran, kondisi proses bisnis perusahaan dapat diketahui. *Balance Scorecard* (BSC) yang merupakan konsep pengukuran yang diturunkan langsung dari strategi bisnis perusahaan perlu terus dipantau, karena akan mengarahkan karyawan terhadap faktor-faktor sukses kunci untuk membangun kesuksesan perusahaan. Untuk mencapai keberhasilan ini,

perusahaan harus termotivasi untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan baik terhadap hasil pengukuran kinerja maupun tolak ukur kinerja itu sendiri. Tolak ukur kinerja yang dimaksud adalah *key performance* dalam *Balanced Scorecard* (BSC).

BSC adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan and David Norton pada awal tahun 1990. BSC berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, antara kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Mula-mula BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Atkinson, et al dalam Yuwono, et al (2007) *Balanced Scorecard* adalah “A measurement and management system that views a business unit’s performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and

growth”, yang berarti pengukuran dan sistem manajemen penilaian kinerja dengan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Hal lain yang terkait adalah retensi pekerja, dimana hal ini merupakan kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan loss pada *intellectual capital* dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase *turnover* di perusahaan. Perlu dicermati pula produktivitas pekerja, ini merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut. Kapabilitas dari sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

BSC adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. BSC adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya. Berdasarkan hasil riset dari beberapa penelitian ditemukan bahwa pada tahun 2001 sekitar 44% perusahaan di seluruh dunia telah menggunakan BSC dengan rincian 57% perusahaan di Inggris, 46% di Amerika Serikat, dan

sebanyak 26% di Jerman dan Austria. Pada penelitian oleh Bain & Company juga memperlihatkan bahwa dari 708 perusahaan di lima benua sebanyak 62% telah menggunakan *Balanced Scorecard* (Hendricks, 2004). Survey lain di Amerika Serikat oleh majalah Fortune mengestimasi bahwa 60% dari 1000 perusahaan telah mencoba menggunakan BSC. Survey pada perusahaan Finlandia juga memperlihatkan 31% dari responden memiliki beberapa macam jenis sistem BSC dan 30% mengimplementasikan satu macam saja (Silk, 1998 dalam Hallman, 2005). Hal ini disebabkan karena pihak manajemen di dalam perusahaan mengerti secara jelas bahwa aktifitas yang mereka lakukan berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi serta strategi perusahaan, dengan kata lain bahwa aktifitas strategi telah menjadi kegiatan seluruh karyawan dalam perusahaan. Sehingga mereka menjadi satu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisahkan dengan suatu hubungan yang terjadi dalam perusahaan.

PT. Wijaya Karya (WIKA) merupakan suatu perusahaan infrastruktur yang bergerak dibidang industri konstruksi, industri pabrikasi, industri konversi, jasa penyewaan, jasa keagenan, investasi, agro industri, energi terbarukan dan energi konversi, perdagangan, *engineering procurement, construction*, pengelolaan kawasan, layanan peningkatan kemampuan dibidang jasa konstruksi, teknologi informasi jasa engineering dan perencanaan. Untuk dapat memiliki keunggulan dalam persaingan bisnis yang pesat, WIKA perlu memiliki kerangka kerja sistem pengukuran kinerja yang tepat. Dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard* yang memiliki

keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan. *Balance Scorecard* juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Di samping itu, *Balance Scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir (*driver*).

Oleh karena itu untuk dapat menentukan kinerja, perusahaan dapat menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis, seperti *financial perspective, internal proses business perspective, customer perspective, dan learning dan growth*. Keunggulan penerapan *Balanced Scorecard* adalah untuk dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, menarik untuk diteliti sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard*. Penulis merasa tertarik untuk menulis skripsi dengan judul: **“Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep Balance Scorecard (Studi Kasus PT. Wijaya Karya)”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang terurai pada latar belakang penelitian, penelitian ini merumuskan masalah mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *balance scorecard*. Berikut rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja perusahaan dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard*.
2. Bagaimana tingkat produktivitas setiap bagian organisasi yang terlibat dalam proses peningkatan kinerja perusahaan.
3. Bagaimana perencanaan stategis yang harus diterapkan untuk setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* agar sesuai dengan visi dan tujuan perusahaan.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian adalah untuk mengetahui pengukuran kinerja perusahaan melalui metode *balance scorecard*. Berikut uraian tujuan penelitian ini.

- a. Mengetahui pengaruh kinerja perusahaan melalui keempat persepektif *Balance Scorecard*.
- b. Mengetahui tingkat produktivitas setiap bagian organisasi yang terlibat dalam proses peningkatan kinerja perusahaan
- c. Mengetahui perencanaan stategis yang harus diterapkan untuk setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* agar sesuai dengan visi dan tujuan perusahaan.

2. Manfaat Penelitian

Penulis mengharapkan penelitian ini memberikan manfaat, diantaranya:

a. Kontribusi Teoritis

- 1) Bagi Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis khususnya Mahasiswa Jurusan Akuntansi, penelitian ini bermanfaat sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya dan pembandingan untuk menambah ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan *Balance Scorecard*.
- 2) Bagi Peneliti berikutnya, sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang akan melaksanakan penelitian lebih lanjut mengenai *pengukuran kinerja dengan metode Balance Scorecard*.
- 3) Bagi Penulis, sebagai sarana untuk memperluas wawasan serta menambah referensi mengenai *pengukuran kinerja dengan metode Balance Scorecard*.

b. Kontribusi Praktis

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

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori yang Berkenaan dengan Variabel yang Diambil

1. Kinerja Perusahaan

a. Definisi Kinerja

Kinerja perusahaan merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisis dengan alat-alat analisis keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu. Hal ini sangat penting agar sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Penilaian kinerja keuangan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen agar dapat memenuhi kewajibannya terhadap para penyandang dana dan juga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti, 2004).

Sebelum memahami masalah penilaian kinerja lebih jauh, ada beberapa pengertian kinerja. Kinerja perusahaan adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen (Helfert, 1996) dan juga menurut Mulyadi (2007) “Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan”. Menurut Stout (dalam Yuwono, 2002) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

Pengukuran kinerja yang didefinisikan sebagai “*performing measurement*” adalah kualifikasi dan efisiensi perusahaan atau segmen atau keefektifan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi. Dengan demikian pengertian kinerja adalah suatu usaha formal yang dilaksanakan perusahaan untuk mengevaluasi efisien dan efektivitas dari aktivitas perusahaan yang telah dilaksanakan pada periode waktu. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan merupakan seluruh kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan yang berkaitan dengan pencapaian sasaran strategik manajemen selama periode tertentu.

b. Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Tangen (2005), sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna, sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan, dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja maka perusahaan diharapkan mampu bertahan dan mengikuti persaingan dan perkembangan yang ada.

Sistem pengukuran kinerja dikelompokkan menjadi tiga sistem, yaitu:

1. Kelompok Pertama “*Fully Integrated*” Sistem pengukuran kinerja pada kelompok ini merupakan system pengukuran yang paling baik (*advanced*), yang mana banyak kebutuhan yang harus dipenuhi. Sistem ini mampu menjelaskan hubungan kausal yang melintasi organisasi. Kebutuhan dari seluruh pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dipertimbangkan. *Database* dan system pelaporan harus terintegrasi satu dengan yang lainnya.
2. Kelompok Kedua “*Balanced*” Sistem ini mampu melihat kinerja dari pandangan yang multidimensi, dari perspektif dan horizon waktu yang berbeda. Sistem ini mendukung inovasi dan pembelajaran dan berorientasi pelanggan. Tujuan dari system ini adalah lebih kepada memperbaiki dibandingkan dengan memonitornya.

3. Kelompok Ketiga “*Mostly Financial*” Kelompok ketiga merepresentasikan sistem pengukuran kinerja yang berbasisan pengukuran kinerja tradisional, seperti ROI, aliran kas, dan produktifitas pekerja. Sistem ini berorientasi pada profit dan optimasi berdasarkan efisiensi biaya dan pada umumnya hasilnya berorientasi jangka pendek.

2. *Balance Scorecard*

a. Definisi *Balance Scorecard*

Balanced Scorecard menurut etimologi terdiri dari dua kata yaitu "kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*)." Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Menurut Kaplan dan Norton (dalam Sarjono, 2007) mengatakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif

finansial, *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai hal yang menjadi pendorong tercapainya kinerjanya dan kompetitif jangka panjang yang superior. Luis dan Biromo (dalam Gultom, 2009) mengatakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat.

Jadi, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses usaha dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

b. Sejarah Singkat *Balance Scorecard*

Pada tahun 1996 Robert Kaplan dan David Norton membuat sebuah metode yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja yang sesuai untuk perusahaan di era globalisasi, bernama *Balanced Scorecard*. Sistem ini pertama kali diuji coba oleh perusahaan Analog Devices pada tahun 1987. Latar belakang pembuatan metode ini adalah pendapat kedua orang ahli tersebut yang melihat bahwa penggunaan metode konvensional yang digunakan oleh

organisasi perusahaan yang hanya mengukur tingkat kinerja perusahaan dari sisi finansial (tingkat keuntungan) semata sebagai bentuk keberhasilan perusahaan. Penggunaan metode konvensional ini tentu saja tidak lagi efektif apabila diterapkan pada era globalisasi sekarang ini dimana faktor finansial tidak hanya sebagai penentu keberhasilan dari organisasi perusahaan.

Penggunaan BSC sendiri diharapkan dapat memperbaiki system konvensional dengan menggunakan fakta yang lebih bersifat kualitatif dan non-finansial. Perbaikan penting lain dari BSC lainnya adalah bahwa dengan diterapkannya BSC adalah fokusnya pada pencapaian profitabilitas masa depan organisasi perusahaan.

Menurut Norton dan Kaplan, BSC akan mempengaruhi struktur dan system manajemen yang ada pada saat ini melalui penetapan definisi-definisi pengukuran strategis dan integrasi strategi jangka panjang ke dalam penganggaran tahunan. Asumsi dasar dari penerapan BSC adalah bahwa semua organisasi adalah institusi pencipta kekayaan karena itu semua kegiatannya haruslah dapat menghasilkan tambahan kekayaan baik secara langsung maupun tidak langsung.

c. Kelemahan dan Keunggulan *Balance Scorecard*

Menurut artikel Havard Business Review (1996), keunggulan *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Pengukuran dengan metode BSC ini jauh lebih komprehensif apabila dibandingkan dengan metode konvensional karena dengan metode BSC ini para eksekutif perusahaan menyadari bahwa bahwa perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari 3 perspektif lainnya yaitu customer, proses bisnis, dan pembelajaran pertumbuhan bukan hanya perspektif keuangan.
2. Koheren, koheren adalah adanya hubungan sebab akibat sehingga dalam BSC dapat disimpulkan semua sasaran strategik yang terjadi di perusahaan harus bisa dijelaskan.
3. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard personalstaff* dengan *scorecard perusahaan* sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggungjawab untuk memajukan perusahaan.
4. Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif customer, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

Schneiderman (1998) memaparkan faktor-faktor yang menyebabkan *balanced scorecard* gagal. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kurang didefinisikan dengan tepat faktor independen pada BSC khususnya pada perspektif non keuangan, padahal faktor non finansial ini sebagai indikator utama yang memberikan kepuasan bagi *stakeholder* di masa yang akan datang.
- b. Metrik didefinisikan secara minim (*poor*). Umumnya metrik finansial lebih mudah didefinisikan karena berhubungan dengan angka secara kuantitatif, sedangkan untuk non finansial tidak ada standar yang pasti. Pendefinisian metrik dalam bentuk kongkretnya adalah penentuan ukuran dari masing-masing objektif dalam setiap perspektif BSC.
- c. Terjadi "negosiasi" dalam penentuan *improvement goal* dan tidak berdasarkan *stakeholder requirement*, *fundamental process limits* dan *improvement process capabilities*. Istilah negosiasi ini dalam prakteknya diistilahkan dengan "penghijauan" skor, artinya supaya kelihatan performanya bagus bisa jadi target yang diturunkan atau timeframanya disesuaikan.

d. Perbandingan *Balance Scorecard* dan Pengukuran Tradisional

Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. Tujuan dan ukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus, semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses dari atas ke bawah (*top down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi sistem informasi.

Menurut Mulyadi (2007), ada tiga perbedaan mendasar antara manajemen strategik tradisional dengan manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard*: (1) orientasi, (2) tahapan, (3) lingkup, (4) koherensi.

1) Orientasi

Manajemen strategik tradisional tidak berfokus ke *customer*. Strategi yang berorientasi ke dalam menyebabkan perusahaan tidak mampu memantau perubahan kebutuhan *customer*. Manajemen strategik dalam manajemen tradisional menggunakan pandangan luas terhadap pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan. Semua *stakeholders* dipandang sama pentingnya bagi perusahaan dalam manajemen strategik tradisional. Manajemen strategik dipacu oleh pesaing, bukan *customer*, sehingga *strategic initiatives* yang dipilih lebih didominasi dengan langkah-langkah yang ditempuh untuk mengalahkan pesaing, bukan untuk memuaskan kebutuhan *customer*.

Manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* berorientasi ke *customer*. Manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* dipacu oleh usaha untuk menghasilkan *value* terbaik bagi *customer*, sehingga dikenal pula dengan nama *customer value-based model of strategic management*. Tiga pertanyaan yang harus dicari jawabannya dalam proses manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* adalah:

1. Untuk customer apa?
2. Bagaimana kita dapat menyediakan *value* customer tersebut?
3. Apa yang dapat kita peroleh dari penyediaan *value* tersebut?

Pertanyaan pertama menunjukkan bahwa proses manajemen strategik merupakan *customer-driven process*, proses yang dipacu oleh usaha untuk memenuhi kebutuhan tertentu *customer*; bukan proses yang dipacu oleh kebutuhan internal perusahaan, sebagaimana proses manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Oleh karena dipacu oleh usaha untuk memenuhi kebutuhan *customer*, manajemen strategik menuntut manajemen untuk melakukan eksplorasi ke lingkungan makro dan lingkungan industri yang akan dijadikan tempat beroperasinya perusahaan. Hasil eksplorasi ini akan menghasilkan misi yang menjawab tiga pertanyaan mendasar berikut ini: (1) *what need do we meet*, (2) *who is our customer?* dan (3) *what business are we in?*

Pertanyaan kedua menuntut manajemen untuk mencari inisiatif strategik yang mampu menghasilkan *value* terbaik untuk memuaskan kebutuhan *customer*, kemudian menjabarkan inisiatif tersebut ke dalam langkah-langkah *tactical* dan *operational*. Pertanyaan ketiga menuntut manajemen untuk melipat gandakan laba perusahaan dari hasil pemenuhan kebutuhan *customer*, agar perusahaan mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya dan bertumbuh.

Setelah ditetapkan kebutuhan yang akan dipenuhi, diidentifikasi *customer* yang akan dilayani, dan dipilih bisnis yang akan dijalankan, manajemen kemudian merumuskan kompetensi inti (*core competence*) yang diperlukan untuk menjalankan bisnis. *Core competence* adalah kompetensi modal manusia perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya, yang sulit untuk ditandingi oleh pesaing dalam menghasilkan produk/jasa bagi *customer*.

2) Tahapan

Manajemen strategik tradisional terdiri dari empat tahap: perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengimplementasian, dan pengendalian. Perencanaan dibagi menjadi dua: perencanaan laba jangka panjang dan perencanaan laba jangka pendek. Dalam manajemen tradisional, perencanaan laba jangka panjang disusun melalui dua tahap: (1) perencanaan strategik dan (2) penyusunan program. Perencanaan strategik menghasilkan rencana

laba jangka panjang yang berupa misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, tujuan, strategi, sasaran strategik, dan inisiatif strategik.

Penyusunan program merupakan proses penjabaran inisiatif strategik ke dalam program. Perencanaan laba jangka pendek berupa penyusunan anggaran yang merupakan penjabaran program yang akan dilaksanakan dalam tahun tertentu. Anggaran yang dihasilkan kemudian dilaksanakan pada tahap pengimplementasian dan dikendalikan pada tahap pengendalian.

Manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* terdiri dari enam tahap: perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengimplementasian, dan pemantauan. Perencanaan laba jangka panjang dalam manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* dipecah ke dalam tiga tahap yang terpisah: perumusan strategi, perencanaan strategik, dan penyusunan program. Perencanaan laba jangka panjang dimulai dari langkah pertama berupa perumusan strategi yang menghasilkan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi, berdasarkan hasil *trendwatching* dan *SWOT analysis*. Langkah berikutnya adalah perencanaan strategik yang berupa proses penerjemahan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi ke dalam sasaran dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang. Langkah terakhir adalah penyusunan program berupa proses penjabaran inisiatif strategik ke dalam program, rencana

kegiatan jangka panjang disertai dengan sumber daya yang diperoleh dari dan dikorbankan untuk perwujudan sasaran-sasaran strategik.

Pemisahan rencana laba jangka panjang ke dalam tiga tahap tersebut disebabkan oleh pemanfaatan *Balanced Scorecard* pada tahap perencanaan strategik untuk menjadikan sasaran strategik yang dihasilkan pada tahap tersebut memiliki karakteristik: komprehensif, koheren, terukur, dan seimbang. Oleh karena tahap perencanaan strategik dengan rerangka *Balanced Scorecard* harus dapat menghasilkan rencana strategik yang memiliki empat karakteristik tersebut, maka tahap perencanaan strategik harus dipisahkan sebagai langkah tersendiri yang terpisah dari tahap sebelumnya (perumusan strategi) dan tahap sesudahnya (tahap penyusunan program). Dengan dimanfaatkannya rerangka *Balanced Scorecard* dalam perencanaan strategik, perencanaan laba jangka panjang dipecah menjadi tiga tahap terpisah dengan fungsi setiap tahap sebagai berikut:

1. Tahap perumusan strategi berfungsi sebagai alat untuk *trendwatching*, *SWOT analysis*, *envisioning*, dan pemilihan strategi. Sebagai alat *trendwatching*, tahap perumusan strategi digunakan untuk memantau *trend* perubahan lingkungan makro, lingkungan industri, dan lingkungan persaingan.

Hasil *trendwatching* digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dan hasil analisis internal digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan melalui *SWOT analysis*

(*strengths, weaknesses, opportunities, and threats*). Sebagai alat *envisioning*, tahap perumusan strategi ini digunakan untuk merumuskan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, dan nilai dasar berdasarkan hasil *SWOT analysis*. Tahap ini juga berfungsi sebagai alat pemilihan strategi berdasarkan hasil *SWOT analysis*.

2. Tahap perencanaan strategik berfungsi sebagai alat untuk menerjemahkan keluaran yang dihasilkan oleh tahap perumusan strategi. Rerangka *Balanced Scorecard* digunakan pada tahap perencanaan strategik sebagai penerjemah misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang. Setelah sasaran strategik yang memiliki empat karakteristik tersebut dirumuskan, kemudian dipilih inisiatif strategik untuk mewujudkan setiap sasaran strategik tersebut.

3. Tahap penyusunan program berfungsi sebagai:

- a. Alat untuk menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program
- b. Alat untuk mengevaluasi ketercapaian sasaran strategik
- c. Alat untuk mengevaluasi efektivitas inisiatif strategik dalam mewujudkan sasaran strategik.
- d. Alat untuk mengalokasikan sumber daya dalam jangka panjang (*long-range resource allocation tool*).

Oleh karena setiap tahap dalam penyusunan rencana laba jangka panjang tersebut merupakan pekerjaan besar yang memiliki fungsi

sangat menentukan bagi bisnis, manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* memisahkan perumusan strategi, perencanaan strategik, dan penyusunan program sebagai kegiatan yang terpisah yang terkait satu dengan lainnya.

Perumusan strategi menentukan bisnis yang dipilih dan arah yang dituju oleh perusahaan dalam perjalanannya menuju ke masa depan. Hasil tahap perumusan strategi menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. Di samping itu, tahap perumusan strategi menetapkan strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi perusahaan. Strategi ini menjadi landasan penentuan sasaran dan inisiatif strategik yang akan ditempuh oleh perusahaan dalam mewujudkan visinya. Perencanaan strategik menentukan kualitas penerjemahan keluaran yang dihasilkan tahap perumusan strategi. Pekerjaan besar yang dilaksanakan pada tahap perencanaan strategik adalah (1) perumusan sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheren, dan berimbang, (2) penentuan ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja untuk setiap sasaran strategik yang dirumuskan, (3) penentuan target yang diharapkan dapat diwujudkan dalam mencapai sasaran strategik, dan (4) pemilihan inisiatif strategik untuk mewujudkan setiap sasaran strategik. Penyusunan program merupakan pekerjaan besar berikut ini: (1) penjabaran inisiatif strategik ke dalam program, (2) pengevaluasian ketercapaian sasaran

strategik, dan (3) pengevaluasian efektivitas inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran strategik. (4) pengalokasian sumber daya.

3) Lingkup

Manajemen strategik tradisional mencakup lingkup yang sempit atau hanya berfokus ke perspektif keuangan. Di lain pihak, manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* mencakup lingkup yang luas, melampaui perspektif keuangan. Dengan digunakannya *Balanced Scorecard* sebagai alat penerjemah misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi, perencanaan strategik menghasilkan sasaran strategik yang komprehensif, mencakup perspektif keuangan, *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan cakupan ke perspektif *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan ini dimaksudkan untuk memfokuskan usaha ke pemacu sesungguhnya kinerja keuangan perusahaan, sehingga perusahaan mampu menjadi institusi pelipatganda kekayaan.

4) Koherensi

Dalam manajemen tradisional, koherensi keluaran yang dihasilkan oleh tahap perencanaan strategik, penyusunan program, dan penyusunan anggaran tidak dipandang penting. Sebagai akibatnya, perencanaan strategik hanya menghasilkan daftar sasaran-

sasaran strategik, dan di antara sasaran strategik yang satu dengan sasaran strategik yang lain tidak dibangun hubungan sebab akibat. Bahkan di antara misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi tidak dibangun keterkaitan erat dengan sasaran strategik dan inisiatif strategik.

Dalam manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard*, ada lima koherensi berikut ini yang dengan sengaja dibangun:

1. Koherensi antara hasil *trendwatching* dan *SWOT analysis* dengan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi.
2. Koherensi antara misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi yang dirumuskan pada tahap perumusan strategi dengan sasaran-sasaran strategik yang dirumuskan pada tahap perencanaan strategik.
3. Koherensi antara inisiatif strategik yang dipilih pada tahap perencanaan strategik dengan program yang dirumuskan pada tahap penyusunan program.
4. Koherensi antara program yang dipilih pada tahap penyusunan program dengan anggaran yang dirumuskan pada tahap penyusunan anggaran.
5. Koherensi di antara sasaran strategik di berbagai perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis intern, pembelajaran dan pertumbuhan.

Tabel.2.1
Perbandingan Sistem Pelaporan Manajemen Tradisional vs.
Manajemen *Balanced Scorecard*

Pelaporan Pengendalian (Manajemen Tradisional)	Pelaporan Strategis (Manajemen <i>Balanced</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Pengendalian melalui anggaran ○ Berfokus pada fungsi-fungsi dalam organisasi ○ Mengabaikan pengukuran kinerja atau pengukuran kinerja dilakukan secara terpisah 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Umpan balik dan pembelajaran ○ Fokus pada fungsi tim fungsional silang ○ Pengukuran kinerja terintegrasi yang dilakukan berdasarkan hubungan sebab – akibat

Sumber: *Gaspersz (2003)*.

e. Perspektif *Balance Scorecard*

Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. Tujuan dan ukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus, semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses dari atas ke bawah (top down) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat pada perusahaan. Di samping itu, *Balanced Scorecard* mampu merencanakan strategi pilihan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan kedalam sasaran-sasaran strategis yang

bersifat kualitatif, adapun tahapan untuk merencanakan strategis dalam kerangka *Balanced Scorecard* ialah sebagai berikut:

1. Sasaran strategi
2. Ukuran sasaran strategi
3. Target
4. Inisiatif strategi.

Terkait dengan BSC, keempat perspektif (perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan) itu merupakan peta wilayah di mana kita harus meletakkan strategi-strategi yang relevan di tiap-tiap bagian. Strategi yang relevan tersebut dinamakan dengan sasaran strategi yang sesungguhnya merupakan strategi itu sendiri.

1) Perspektif Finansial (*Financial Perspective*)

Balanced scorecard memakai perspektif keuangan sebagai perspektif yang terjadi akibat dari perspektif yang lain (customer, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan) atau dengan kata lain perspektif ini secara otomatis akan terwujud dari baik buruknya kinerja 3 perspektif dibawahnya. Pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, penerapannya, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi pada peningkatan yang mendasar. Oleh karena itu persepektif keuangan

tidak memiliki initiative strategik untuk mencapai sasaran strategik.

Balance scorecard memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2000). *Balanced Scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. *Balance Scorecard* dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertumbuhan kekayaan tersebut (Mulyadi dan Setyawan, 2000) sebagai berikut:

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

Menurut Kaplan dan Norton, siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*), di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda. *Growth* merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Untuk itu, maka pada tahap *growth* perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.

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

Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.

Sasaran strategik dari perspektif keuangan adalah *shareholder value* seperti meningkatnya ROI (Return on Investment), pertumbuhan pendapatan perusahaan, dan berkurangnya biaya produksi. Di dalam *Balanced Scorecard*, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

2) Perspektif Kustomer (*Customer Perspective*)

Pada perspektif ini, perusahaan mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasarnya. Perspektif ini memiliki beberapa pengukuran utama dari *outcome* yang sukses dengan formulasi dan penerapan strategi yang baik. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan. Sasaran strategik dari perspektif *customer* ini adalah *Firm equity*. Diantaranya adalah meningkatnya kepercayaan *customer* atas

produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan perusahaan dengan kustomernya.

Perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan dan Norton, 1996).

Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi daripada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan *potential customer* sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada. Ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

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

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam

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

- a. Pangsa pasar (*Market Share*): menggambarkan proposisi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu, dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual.
- b. Retensi pelanggan (*Customer Retention*): mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- c. Akuisisi pelanggan (*Customer Acquisition*): mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.
- d. Kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*): menilai tingkat kepuasan atas kriteria tertentu di dalam proposisi nilai.
- e. Profitabilitas pelanggan (*Customer Profitability*): mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

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

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

b.1. Atribut produk/jasa

1) Pengertian

Atribut produk dapat memberikan gambaran yang jelas tentang produk itu sendiri. Atribut produk adalah unsur-unsur produk yang dipandang penting oleh konsumen dan dijadikan dasar pengambilan keputusan pembelian (Tjiptono, 2007). Sedangkan atribut produk menurut Kotler dan Armstrong (2004), atribut produk merupakan pengembangan produk dan jasa pendefinisian manfaat-manfaat yang akan ditawarkan.

Kotler (2003) memberikan definisi atau pengertian atribut produk sebagai unsur-unsur yang melekat pada sebuah produk berwujud maupun produk tidak berwujud. Atribut berwujud meliputi: desain, warna, ukuran, kemasan dan sebagainya, sedangkan atribut yang tidak berwujud diantaranya: harga, jasa atau layanan dan kualitas. Jadi, dapat disimpulkan bahwa atribut produk merupakan unsur-unsur yang dimiliki suatu produk yang berasal dari pengembangan suatu produk itu sendiri untuk dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan pembelian.

2) Unsur Atribut Produk

Unsur-unsur yang dimiliki sebuah produk dapat dijadikan dasar penilaian produk tersebut. Tjiptono (2008) menyatakan bahwa Atribut produk meliputi merek, jaminan (garansi), pelayanan, dan sebagainya. Menurut Kotler dan Armstrong (2004) mengelompokkan atribut produk kepada tiga unsur penting, yaitu kualitas produk (*product quality*), fitur produk (*product features*), dan desain produk (*product design*).

1. Kualitas produk (*Produk Quality*)

Kualitas produk menurut kotler dan armstrong (2004) “*The Ability of a Product to Perform its Funtions*” yang berarti kemampuan suatu produk dalam

memberikan kinerja sesuai dengan fungsinya. Kualitas yang sangat baik akan membangun kepercayaan konsumen sehingga merupakan penunjang kepuasan konsumen.

Sedangkan menurut Purnama (2003), “Suatu strategi penting untuk meningkatkan keunggulan bersaing adalah perbaikan atau peningkatan mutu”. Mutu/kualitas produk menunjukkan sebuah produk menjalankan fungsinya. Kualitas produk juga merupakan dasar penilaian untuk melakukan pengembangan produk ke tahap yang lebih baik guna memuaskan konsumen.

2. Fitur Produk (*Product Features*)

Fitur produk merupakan sarana kompetitif untuk membedakan produk satu dengan produk-produk pesaing seperti yang dikemukakan oleh Kotler dan Armstrong (2004) bahwa *feature are competitive tool for differentiating the company's product from competitor's product*, yang artinya fitur adalah alat untuk bersaing yang membedakan produk suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Fitur produk identik dengan sifat dan sesuatu yang unik, khas dan istimewa yang tidak dimiliki oleh produk lainnya. Biasanya karakteristik yang melekat dalam suatu produk merupakan hasil

pengembangan dan penyempurnaan secara terus-menerus.

3. Desain produk (*product design*)

Desain memiliki konsep yang lebih luas daripada gaya (*style*). Desain selain mempertimbangkan faktor penampilan, juga untuk bertujuan memperbaiki kinerja produk, mengurangi biaya produksi, dan menambah keunggulan bersaing. Menurut Kotler (2005) mengartikan “Desain atau rancangan adalah totalitas keistimewaan yang mempengaruhi penampilan fungsi produk dari segi kebutuhan pelanggan”

b.2. Citra dan Reputasi

Menurut Kotler (1997) citra perusahaan adalah respon konsumen pada keseluruhan penawaran yang diberikan perusahaan dan didefinisikan sebagai sejumlah kepercayaan, ide-ide, dan kesan masyarakat pada suatu organisasi. Citra perusahaan tidak bisa direkayasa, atau dibuat-buat artinya citra dibentuk oleh penilaian dan pemahaman masyarakat, dari upaya komunikasi dan keterbukaan perusahaan dalam usaha membangun citra positif yang diharapkan. Upaya membangun citra tidak bisa dilakukan pada saat tertentu saja, tetapi merupakan suatu proses yang panjang. Karena citra merupakan

semua persepsi atas objek yang dibentuk oleh konsumen dengan cara memproses informasi dari berbagai sumber sepanjang waktu.

Terdapat 3 hal penting dalam citra, yaitu: kesan objek, proses terbentuknya citra, dan sumber terpercaya. Terbentuknya suatu citra perusahaan tidak langsung berupa hasil tetapi terbentuk melalui beberapa proses, yaitu: pertama, objek mengetahui (melihat atau mendengar) upaya yang dilakukan perusahaan dalam membentuk citra perusahaan tersebut. Kedua, perhatian objek atas upaya perusahaan tersebut. Ketiga, pemahaman objek atas upaya yang dilakukan perusahaan tersebut. Keempat, dari sini citra perusahaan akan terbentuk pada objek. Kelima, citra yang telah terbentuk tadi akan menentukan perilaku objek sasaran dalam hubungannya dengan perusahaan.

b.3. Hubungan dengan Pelanggan

Hubungan perusahaan dengan pemasok yang menjadi aktivitas fungsi pembelian merupakan sebuah bentuk kerjasama penting diantara beberapa perusahaan. Seperti diungkapkan oleh Kanter (1989), hubungan perusahaan dengan pemasok merupakan kolaborasi yang paling kuat dalam konteks *value chain* atau *supply chain*. Dalam konteks ini, pemasok berperan

dalam penyediaan material yang digunakan dalam proses produksi perusahaan. Kualitas material dan kemampuan untuk mengantarkan material kepada perusahaan manufaktur dipengaruhi oleh kinerja pemasok yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Saling terkaitnya hubungan antara kedua belah pihak tentu hal tersebut tidak dapat dipisahkan dalam inti kompetensi. Hal ini menjadi alat perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Hubungan dengan pelanggan merupakan kegiatan *public relations* dalam rangka mengatur dan memelihara hubungan baik dengan para konsumen agar produk yang dibuat dapat diterima dengan baik oleh para konsumen. Hubungan dengan pelanggan merupakan sebuah pendekatan dalam mengelola hubungan korporasi dan pelanggan pada level bisnis sehingga dapat memaksimalkan komunikasi, pemasaran melalui pengelolaan berbagai kontak yang berbeda dengan pelanggan. Kombinasi dari kebijakan, proses, dan strategi yang diterapkan organisasi menjadi satu kesatuan selain digunakan untuk melakukan interaksi dengan pelanggan, hal ini dilakukan juga untuk menelusuri informasi pelanggan. dengan tujuan untuk meningkatkan layanan yang diberikan kepada pelanggan, dan menggunakan informasi pelanggan untuk target pemasaran.

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

Fokus dalam perspektif ini adalah proses internal dari manajemen perusahaan yang harus dilakukan. Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan di pasar yang akhirnya dapat memuaskan ekspektasi pemegang saham. Perbedaan fundamental antara pendekatan tradisional dan *Balanced Scorecard* yaitu pendekatan tradisional bertujuan untuk memantau dan meningkatkan proses bisnis yang telah ada. Sementara pendekatan *Balanced Scorecard* akan selalu mengidentifikasi keseluruhan proses yang baru dimana perusahaan harus memenuhi tujuan keuangan dan pelanggannya.

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns* (Simon, 1999). Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya.

Sasaran strategik dari perspektif proses bisnis ini adalah *organizational capital* seperti meningkatnya kualitas proses layanan kepada *customer*, komputerasi proses layanan kepada

customer, dan penerapan infrastruktur teknologi yang memudahkan pelayanan kepada customer. Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

a) Proses inovasi.

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

b) Proses operasi.

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat

waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

c) Pelayanan purna jual.

Adapun pelayanan purna jual yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dll.

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

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

Menurut Kaplan dan Norton (2000) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada *Balanced Scorecard* mengembangkan tujuan yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan dan proses internal mengidentifikasikan apa yang harus dikuasai oleh perusahaan untuk menghasilkan kinerja terbaik. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif

lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang terbaik dalam perspektif lainnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup prinsip kapabilitas atau kemampuan yang terkait dengan kondisi internal perusahaan.

Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu:

a) Kapabilitas Karyawan

Kapabilitas karyawan adalah merupakan bagian kontribusi yang diberikan karyawan pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas karyawan, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen yang pertama yakni kepuasan karyawan yang merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan karyawan adalah keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari manajemen maupun atasan.

Selanjutnya adalah retensi pekerja. Retensi pekerja atau karyawan adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja/karyawan merupakan investasi jangka panjang bagi

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

b) Kapabilitas Sistem Informasi

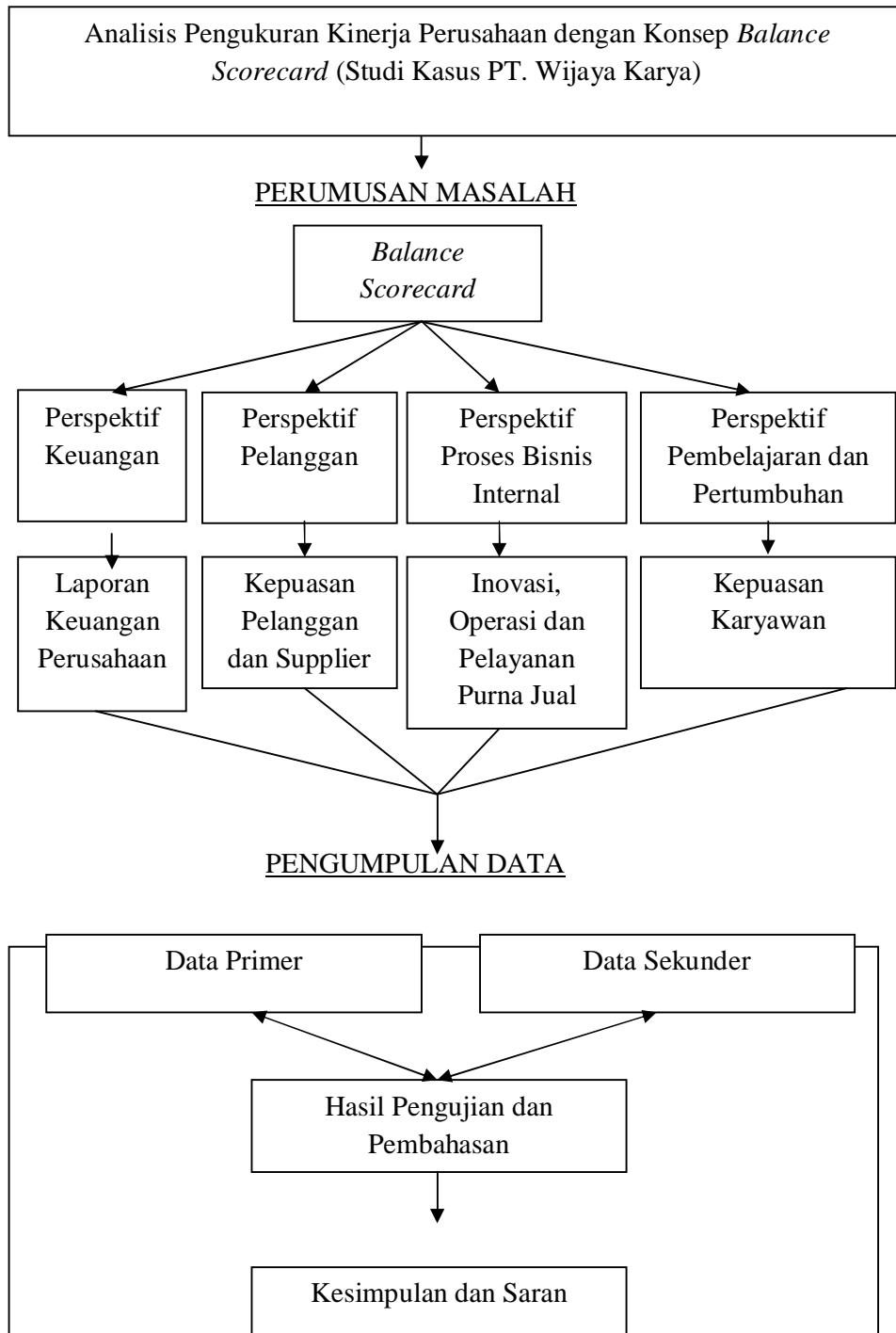
Kapabilitas sistem informasi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan yang berkaitan dengan penyediaan sarana informasi. Tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi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

c) Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Motivasi mewakili proses-proses tertentu yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya kegiatan tertentu untuk diarahkan ke tujuan tertentu. Untuk meningkatkan kinerja diperlukan suatu pengembangan keahlian yang dapat memompa potensi diri yang dimiliki oleh pekerja/karyawan. Sehingga pemberdayaan tadi dapat menyelaraskan tiap-tiap kegiatan perusahaan pada tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Kaplan dan Nortron (2000) berpendapat bahwa, motivasi dan keahlian pekerja/karyawan mungkin dibutuhkan untuk mencapai sasaran yang luas dalam tujuan pelanggan dan proses bisnis internal. Tetapi itu saja tidak cukup. Jika ingin agar para pekerja lebih efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis, perlu didapat informasi-informasi pelanggan, proses internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan. Yuwono (2003) mengatakan bahwa paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi para pegawai untuk melakukan *trial* dan *error* sehingga perubahan lingkungan dapat diterima oleh semua karyawan organisasi berdasarkan kompetensi masing-masing.

B. Kerangka Berpikir

Untuk memudahkan penelitian, maka akan digambarkan dalam kerangka pemikiran seperti pada gambar di bawah ini



C. Penelitian Sebelumnya

Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan	Alat Analisis	Hasil
Rajampidan Verani Carolina (2011)	Pengaruh Efektifitas Penerapan Metode <i>Balance Scorecard</i> dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten)	Objek yang diteliti PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten	Meneliti dengan Metode <i>Balance Scorecard</i>	Metode Deskriptif dan Uji Validitas dan Realibilitas	Efektifitas dalam penerapan <i>Balance Scorecard</i> pada PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten yang dimanfaatkan secara maksimal member pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan

Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan	Alat Analisis	Hasil
Erna Rizki Yoland (2011)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)	Objek yang diteliti Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung	Meneliti dengan Metode <i>Balance Scorecard</i>	Metode Deskriptif dan Uji Validitas dan Realibilitas	Diperlukan peningkatan yang lebih signifikan dalam penerapan <i>Balance Scorecard</i> untuk memaksimalkan performa
Soraya Hanuma Endang Kiswara SE., M.Si., Akt. (2010)	Analisis <i>Balance Scorecard</i> sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor)	Objek yang diteliti PT Astra Honda Motor	Meneliti dengan Metode <i>Balance Scorecard</i>	Metode Deskriptif dan Uji Validitas dan Realibilitas	Kinerja pada PT Astra Honda Motor sangat baik

Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan	Alat Analisis	Hasil
Ghassan F. Al-Matarneh (2011)	Performance Evaluation and Adoption of <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) in Jordanian Industrial Companies	Objek yang diteliti Industri di Yordania	Meneliti dengan Metode <i>Balance Scorecard</i>	Metode Deskriptif dan Uji Validitas dan Realibilitas	Harus ada peningkatan yang lebih signifikan dalam penerapan <i>Balance Scorecard</i> untuk memaksimalkan performa
Khawla H. Kalaf (2012)	Designing a <i>Balanced Scorecard</i> to Measure a Bank's Performance: A Case Study	Objek yang diteliti performa Bank di Iraq	Meneliti dengan Metode <i>Balance Scorecard</i>	Metode Deskriptif dan Uji Validitas dan Realibilitas	Diperlukan evaluasi yang lebih signifikan dalam penerapan <i>Balance Scorecard</i> untuk memaksimalkan performa

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Ruang Lingkup Penelitian

Penulis menggunakan jenis penelitian studi kasus. Studi kasus adalah penelitian tentang status subyek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas (Maxfield, 1930). Metodologi penelitian mempunyai peranan penting untuk membantu menyelesaikan masalah dengan mudah dan terarah.

Diperlukan suatu model rumusan masalah untuk menentukan permasalahan apa yang terdapat di dalam perusahaan, kemudian model tersebut digunakan untuk membantu menyelesaikan masalah. Dalam menentukan model rumusan masalah perlu serangkaian hipotesa yang membantu alur pemikiran untuk mengambil keputusan akhir yang baik dan berguna untuk diterapkan pada objek penelitian

B. Metode Pengambilan Sampel

Proses pengambilan sampel merupakan proses yang sangat penting. Hal ini juga harus didukung dengan ketepatan dan keakuratan dalam pengambilan sampel. Sampel yang tidak memiliki hal tersebut akan menghasilkan kesimpulan penelitian yang tidak diharapkan atau dapat menghasilkan kesimpulan yang salah.

Jenis pengambilan sampel yang dipilih dalam penelitian ini adalah *Convenience Sampling* dengan subjek tak terbatas. *Convenience Sampling* merupakan teknik dalam memilih sampel, peneliti tidak mempunyai pertimbangan lain kecuali berdasarkan kemudahan saja. Seseorang diambil sebagai sampel karena kebetulan orang tadi ada di situ atau kebetulan dia mengenal orang tersebut. Oleh karena itu ada beberapa penulis menggunakan istilah *accidental sampling* – tidak disengaja – atau juga *captive sample (man-on-the-street)*. Jenis sampel ini sangat baik jika dimanfaatkan untuk penelitian penjajagan, yang kemudian diikuti oleh penelitian lanjutan yang sampelnya diambil secara acak (*random*).

C. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif karena dalam pelaksanaannya meliputi data, analisis dan interpretasi tentang arti dan data yang diperoleh selain itu juga membicarakan kemungkinan pemecahan masalah yang actual dengan mendeskripsikan, mencatat, dan menganalisis kondisi perusahaan. Penelitian ini disusun sebagai penelitian induktif yakni mencari dan mengumpulkan data yang ada di lapangan dengan tujuan untuk mengetahui faktor-faktor, unsur-unsur bentuk, dan suatu sifat dari fenomena di masyarakat (Nazir, 1998).

Kegiatan penelitian yang akan dilakukan meliputi:

1. Jenis penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah bersifat deskriptif yaitu sifat yang membicarakan kemungkinan pemecahan masalah yang aktual dengan mendeskripsikan, mencatat, dan menganalisis kondisi perusahaan ketika penelitian tersebut dilakukan.

2. Objek Penelitian

Dalam penelitian ini, PT Wijaya Karya digunakan sebagai objek penelitian untuk mengetahui system pengukuran *balance scorecard* yang diterapkan pada perusahaan tersebut.

Sumber data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Berikut adalah penjelasan untuk masing – masing sumber data.

1. Sumber Data Primer

Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui:

1. Wawancara.

Merupakan data yang dikumpulkan sendiri oleh penulis yang berhubungan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan pihak terkait. Menurut Umar (2002), wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data, pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan

muka dengan orang yang diwawancarai. Dan dikatakan tidak langsung apabila daftar pertanyaan yang diberikan dapat dijawab pada kesempatan lain.

2. Angket atau Kuesioner

Angket atau kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan oleh peneliti (Mardalis, 2008). Penelitian ini menggunakan angket atau kuesioner, daftar pertanyaannya dibuat secara berstruktur dengan bentuk pertanyaan pilihan berganda (*multiple choice questions*). Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang persepsi desain interior dari responden. Skala likert yang digunakan merupakan metode yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau tidak setuju terhadap subjek, objek, atau kejadian tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2002).

2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder dalam penelitian ini meliputi buku, jurnal, artikel, internet, literatur, buku referensi, dokumen atau laporan perusahaan, serta sumber-sumber lain yang berhubungan dengan penelitian. Data sekunder diperoleh dengan cara:

➤ Studi Pustaka

Penulis melakukan pencarian data yang mendukung penelitian dari literatur, buku terbitan, artikel, dan referensi yang relevan dengan penelitian. Studi pustaka juga dilakukan melalui internet.

D. Metode Analisis Data

Pengolahan data penelitian ini menggunakan *software* SPSS versi 20. Pengolahan data dilakukan dalam beberapa tahap pengujian. Pengujian yang pertama adalah statistik deskriptif. Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian dengan demografi responden. Statistik deskriptif menjelaskan skala jawaban responden pada setiap variabel yang diukur dari minimum, maksimum rata-rata dan standar deviasi, juga untuk mengetahui demografi responden yang terdiri dari kategori, jenis kelamin, pendidikan, umur, posisi dan lama bekerja (Ghozali, 2012).

Pengujian yang kedua adalah pengujian instrumen penelitian. Pengujian instrumen penelitian terdiri atas dua jenis pengujian. Berikut dua jenis pengujian tersebut.

1. Uji Validitas

Cooper dan Schindler (2006) mendefinisikan validitas sebagai sejauh mana suatu pengukuran (uji) variable benar-benar mengukur variabel yang ingin diukur. Pengujian validitas dalam penelitian eksperimental berbeda dengan pengukuran validitas dalam pengujian validitas dalam

penelitian survei. Pengukuran ini digunakan untuk mengukur apakah pertanyaan pada kuisioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut. Suatu konstruk atau variabel dikatakan valid jika signifikan terhadap skor total $< 0,05$.

2. Uji Reliabilitas

Keandalan (*reliability*) suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (bebas kesalahan-*error free*) dan karena itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen (Sekaran, 2006). Dengan kata lain, keandalan menunjukkan konsistensi dan stabilitas instrumen dalam melakukan pengukuran terhadap konsep. Pengukuran ini digunakan untuk mengukur keandalan suatu kuisioner. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

- a. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang. Disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama perlu waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
- b. *One Shot* atau pengukuran sekali saja. Disini pengukuran hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi atau jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpa (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpa $> 0,60$.

3. Deskriptif Kuantitatif

Merupakan metode ilmiah untuk pencapaian validitas yang tinggi reabilitasnya dan mempunyai peluang kebenaran ilmiah yang tinggi, sifat kuantitatif memberi bobot (*rating*), peringkat (*ranking*), atau skor (Mulyana, 2005). Metode ini digunakan untuk pengukuran kinerja dengan menggunakan rasio-rasio seperti rasio likuiditas, rasio leverage, rasio profit margin, rasio profitabilitas dan rasio aktivitas, digunakan untuk meneliti perspektif keuangan. Untuk pengukuran kinerja kepuasan pelanggan (KP), kepuasan pemasok barang (*supplier*) (KS) dan kepuasan karyawan (KK) menggunakan rumus:

$$\text{Kepuasan KP, KS, KK} = \frac{\text{Jumlah Pernyataan} \times \text{Skor}}{\text{Total Bobot}} \times 100\%$$

4. Deskriptif Kualitatif

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

E. Operasional Variabel Penelitian

Pengertian operasional variabel adalah melekatkan arti pada suatu variable dengan cara menetapkan kegiatan atau tindakan yang perlu untuk mengukur variabel itu. Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2007).

Operasionalisasi variabel diperlukan untuk menentukan jenis, indikator, serta skala dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian, sehingga pengujian dapat dilakukan secara benar, sesuai dengan judul penelitian. Operasional variabel penelitian dalam penelitian ini meliputi variable yang berkaitan dengan *balance scorecard*. Menurut Kaplan dan Norton (1992) *balance scorecard* meliputi ukuran keuangan dan non keuangan, yang terdiri atas:

1. Perspektif Keuangan

Mengukur kinerja perusahaan pada sisi finansial atau keuangan.

Pengukuran ini dapat dilihat dari siklus hidup bisnis perusahaan dan dengan menggunakan skala rasio.

2. Perspektif Pelanggan

Mengukur kinerja dari sisi pelanggan. Faktor yang berhubungan dengan hal ini yaitu:

a. Pangsa pasar, dengan mengukur besarnya pangsa pasar atau proporsi segmen pasar yang dikuasai perusahaan.

b. Tingkat kepuasan pelanggan, diukur dengan menggunakan skala likert.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Mengukur bagaimana efektifitas dan efisiensi perusahaan dalam menghasilkan produk atau jasa. Pengukurannya dilihat dari:

a. Inovasi yang merupakan kreatifitas perusahaan dalam mengembangkan produk atau jasa baru untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

b. Operasi yang merupakan proses menghasilkan dan menyampaikan produk atau jasa kepada pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Mengukur kinerja perusahaan dari sisi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Pengukurannya dapat dilihat dari:

1). Tingkat pendidikan dan pelatihan pegawai, dengan menerangkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.

2). Sistem Informasi, dengan menerangkan system informasi yang terdapat di perusahaan.

3). Motivasi karyawan, dengan menerangkan motivasi karyawan terhadap perusahaan (skala likert).

Rincian atas pengukuran tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel.3.1
Pengukuran *Balance Scorecard*

PERSPEKTIF	PENGUKURAN
<p>Perspektif Keuangan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kenaikan jumlah produk baru 2. Mengembangkan pelanggan dan pasar baru 3. Penjualan 4. Penurunan biaya pelanggan per unit 5. Penurunan biaya pelanggan per unit 6. Perbaikan pemanfaatan asset 	<p>Perspektif Keuangan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Persentase pendapatan produk baru 2. Persentase pendapatan dari sumber baru 3. Pertumbuhan penjualan dan keuntungan penjualan 4. Biaya produk per unit 5. Biaya pelanggan perunit 6. Laba atas investasi
<p>Perspektif Pelanggan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan pangsa pasar 2. Peningkatan akuisisi pelanggan 3. Peningkatan kepuasan 	<p>Perspektif Pelanggan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pangsa pasar (persentase pasar) 2. Jumlah pelanggan baru 3. Tingkat survey pelanggan

<p>pelanggan</p> <p>4. Peningkatan profitabilitas pelanggan</p> <p>5. Mutu</p> <p>6. Pengiriman barang pesanan</p>	<p>4. Profitabilitas pelanggan</p> <p>5. Jumlah barang cacat</p> <p>6. Penyesuaian jumlah barang pesanan dan penyerahan tepat waktu</p>
<p>Perspektif Proses Bisnis Internal</p> <p>1. Peluncuran barang jual baru</p> <p>2. Keberhasilan barang jual baru</p> <p>3. Bisnis baru</p>	<p>Perspektif Proses Bisnis Internal</p> <p>1. Tingkat peluncuran barang jual baru per triwulan</p> <p>2. Penjualan barang per triwulan, jumlah pesanan</p> <p>3. Jumlah bisnis baru tiap tahunnya</p>
<p>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</p> <p>1. Peningkatan kemampuan pegawai</p> <p>2. Peningkatan motivasi dan pensejajaran.</p>	<p>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</p> <p>1. Tingkat kepuasan pegawai, persentase pergantian pegawai, produktifitas pegawai</p> <p>2. Saran per pegawai, saran per</p>

<p>3. Peningkatan kemampuan system informasi</p> <p>4. Penelitian dan pengembangan</p> <p>5. Tanggung jawab sosial</p>	<p>pegawai yang dilaksanakan</p> <p>3. Persentase pegawai menghadapi pelanggan</p> <p>4. Jumlah barang jual baru</p> <p>5. Kontribusi pelanggan bagi masyarakat</p>
--	---

Sumber: Mowen (2004)

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

F. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

a. Sejarah Perusahaan

PT Wijaya Karya (Persero) Tbk (WIKA) terbentuk dari hasil proses nasionalisasi perusahaan Belanda bernama Naamloze Vennotschap Technische Handel Maatschappij en Bouwbedrijf Vis en Co. atau NV Vis en Co. Hal tersebut dilakukan berdasarkan peraturan pemerintah No. 2 tahun 1960 dan Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Listrik (PUTL) No. 5 tanggal 11 Maret 1960, dengan nama Perusahaan Negara Bangunan Widjaja Karja. Kegiatan usaha WIKA pada saat itu adalah pekerjaan instalasi listrik dan pipa air.

Awalnya perusahaan ini hanya sebagai subkontraktor dari kontraktor-kontraktor ternama sebelum akhirnya menjadi pemborong pemasangan jaringan listrik tegangan rendah, menengah dan tinggi di akhir dasawarsa 1960. Awal 1970, WIKA masuk kebidang kontraktor sipil dan bangunan perumahan.

Sejarah perkembangannya, WIKA adalah Badan Usaha Milik Negara yang sahamnya 100% dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia. Hal ini sebagaimana tersebut dalam Anggaran Dasar WIKA Pasal 4 ayat 2 dan 3.

Perusahaan memasuki babak baru pada 20 Desember 1972. Melalui Akta No. 110, dibuat di hadapan Notaris Djojo Muljadi, perusahaan berubah status menjadi Perseroan Terbatas Wijaya Karya (Persero). Satu dekade kemudian, pada tahun 1982, WIKA melakukan perluasan divisi dengan dibentuknya beberapa divisi baru, yaitu Divisi Sipil Umum, Divisi Bangunan Gedung, Divisi Sarana Papan, Divisi Produk Beton dan Metal, Divisi Konstruksi Industri, Divisi Energy, dan Divisi Perdagangan. Proyek yang ditangani saat itu diantaranya adalah Gedung LIPI, Gedung Bukopin, dan Proyek Bangunan dan Irigasi.

b. Perkembangan Perusahaan

Pada 1997, dalam meneruskan dan mengembangkan kemampuannya, WIKA mendirikan anak perusahaannya yang pertama, yaitu PT Wijaya Karya Beton, mencerminkan pesatnya perkembangan Divisi Produk Beton WIKA saat itu. Langkah PT Wijaya Karya Beton kemudian diikuti dengan pendirian PT Wijaya Karya Realty pada tahun 2000 sebagai pengembangan Divisi Realty. Pada tahun yang sama didirikan pula PT Wijaya Karya Intrade sebagai pengembangan Divisi Industri dan Perdagangan.

Pertumbuhan WIKA sebagai perusahaan infrastruktur terintegrasi yang kuat semakin mendapat pengakuan dari berbagai pihak. Perseroan sukses dalam melaksanakan penawaran saham perdana (*initial public offering/IPO*) sebanyak 35% kepada publik pada 29 Oktober 2007, di

Bursa Efek Indonesia. Setelah IPO, pemerintah Republik Indonesia memegang 68,4%, sementara sisanya dimiliki oleh masyarakat, termasuk karyawan, melalui Management Stock Ownership Program (MSOP), Employee Stock Allocation (ESA), dan Employee/Management Stock Option (E/MSOP). Pada tahun 2008 WIKA mendirikan anak perusahaan PT Wijaya Karya Gedung yang memiliki spesialisasi dalam bidang usaha pembangunan high rise building. WIKA juga mengakuisisi 70,08 persen saham PT Catur Insan Pertiwi yang bergerak di bidang mechanical-electrical yang kemudian nama PT Catur Insan Pertiwi dirubah menjadi PT Wijaya Karya Insan Pertiwi. Setahun setelahnya yaitu pada tahun 2009, WIKA bersama dengan PT Jasa Sarana dan RMI, mendirikan PT Wijaya Karya Jabar Power yang bergerak dalam pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Panas bumi (PLTP). Di pertengahan tahun 2009, WIKA bersama perusahaan lain berhasil menyelesaikan Jembatan Suramadu, sebuah proyek prestisius yang menghubungkan pulau Jawa dengan pulau Madura.

Memasuki tahun 2010, WIKA berhadapan dengan lingkungan usaha yang berubah dengan tantangan lebih besar. Untuk itu, WIKA telah menyiapkan Visi baru, yaitu VISI 2020 untuk menjadi salah satu perusahaan EPC dan Investasi terintegrasi terbaik di Asia Tenggara. Visi ini diyakini dapat memberi arah ke segenap jajaran WIKA untuk mencapai pertumbuhan yang lebih optimal, sehat dan berkelanjutan.

c. Anak Perusahaan

Berdasarkan peraturan pemerintah yang mengharuskan BUMN kembali kebisnis intinya, maka usaha usaha di luar konstruksi dipecah menjadi anak perusahaan. Berikut adalah anak perusahaan PT. Wijaya Karya (WIKAWA):

1. PT. Wijaya Karya Beton (WIKAWA BETON)

Wika Beton adalah salah satu dari anak perusahaan yang telah berdiri sejak 11 Maret 1997, anak perusahaan ini merupakan perluasan WIKAWA di bidang industri beton pracetak. WIKAWA telah memulai konsentrasi pada industri beton pracetak pada tahun 1977 dengan mengembangkan produk beton pracetak untuk teras perumahan. Sejak saat itu, WIKAWA bertekad mempertahankan pengembangan produk tersebut untuk mengantisipasi adanya pengembangan perencanaan dan datangnya proyek-proyek infrastuktur lain.

2. PT. Wijaya Karya Realty (WIKAWA REALTY)

Wika Realty adalah anak perusahaan yang berfokus pada pengembangan bisnis realty dan property yang juga meliputi layanan konsultasi, perencanaan, layanan konstruksi dan pembukaan lahan. Wika Realty telah membangun beberapa perumahan sejak tahun 1985.

3. PT. Wijaya Karya Intrade (WIKA INTRADE)

Wika Intrade adalah anak perusahaan PT WIKA yang berasal dari penggabungan dua divisi yaitu Divisi Produk Metal dan Divisi Perdagangan PT WIKA yang beroperasi secara komersial pada tahun 2000. Tujuannya adalah untuk meningkatkan perhatian pada manajemen bisnis, untuk lebih mandiri dan untuk menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik.

4. PT. Wijaya Karya Bangunan Gedung (WIKA GEDUNG)

Wika Gedung didirikan secara resmi pada tanggal 24 Oktober 2008, dengan cakupan lingkungan bisnisnya meliputi gedung fasilitas dan gedung hunian. Tujuan dibentuknya WIKA Gedung sebagai entitas tersendiri, gerak langkah dan pengambilan keputusan dalam rangka perolehan proyek menjadi lebih ringkas dan cepat.

5. PT. Wijaya Karya Insan Pertiwi (WIKA INSAN PERTIWI)

Wika Insan Pertiwi merupakan hasil dari proses akuisisi PT Catur Insan Pertiwi (CIP). Beroperasi secara komersil pada tahun 2008. Perusahaan ini bergerak di bidang erection dan installation mekanikal elektrikal untuk proyek industrial dan power plant. Tujuan dilakukan akuisi perusahaan ini adalah untuk memperkuat pertumbuhan non-organiknya dengan cara

meningkatkan efisiensi biaya dan efektivitas operasi, dalam pekerjaan mekanikal dan elektrikal.

6. PT. Wijaya Karya Jabar Power (WIKA JABAR POWER)

Wika Jabar Power dibentuk berdasarkan Akta Notaris A.Budy Priahastyanti Surjaningsih, SH tanggal 16 Juli 2009, sedangkan kegiatan operasi perusahaan dimulai setelah pelaksanaan RUPS pada tanggal 6 November 2009.

Kegiatan Utama WIKA Jabar Power dibagi 2 (dua) bagian yaitu: 1. Sisi Hulu Pertambangan Panas Bumi Gunung Tampomas, meliputi: eksplorasi, study kelayakan, dan eksploitasi,

2. Sisi Hilir Pembangunan Pembangkit Listrik Panas Bumi, meliputi: pembangunan dan pendirian pembangkit, pengoperasian dan pemeliharaan, pengembangan PLTP dan seluruh infrastrukturnya.

d. Profil PT. Wijaya Karya

Visi dan Misi PT. Wijaya Karya (WIKA) telah disetujui dan ditandatangani oleh Dewan Komisaris dan Direksi yang tertuang dalam Risalah Rapat Gabungan Dewan Komisaris dan Direksi Nomor: 02/RIS-KOMDIR/WIKA/2010 tanggal 26 Februari 2010.

Visi 2020

Menjadi salah satu perusahaan terbaik di bidang Engineering Procurement dan Construction (EPC) dan Investasi terintegrasi di Asia Tenggara.

Misi 2020

- Menyediakan Produk-produk Energi, Industri & Infrastruktur Terpadu yang Unggul
- Memenuhi Harapan Pemangku Kepentingan Utama
- Menjalankan Praktik Etika Bisnis untuk Menjadi Warga Usaha yang Baik dan Memelihara Keberlanjutan Perusahaan
- Ekspansi Strategis Keluar Negeri
- Mengimplementasikan “Best Practices” dalam Sistem Manajemen Terpadu

Sejalan dengan visi dan misi, WIKA terus memprioritaskan kliennya, berprestasi, berpikiran positif dan kemampuan untuk tampil dengan kinerja komersial demi pertumbuhan yang sehat yang disaat yang bersamaan juga mamapu memenuhi seluruh keinginan stakeholders.

Oleh karena itu, WIKA memegang teguh motto “Spirit of Innovation” dan mengoptimalkan nilai-nilai perusahaan yang berdasarkan pada prinsip-prinsip:

- COMMITMENT (Berbuat sesuai kesepakatan dan janji)
- INNOVATION (Menerapkan sesuatu yang baru)
- BALANCE (Menjaga keseimbangan semua aspek)
- EXCELLENCE (Memberikan hasil lebih baik)
- RELATIONSHIP (Hubungan kemitraan yang baik untuk semua pihak)
- TEAM WORK (Sinergi, kerjasama intra dan lintas unit kerja)
- INTEGRITY (Keutuhan dan ketulusan yang meliputi adil, bertanggung jawab, tidak tergantung, transparan dan jujur)

e. Alamat Perusahaan dan Cabang Perusahaan

Kantor Pusat PT Wijaya Karya (Persero)

Tbk. Jalan DI Panjaitan Kav. 9 Jakarta 13340, Kotak Pos 4174/JKTJ,
Telepon. (021) 8192808, 8508640, 8508650, Fax. (021) 8191235

Unit Usaha Kantor Pusat/Head Office

Jl. D.I. Panjaitan Kav. 9 Jakarta 13340, Tel: (6221) 8192808, 8508640,
8508650, Fax: (6221) 8191235, 8199713, Website:
<http://www.wika.co.id> Email : adwijaya@wika.co.id.

Divisi/Divisions CIVIL CONSTRUCTION I

Jl. D.I. Panjaitan Kav. 9 Jakarta 13340, Tel: (6221) 8192808, 8508640,
8508650, Fax: (6221) 85904148, Email : adwijaya@wika.co.id

CIVIL CONSTRUCTION II

Jl. D.I. Panjaitan Kav. 9 Jakarta 13340, Tel: (6221) 8192808, 8508640,
8508650, Fax: (6221) 85904148, Email : adwijaya@wika.co.id

ENERGY DEPARTMENT

Jl. D.I. Panjaitan Kav. 9 Jakarta 13340, Tel: (6221) 8192808, 8508640,
8508650, Fax: (6221) 85911970, Email : adwijaya@wika.co.id

UTILITY DEPARTMENT

Jl. D.I. Panjaitan Kav. 9 Jakarta 13340, Tel: (6221) 8192808, 8508640,
8508650, Fax: (6221) 8198040, Email : adwijaya@wika.co.id

CORPORATE SECRETARY

Jl. D.I. Panjaitan Kav. 9 Jakarta 13340, Tel. (6221) 8192808, 8508640,
8508650, Fax: (6221) 8191235, Email : humas@wika.co.id

Wilayah Wilayah/Regions

Wilayah I/Region I

Sumatera Utara

JL. Gunung Krakatau No.15, Medan 20239, Tel: (6261) 6610737,
6639496, Fax: (6261) 6610740, (0651)40235

Wilayah II/Region II

Riau, Kepulauan Riau dan Sumatera Barat

JL. Gelatik No.25, Sukajadi, Pekanbaru 28124, Tel: (62761) 31868,
Fax: (62761) 854904

Wilayah III/Region III

Sumatera Selatan, Jambi, Bengkulu, Bangka Belitung

JL. Jend. Sudirman No.134A/2227, Palembang, Tel: (62711) 319755,
Fax: (62711) 319755

Wilayah IV/Region IV

Jawa Barat, Banteng, dan Lampung

Jl. Dr. Otten No.3, Bandung 40171, Tel: (6222) 4237770, Fax: (6222)
4237770

Wilayah V/Region V

Jawa Tengah and Yogyakarta

JL. Teuku Umar No.21, Semarang, 50234, Tel: (6224) 8411890, Fax:
(6224) 8318135

Wilayah VI/Region VI

Jawa Timur, Bali, NTT and NTB

JL. Jend. Achmad Yani No. 176 / 178, Surabaya 60235, Tel: (6231)
8282723/5, 8290092, Fax: (6231) 8282937, 828719

Wilayah VII/Region VII

Kalimantan Timur dan Kalimantan Barat

JL. Ir. Sutami Perum. KARPOTEK, Blok B I No.02, Samarinda 75127,
Tel: (62541) 271693, Fax: (62541) 271693

Wilayah VIII/Region VIII

Kalimantan Tengah

Jl. Rajawali No.56, Palangkaraya, Tel: (62561) 733701, Fax: (62561)
733701

Kalimantan Selatan (Banjarmasin)

Jl. Dharma Praja No.8, Banjarmasin, Tel: (62511) 3260912, Fax:
(62511) 3255014

Wilayah IX/Region IX

Sulawesi, Maluku dan Papua

JL. Bougenville C II No.23 Panakukang Mas, Makasar, Tel: (62411) 441639, Fax: (62411) 441639

Anak Perusahaan/subsidiary

PT WIKA BETON

Jl. D.I. Panjaitan Kav. 3/4, Jakarta 13340, Tel: (6221) 8192808, 8505640, 8508650, Fax: (6221)85903872, Website: www.wikabeton.com

PT WIKA REALTY

Jl. D.I. Panjaitan Kav. 3/4, Jakarta 13340, Tel: (6221) 8192808, 8505640, 8508650, Fax: (6221) 85907502, 85907585, Website: www.wikarealty.com

PT WIKA INTRADE

Jl. D.I. Panjaitan Kav. 3/4, Jakarta 13340, Tel: (6221) 8192808, 8505640, 8508650, Fax: (6221) 8564462, 8505323, 8565555

PT WIKA Gedung

Jl. D.I. Panjaitan Kav. 9, Jakarta 13340, Tel: (6221) 8192808, 8505640, 8508650, Fax: (6221) 85904146

PT WIKA Insan Pertiwi

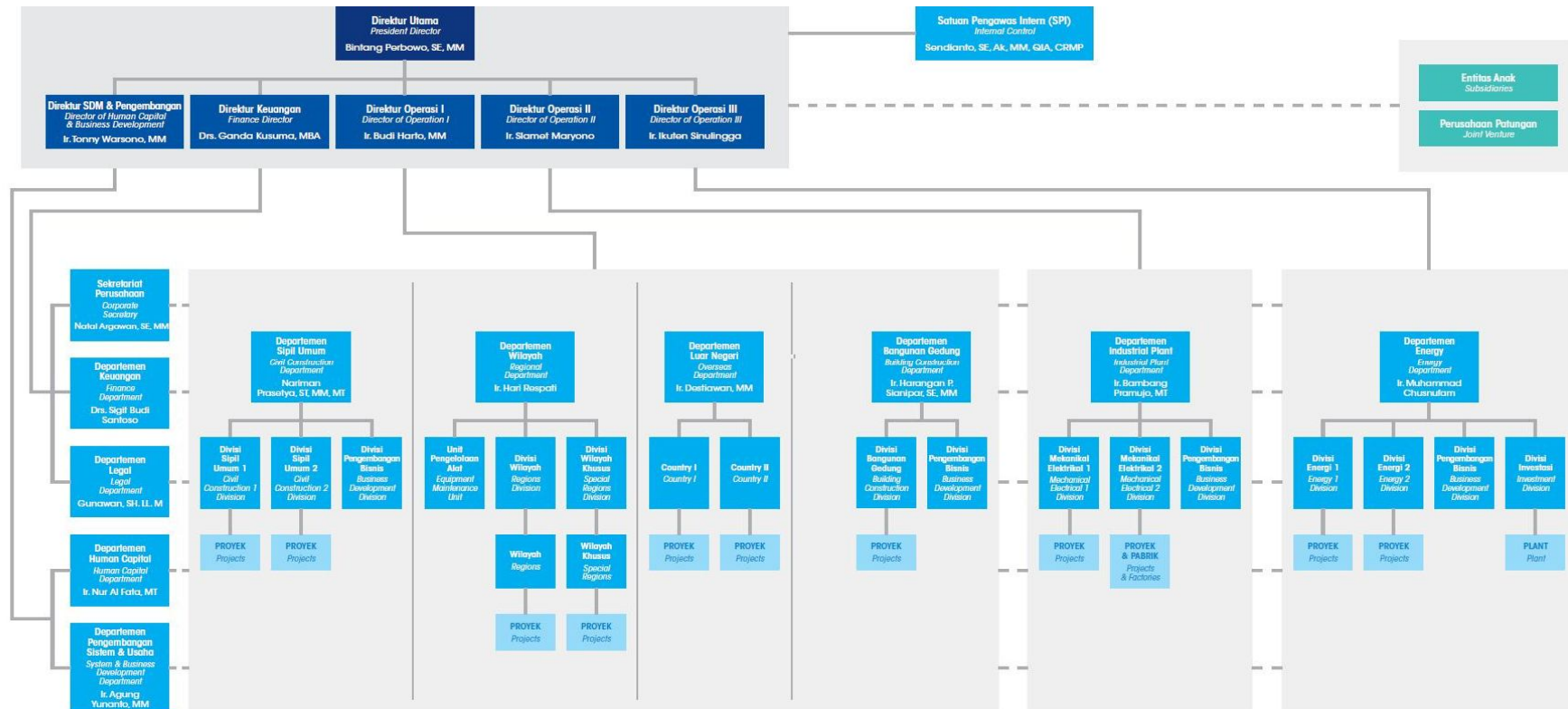
Jl.Dr. Saharjo No.149 F, Jakarta Selatan, Tel: (6221) 8305891,
8312701,82880308, Fax: (6221) 8281292

Perusahaan Patungan/Joint Venture Company

PT WIKA NGK Insulator

Menara Bidakara Lt. 3 Suit 0304, Jl. Gatot Subroto Kav. 71 73, Jakarta
12870, Tel: (6221) 83793383/4, Fax: (6221)83793045

2. Struktur Organisasi PT. Wijaya Karya Tbk.



Sumber: Annual Report WIKA (2012)

a. Tanggung Jawab Tiap Divisi dan Tugasnya

1) Pemegang Saham

a) Hubungan Antar Organ Perseroan

PT Wijaya Katya (Persero) Tbk mendorong Organ Perseroan agar dalam membuat keputusan dan menjalankan tugas dilandasi oleh itikad baik dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab perseroan terhadap pihak yang berkepentingan (*Stakeholders*) maupun pelestarian lingkungan.

b) Rapat Umum Pemegang Saham

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) merupakan Organ Perseroan yang memiliki semua kewenangan yang tidak didelegasikan kepada Komisaris dan Direksi. RUPS merupakan wadah bagi Pemegang Saham dalam mempengaruhi Perseroan.

RUPS merupakan forum di mana Komisaris dan Direksi melaporkan dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas serta kinerjanya kepada Pemegang Saham. Berbagai agenda yang dibahas dalam RUPS antara lain adalah penetapan arah dan strategi jangka panjang Perseroan, penilaian kinerja operasional dan keuangan, penetapan anggota Komisaris dan Direksi serta remunerasi mereka dan agenda lain yang diusulkan oleh Pemegang Saham.

2) Dewan Komisaris

Dewan Komisaris bertugas mengawasi pengelolaan Perseroan dan memberikan nasihat kepada direksi jika dipandang perlu demi kepentingan Perseroan. Dewan Komisaris bertanggungjawab memastikan agar Direksi dalam kondisi apapun memiliki kemampuan menjalankan tugasnya. Dewan Komisaris dalam menjalankan tugasnya berkewajiban memberikan pendapat dan saran kepada Direksi pada saat pangajuan Rencana Kerja dan Anggaran Perseroan, mengikuti perkembangan kegiatan Perseroan, melaporkan dengan segera kepada Pemegang Saham apabila terjadi gejala menurunnya kinerja Perseroan atau hal-hal lain yang dipandang perlu untuk segera mendapat perhatian Pemegang Saham.

3) Direksi

Direksi memiliki tugas dan wewenang antara lain memimpin dan mengurus Perseroan sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan dan senantiasa berusaha meningkatkan efisiensi dan efektivitas Perseroan. Direksi bertanggung jawab penuh dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan Perseroan dalam mencapai maksud dan tujuannya, menguasai, memelihara dan mengurus kekayaan Perseroan.

4) Sekretaris Korporat

Secara struktural Sekretaris Korporat bertanggung jawab kepada Direktur Utama atau Anggota Direksi yang ditunjuk oleh Direktur Utamadan memiliki kewenangan yang memadai. Tugas Sekretaris Korporat yaitu:

- Memastikan Perseroan taat terhadap berbagai peraturan yang berlaku dan pelaksanaan *Good Corporate Governance*.
- Menangani kegiatan yang berhubungan dengan investor, saham, bursa, pasar modal, dan anak perusahaan.
- Menangani fungsi hubungan investor dan publikasi perseroan.
- Menjalankan fungsi *corporate legal affair* atau *legal compliance*.

5) SPI

Sistem Pengendali Internal dilaksanakan oleh Organ Satuan Pengawasan Intern (SPI) yang bertanggung jawab kepada Direktur Utama. Misi SPI adalah membantu Direksi dan Manajemen dalam memastikan efektifitas pencapaian tujuan perusahaan melalui pelaksanaan evaluasi terhadap proses pengendalian kegiatan operasi, pengelolaan resiko, dan *corporate governance* berupa melakukan audit, konsultasi, memberikan rekomendasi yang independen dan obyektif serta inovatif. Adapun kewajiban yang dimiliki SPI adalah sebagai berikut:

- Membantu Direksi dan Manajemen dalam memonitor kecukupan dan efektifitas sistem pengendalian manajemen perusahaan.
- Membantu Direksi dan Manajemen dalam meningkatkan *corporate governance*, dengan mendorong efektifitas organ-organ *corporate governance*, serta efektifitas proses pengendalian manajemen, manajemen resiko, implementasi etika bisnis, dan pengukuran kinerja organisasi.

- Menciptakan nilai tambah dengan mengidentifikasi peluang-peluang usaha untuk meningkatkan kehematan, efisiensi, dan efektifitas pelaksanaan kegiatan di perusahaan.
- Melakukan konsultasi dengan Direktur Utama dan berkoordinasi dengan komisaris melalui Komite Audit.

6) General Manager

Tugas General Manager antara lain adalah:

1. Mengelola, mengawasi, serta bertanggung jawab atas segala aktivitas yang berada di perusahaan.
2. Mengambil keputusan yang dianggap baik untuk kelancaran sesuai dengan garis kebijaksanaan yang telah ditetapkan dewan direksi.

6.1. Kepala Bagian Operasi

Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan proses produksi secara keseluruhan.

1. Menerima dan melakukan analisis tentang produksi.
2. Membuat rencana kerja bulanan untuk proses produksi atas produk yang dipesan oleh konsumen ataupun untuk mengisi persediaan.
3. Mengatur pekerjaan bawahannya.
4. Memberikan perintah dan pengarahan kepada bawahannya.

6.2. Kepala Bagian Keuangan

1. Memberikan informasi perusahaan yang meliputi proses perputaran perekonomian perusahaan.
2. Mengawasi keluar masuk keuangan oleh yang melaksanakan perputaran keuangan perusahaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
3. Mengatur pemasukan dan pengeluaran perusahaan.
4. Mengatur pengeluaran upah harian atau mingguan dan bulanan.

6.3. Kepala Bagian MSDM

1. Bertanggung jawab mengenai penerimaan karyawan baru dan penempatannya.
2. Membina pengetahuan karyawan dan mengawasi kedisiplinan karyawan.
3. Merekomendasikan kepada pimpinan untuk mengeluarka karyawan.

7) Divisi

a) Divisi Sipil Umum I (DSU I)

Pola spesialisasi pada bidang prasarana perhubungan.
Membawahi daerah operasi seluruh Sumatra, Jabotabek, dan Banten.

b) Divisi Sipil Umum II (DSU II)

Pola spesialisasi pada bidang air dan ketenagaan. Membawahi daerah operasi Jawa Barat, Jawa Tengah, Jogjakarta, Jawa Timur, Bali, NTB dan NTT.

c) Daerah Sipil Umum III (DSU III)

Pada tahun 1994 bergerak pada bidang usaha jasa penyewaan peralatan yang bergeser ke kontraktor padat alat sampai saat ini.

d) Divisi Bangunan Gedung (DBG)

Tidak hanya mengerjakan lingkup konstruksi, divisi ini juga mengerjakan proyek dengan lingkup konstruksi rancang bangun. Daerah operasinya mencakup seluruh Indonesia dan menangani sub bidang usaha sebagai berikut:

- Bangunan Hunian, seperti: perhotelan, apartemen, rumah sakit, dan lain-lain.
- Bangunan Fasilitas, seperti gedung perkantoran, gedung komersil, mall, kampus, dan lain-lain.

e) Divisi Mekanikal Elektrikal (DME)

DME bertanggung jawab dalam pengembangan bidang usaha konstruksi industry, mekanikal serta elektrikal, dengan daerah operasi meliputi seluruh wilayah Indonesia. Sub bidang usaha DME yaitu:

- Bangunan Industri
- Jaringan Pipa
- Hidromekanikal

- Jembatan dan Menara Baja
- *Plate Work*
- Struktur Baja
- Pekerjaan Kelistrikan

f) Divisi Peralatan Konstruksi (DPK)

DPK bergerak dalam bidang jasa penyewaan alat-alat berat baik untuk dipergunakan sendiri maupun disewakan kepada pihak luar. Pengelolaan peralatan konstruksi guna kebutuhan internal yang masih dilaksanakan oleh DPK berada dibawah tanggung jawab manajemen DSU III.

g) Departemen EPC

Departemen Engineering Procurement Construction (departemen EPC) dibentuk dalam rangka menangkap peluang-peluang dibidang engineering, procurement, dan construction (EPC) yang berteknologi tinggi dan berfokus pada: pembangkit listrik, pabrik petrokimia, dan instalasi minyak dan gas bumi. Daerah operasi Departemen EPC meliputi seluruh Indonesia dan luar negeri.

B. Pengukuran Kinerja Berdasarkan *Balance Scorecard*

1. Perspektif Finansial (*Financial Perspective*)

Balance Scorecard memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi.

Suatu pengukuran kinerja didalamnya harus memiliki keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. *Balance Scorecard* dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Mulyadi dan Setyawan, 2000).

a. Rasio Likuiditas

1) Pengertian

Rasio Likuiditas (*current ratio*) adalah menunjukkan kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya yang harus segera dipenuhi, atau kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan pada saat ditagih (Munawir, 1995).

2) Perhitungan dengan *current ratio*

$$\begin{aligned} (2011) \text{ CACL} &= \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Liabilitas Jangka Pendek}} \\ &= \frac{5.838.851.683}{5.127.208.872} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 (2011) \text{ CACL} &= 1,138797312 \\
 (2012) \text{ CACL} &= \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Liabilitas Jangka Pendek}} \\
 &= \frac{7.186.554.643}{6.527.627.883} \\
 &= 1,10094429
 \end{aligned}$$

3) Kesimpulan

Tabel 4.1
Tabel Perhitungan CACL

NP	Tahun	Aset Lancar	Liabilitas Jangka Pendek	CACL
WIKA	2011	5.838.851.683	5.127.208.872	1,14
	2012	7.186.554.643	6.527.627.883	1,10

Sumber: Laporan Keuangan PT. Wijaya Karya, data diolah.

Berdasarkan tabel diatas, baik aset lancar maupun liabilitas jangka pendek dari PT. Wijaya Karya mengalami kenaikan. Namun, apabila dilihat dari perhitungan CACL, perusahaan mengalami penurunan 0,04 (1,14 menjadi 1,10). Hal ini menunjukkan bahwa PT. Wijaya Karya mampu untuk membiayai kewajibannya tiap tahunnya.

b. Rasio Leverage

1) Pengertian

Rasio Leverage atau disebut juga rasio utang (*debt ratio*) yaitu rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi segala kewajiban finansialnya. Semakin tinggi hutang perusahaan maka semakin tinggi kemungkinan perusahaan tidak dapat memenuhi kewajibannya.

2) Perhitungan dengan *debt ratio*

$$\begin{aligned} \text{(2011) TLTA} &= \frac{\text{Total Liabilitas}}{\text{Total Aset}} \times 100\% \\ &= \frac{6.103.603.696}{8.322.979.571} \times 100\% \\ &= 0,73 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{(2012) TLTA} &= \frac{\text{Total Liabilitas}}{\text{Total Aset}} \times 100\% \\ &= \frac{8.131.203.824}{10.945.209.418} \times 100\% \\ &= 0.74 \% \end{aligned}$$

3) Kesimpulan

Tabel 4.2
Tabel Perhitungan TLTA

NP	Tahun	Total Liabilitas	Total Aset	TLTA
WIKA	2011	6.103.603.696	8.322.979.571	0,73 %
	2012	8.131.203.824	10.945.209.418	0,74%

Sumber: Laporan Keuangan PT. Wijaya Karya, data diolah.

Berdasarkan tabel diatas, total liabilitas maupun total aset perusahaan PT Wijaya Karya pada tahun 2011-2012 mengalami kenaikan dan dalam perhitungan TLTA perusahaan juga mengalami kenaikan sebesar 0,01 % (0,73 % menjadi 0,74 %). Kenaikan ini menjelaskan bahwa PT Wijaya Karya dapat memenuhi kewajiban setiap tahunnya.

c. Rasio Profit Margin

1) Pengertian

Rasio Profit Margin menurut S.Munawir (2004), *Profit margin* ini mengukur tingkat keuntungan yang dapat dicapai oleh perusahaan dihubungkan dengan penjualannya.

2) Perhitungan dengan *Operating Profit Margin*

$$(2011) \text{ OPM} = \frac{\text{Laba Usaha}}{\text{Penjualan bersih}}$$

$$\begin{aligned}
 (2011) \text{ OPM} &= \frac{653.741.167}{7.741.827.272} \\
 &= 0.084442748 \\
 (2012) \text{ OPM} &= \frac{\text{Laba Usaha}}{\text{Penjualan Bersih}} \\
 &= \frac{845.416.621}{9.816.085.895} \\
 &= 0.086125634
 \end{aligned}$$

3) Kesimpulan

Tabel 4.3
Tabel Perhitungan Operating Profit Margin

NP	Tahun	Laba Usaha	Penjualan Bersih	OPM
WIKA	2011	653.741.167	7.741.827.272	0.08
	2012	845.416.621	9.816.085.895	0.09

Sumber: Laporan Keuangan PT. Wijaya Karya, data diolah.

Berdasarkan tabel diatas laba usaha dan penjualan bersih dari PT Wijaya Karya mengalami kenaikan sebesar 0,01 (0,08 menjadi 0,09) pada tahun 2011-2012. Hal ini mencerminkan kemampuan manajemen yang baik dalam menghasilkan laba.

d. Rasio Profitabilitas

1) Laba Bersih terhadap Penjualan (Net Income/Sales)

a) Pengertian

Net Income/Sales adalah rasio yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih. Menurut Bastian dan Suhardjono (2006), *Net Profit Margin* adalah perbandingan antara laba bersih dengan penjualan.

b) Perhitungan dengan *Profit Margin on Sales*

$$\begin{aligned} (2011) \text{ NIS} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \\ &= \frac{390.946.495}{7.741.827.272} \times 100\% \\ &= 5,0497961 \% \\ (2012) \text{ NIS} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \\ &= \frac{505.124.962}{9.816.085.895} \times 100\% \\ (2012) \text{ NIS} &= 5,1458898 \% \end{aligned}$$

c) Kesimpulan

Tabel 4.4
Tabel Perhitungan NIS

NP	Tahun	Laba Bersih	Penjualan	NIS
WIKA	2011	390.946.495	7.741.827.272	5,05 %
	2012	505.124.962	9.816.085.895	5,15 %

Sumber: Laporan Keuangan PT. Wijaya Karya, data diolah.

Berdasarkan tabel diatas, laba bersih PT Wijaya Karya tahun 2011-2012 mengalami kenaikan begitupula dengan penjualannya yang juga ikut naik. Perhitungan NIS tercatat bahwa dari tahun 2011-2012 mengalami kenaikan sebesar 0,10 % (5,05 % menjadi 5,15 %). Hal ini menandakan PT Wijaya Karya mampu mengelola biaya operasi dan menghasilkan banyak penjualan untuk menutup biaya tetap sehingga laba yang dihasilkan pun naik. Berdasarkan table diatas, laba bersih PT Wijaya Karya tahun 2011-2012 mengalami kenaikan begitupula dengan total aset yang juga ikut naik.

2) Laba Bersih terhadap Total Aset (*Net Income/Total Assets*)

a) Pengertian

Rasio ini mengukur hasil akhir dari kegiatan operasi perusahaan. Selisih laba bersih dengan rasio laba usaha dapat mencerminkan berapa beban yang ditanggung perusahaan untuk biaya-biaya non operasional.

b) Perhitungan dengan *Net Income/Total Assets*

$$\begin{aligned} \text{(2011) NITA} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\% \\ &= \frac{390.946.495}{8.322.979.571} \times 100\% \\ &= 4,697194 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{(2012) NITA} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100 \% \\ &= \frac{505.124.962}{10.945.209.418} \times 100 \% \\ &= 4,6150324 \% \end{aligned}$$

c) Kesimpulan

Tabel 4.5
Tabel Perhitungan NITA

NP	Tahun	Laba Bersih	Total Aset	NITA
WIKA	2011	390.946.495	8.322.979.571	4,70 %
	2012	505.124.962	10.945.209.418	4,62 %

Sumber: Laporan Keuangan PT. Wijaya Karya, data diolah.

Perhitungan NITA tercatat bahwa dari tahun 2011-2012 mengalami penurunan sebesar 0,1 % (4,7 % menjadi 4,6 %). Hal ini menandakan PT Wijaya Karya kurang efektif dalam pemakaian total sumber daya yang dimilikinya.

e. Rasio Aktivitas

1) Pengertian

Rasio Aktivitas (*Total Assets Turn Over*) digunakan untuk mengukur kemampuan dana yang tertanam dan keseluruhan aktiva yang berputar pada suatu periode atau kemampuan modal yang diinvestasikan untuk menghasilkan "revenue".

2) Perhitungan dengan *Total Assets Turn Over*

$$(2011) \text{ TATO} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aset}}$$

$$\begin{aligned}
 (2011) \text{ TATO} &= \frac{7.741.827.272}{8.322.979.571} \\
 &= 0,930175 \\
 (2012) \text{ TATO} &= \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aset}} \\
 &= \frac{9.816.085.895}{10.945.209.418} \\
 &= 0,896839
 \end{aligned}$$

3) Kesimpulan

Tabel 4.6
Tabel Perhitungan *Turn Over Ratio*

NP	Tahun	Penjualan	Total Aset	TATO
WIKA	2011	7.741.827.272	8.322.979.571	0,93
	2012	9.816.085.895	10.945.209.418	0,90

Sumber: Laporan Keuangan PT. Wijaya Karya, data diolah.

Berdasarkan table diatas, perhitungan *Turn Over Ratio* mengalami penurunan, hal ini disebabkan aktiva yang dimiliki perusahaan terlalu besar dibandingkan dengan kemampuan untuk menjual maka perlu diteliti pemasaran dan jenis aktiva.

Tabel 4.7
Keseluruhan Ratio

NP	Tahun	CACL	TLTA	OPM	NIS	NITA	TATO
PT. Wijaya Karya	2011	1,14	0,73 %	0,08	0,051	4,70 %	0,93
	2012	1,10	0,74 %	0,09	0,052	4,62 %	0,90

Sumber: Laporan Keuangan PT. Wijaya Karya, data diolah.

Dari tabel diatas dapat dilihat perbandingan rasio-rasio yang ada dari tahun 2011-2012. Dapat dilihat dalam tabel diatas bahwa untuk perhitungan menggunakan rasio CACL kinerja perusahaan dapat dinilai baik, untuk rasio TLTA, OPM dan NIS kinerja keuangan juga dapat dinilai baik, namun untuk rasio NITA perlu dilakukan perbaikan agar efektif dalam pemakaian total sumber daya. Untuk rasio TATO perusahaan juga perlu melakukan penelitian kembali pemasaran dan aktivitya.

2. Perspektif Kustomer (*Costumer Perspective*)

Pada perspektif ini, dibahas dua item yaitu pelanggan dan pemasok barang. Perspektif pelanggan dan pemasok barang digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan, segmen pasar dan tentunya pemasok barang. Perspektif ini bertujuan untuk mengukur meningkatnya kepercayaan klien atas produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan perusahaan dengan kliennya, baik dengan pelanggan maupun dengan *supplier*.

Informasi yang diketahui tentang seberapa baik hubungan yang dimiliki perusahaan dengan kliennya dapat memberikan gambaran tentang bagaimana suatu kinerja manajemennya berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini diukur dengan mengisi daftar pertanyaan kuisisioner yang telah disediakan. Pelanggan yang menjadi responden sebanyak 35 responden dan pemasok barang yang menjadi responden sebanyak 35 responden.

1. Karakteristik Responden Kepuasan Pelanggan dan Pemasok Barang.

Distribusi kuisisioner yang ditunjukkan kepada pelanggan dan pemasok barang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kuisisioner yang dapat diolah untuk menentukan karakteristiknya. Berikut ini adalah tabel yang

menggambarkan proses penyebaran dan penerimaan kuisisioner kepuasan pelanggan PT. Wijaya Karya.

Tabel 4.8
Gambaran Distribusi Kuisisioner Kepuasan Pelanggan

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuisisioner yang dikirim:	35	100 %
Kuisisioner yang tidak kembali:	4	11,43 %
Kuisisioner yang tidak dapat diolah	0	0 %
Kuisisioner yang dapat diolah	31	88,57 %

Sumber: data diolah

Berikut ini adalah tabel yang menggambarkan proses penyebaran dan penerimaan kuisisioner kepuasan pemasok barang PT. Wijaya Karya.

Tabel 4.9
Gambaran Distribusi Kuisisioner Kepuasan *Supplier*

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuisisioner yang dikirim:	35	100 %
Kuisisioner yang tidak kembali	4	11,43 %
Kuisisioner yang tidak dapat diolah	0	0 %
Kuisisioner yang dapat diolah	31	88,57 %

Sumber: data diolah

Tabel 4.10
Gambaran Distribusi Total Kuisisioner Kepuasan Pelanggan dan Supplier

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuisisioner total yang dikirim: PT. Wijaya Karya	70	100 %
Kuisisioner yang tidak kembali: PT. Wijaya Karya	8	5,6 %
Kuisisioner yang tidak dapat diolah	0	0 %
Kuisisioner yang dapat diolah	62	94,4 %

Sumber: data diolah

Dari table diatas menunjukkan bahwa total 70 kuisisioner yang dibagikan ke pihak pelanggan dan pemasok barang, hanya 8 kuisisioner yang tidak kembali dikarenakan keterbatasan waktu dan adanya kuisisioner yang hilang / tidak kembali.

2. Uji Validitas Kepuasan Pelanggan dan Pemasok Barang

Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian (Sugiyono, 2006). Suatu kuisisioner yang valid adalah kuisisioner yang mampu mengukur dan mengungkapkan suatu hal yang ingin diukur dari kuisisioner tersebut, dalam hal ini adalah kepuasan pelanggan dan pemasok barang.

Dalam penentuan layak atau tidaknya suatu item yang akan digunakan, biasanya dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikansi 0,05, artinya suatu item dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total. Teknik pengujian yang digunakan untuk uji validitas ini adalah menggunakan korelasi *Bivariate Pearson* (Produk Momen Pearson) dan *Corrected Item-Total Correlation*. Tabel berikut menunjukkan hasil uji validitas pelanggan dari tiga variable dengan 35 sampel responden pelanggan dan 35 sampel responden pemasok barang.

Tabel 4.11
Hasil Uji Validitas Atribut Produk dan Jasa
Pelanggan

Pertanyaan	Pearson Corelation	Sig (2-Tailed)	Keterangan
APJ1	0,880**	0,000	Valid
APJ2	0,923**	0,000	Valid
APJ3	0,879**	0,000	Valid
APJ4	0,917**	0,000	Valid
APJ5	0,907**	0,000	Valid

Sumber: data diolah

Tabel 4.11 menunjukkan variabel atribut, produk, dan jasa mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Tabel 4.12
Hasil Uji Validitas Citra (Image) Perusahaan
Pelanggan

Pertanyaan	Pearson Corelation	Sig (2-Tailed)	Keterangan
CP6	0,967 ^{**}	0,000	Valid
CP7	0,979 ^{**}	0,000	Valid
CP8	0,956 ^{**}	0,000	Valid

Sumber: data diolah

Tabel 4.12 menunjukkan variabel citra (*image*) perusahaan mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Tabel 4.13
Hasil Uji Validitas Hubungan dengan
Pelanggan

Pertanyaan	Pearson Corelation	Sig (2-Tailed)	Keterangan
HP9	0,942 ^{**}	0,000	Valid
HP10	0,943 ^{**}	0,000	Valid
HP11	0,955 ^{**}	0,000	Valid
HP12	0,938 ^{**}	0,000	Valid

Sumber: data diolah

Tabel 4.13 menunjukkan variabel hubungan dengan pelanggan mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Tabel 4.14
Hasil Uji Validitas Atribut Produk dan Jasa
Supplier

Pertanyaan	Pearson Correlation	Sig (2-Tailed)	Keterangan
APJ1	0,941 ^{**}	0,000	Valid
APJ2	0,955 ^{**}	0,000	Valid

Sumber: data diolah

Tabel 4.14 menunjukkan variabel atribut, produk, dan jasa mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Tabel 4.15
Hasil Uji Validitas Citra (Image) Perusahaan
Supplier

Pertanyaan	Pearson Correlation	Sig (2-Tailed)	Keterangan
CP3	0,967 ^{**}	0,000	Valid
CP4	0,979 ^{**}	0,000	Valid

Sumber: data diolah

Tabel 4.15 menunjukkan variabel citra (*image*) perusahaan mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Tabel 4.16
Hasil Uji Validitas Hubungan dengan
Supplier

Pertanyaan	Pearson Correlation	Sig (2-Tailed)	Keterangan
HP5	0,945 ^{**}	0,000	Valid
HP6	0,949 ^{**}	0,000	Valid
HP7	0,912 ^{**}	0,000	Valid

Sumber: data diolah

Tabel 4.16 menunjukkan variabel hubungan dengan supplier mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

3. Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan dan Pemasok Barang

Reliabilitas suatu tes adalah seberapa besar derajat tes mengukur secara konsisten sasaran yang diukur. Reliabilitas dinyatakan dalam bentuk angka, biasanya sebagai koefisien (Sukadji, 2000). Uji reabilitas ini menunjukkan konsistensi skor-skor yang diberikan skorer satu dengan skorer lainnya. Kategori koefisien reliabilitas (Guilford, 1956) adalah sebagai berikut:

0,80 - 1,00: reliabilitas sangat tinggi

0,60 - 0,80: reliabilitas tinggi

0,40 - 0,60: reliabilitas sedang

0,20 - 0,40: reliabilitas rendah

Instrument dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* diatas 0,6. Tabel berikut menunjukkan hasil uji reliabilitas pelanggan dari tiga variable dengan 35 sampel responden pelanggan dan 35 sampel responden pemasok barang.

Tabel 4.17
Hasil Uji Realibilitas Pelanggan

Variabel	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
APJ	0,826	0,962	6
CP	0,881	0,983	4
HP	0,850	0,976	5

Sumber: data diolah

Tabel 4.17 menunjukkan nilai *cronbach's alpha* atas variabel atribut, produk, dan jasa sebesar 0,826, sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan dalam kuisisioner ini sangat reliabel. Variabel citra (image) perusahaan sebesar 0,881, sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan dalam kuisisioner ini sangat reliabel. Variabel hubungan dengan pelanggan sebesar 0,850, sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan dalam kuisisioner ini sangat reliabel.

Tabel 4.18
Hasil Uji Realibilitas Supplier

Variabel	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
APJ	0,916	0,964	3
CP	0,928	0,984	3
HP	0,873	0,965	4

Sumber: data diolah

Tabel 4.18 menunjukkan nilai *cronbach's alpha* atas variabel atribut, produk, dan jasa sebesar 0,916, sehingga dapat

disimpulkan bahwa pernyataan dalam kuisisioner ini sangat reliabel. Variabel citra (*image*) perusahaan sebesar 0,928, sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan dalam kuisisioner ini sangat reliabel. Variabel hubungan dengan supplier sebesar 0,873, sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan dalam kuisisioner ini sangat reliabel.

4. Hasil Pengukuran Kinerja Kepuasan Pelanggan dan Pemasok Barang

Berdasarkan jawaban dari 70 responden pelanggan dan pemasok barang, dimana 35 responden berasal dari pelanggan PT. Wijaya karya dan 35 responden dari pihak pemasok barang yang digunakan sebagai alat untuk menganalisis dan memberikan gambaran terkait dengan variabel-variabel dalam penelitian ini.

Variabel yang terkait yaitu atribut produk dan jasa, citra perusahaan, hubungan dengan pelanggan, dan hubungan dengan pemasok barang atau supplier. Hasil pengolahan data dari masing-masing elemen kepuasan pelanggan dan pemasok barang adalah sebagai berikut.

Tabel 4.19
Hasil Pengukuran Atribut Produk dan Jasa Pelanggan
PT. Wijaya Karya

Pendapat Responden	Nilai	Jumlah Jawaban Responden	Tabel Nilai	Bobot Nilai
Sangat Puas	5	9	45	8,56 %
Puas	4	57	228	43,35 %
Cukup Puas	3	76	228	43,35 %
Kurang Puas	2	12	24	4,56 %
Sangat Tidak Puas	1	1	1	0,19 %
Jumlah		155	526	100 %

Sumber: data diolah

Variabel atribut produk dan jasa, pelanggan terdiri dari 5 pernyataan dengan skor 1 sampai 5. Hasil pengukuran berdasarkan table 4.19 diatas menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan PT. Wijaya Karya terhadap atribut produk dan jasa adalah 8,56 % menyatakan sangat puas, 43,35 % menyatakan puas, 43,35 % menyatakan cukup puas, 4,56 % menyatakan kurang puas, 0,19 % menyatakan sangat tidak puas. Hal tersebut menggambarkan dan menjelaskan secara utuh tingkat kepuasan dari pelanggan PT. Wijaya Karya.

Tabel 4.20
Hasil Pengukuran Atribut Produk dan Jasa *Supplier*
PT. Wijaya Karya

Pendapat Responden	Nilai	Jumlah Jawaban Responden	Tabel Nilai	Bobot Nilai
Sangat Puas	5	7	35	15,09 %
Puas	4	33	132	56,9 %

Tabel 4.20 berlanjut ke halaman berikutnya

Pendapat Responden	Nilai	Jumlah Jawaban Responden	Tabel Nilai	Bobot Nilai
Cukup Puas	3	21	63	27,16 %
Kurang Puas	2	1	2	0,86%
Sangat Tidak Puas	1	0	0	0 %
Jumlah		62	232	100 %

Sumber: data diolah

Variabel atribut produk dan jasa, supplier terdiri dari 5 pernyataan dengan skor 1 sampai 5. Hasil pengukuran berdasarkan table 4.20 diatas menunjukkan bahwa kepuasan supplier PT. Wijaya Karya terhadap atribut produk dan jasa adalah 15,09 % menyatakan sangat puas, 56,9 % menyatakan puas, 27,16 % menyatakan cukup puas, 0,86 % menyatakan kurang puas, 0 % menyatakan sangat tidak puas. Hal tersebut menggambarkan dan menjelaskan secara utuh tingkat kepuasan dari supplier PT. Wijaya Karya.

Tabel 4.21
Hasil Pengukuran Citra (*Image*) Perusahaan Pelanggan
PT. Wijaya Karya

Pendapat Responden	Nilai	Jumlah Jawaban Responden	Tabel Nilai	Bobot Nilai
Sangat Puas	5	8	40	12,01%
Puas	4	38	152	45,65%
Cukup Puas	3	47	141	42,34%
Kurang Puas	2	0	0%	0
Sangat Tidak Puas	1	0	0%	0
Jumlah		93	100%	333

Sumber: data diolah

Variabel citra (*image*) perusahaan terdiri dari 5 pernyataan dengan skor 1 sampai 5. Hasil pengukuran berdasarkan table 4.21 diatas menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan PT. Wijaya Karya terhadap citra (*image*) perusahaan adalah 12,01 % menyatakan sangat puas, 45,65 % menyatakan puas, 42,34 % menyatakan cukup puas, 0 % menyatakan kurang puas, 0 % menyatakan sangat tidak puas. Hal tersebut menggambarkan dan menjelaskan secara utuh tingkat kepuasan dari pelanggan PT. Wijaya Karya.

Tabel 4.22
Hasil Pengukuran Citra (*Image*) Perusahaan *Supplier*
PT. Wijaya Karya

Pendapat Responden	Nilai	Jumlah Jawaban Responden	Tabel Nilai	Bobot Nilai
Sangat Puas	5	6	30	12,61 %
Puas	4	40	160	67,23 %
Cukup Puas	3	16	48	20,17 %
Kurang Puas	2	0	0	0 %
Sangat Tidak Puas	1	0	0	0 %
Jumlah		62	238	100 %

Sumber: data diolah

Variabel citra (*image*) perusahaan terdiri dari 5 pernyataan dengan skor 1 sampai 5. Hasil pengukuran berdasarkan table 4.22 diatas menunjukkan bahwa kepuasan *supplier* PT. Wijaya Karya terhadap citra (*image*) perusahaan adalah 12,61 % menyatakan sangat puas, 67,23 % menyatakan puas, 20,17 % menyatakan cukup puas, 0 % menyatakan kurang puas, 0 % menyatakan

sangat tidak puas. Hal tersebut menggambarkan dan menjelaskan secara utuh tingkat kepuasan dari supplier PT. Wijaya Karya.

Tabel 4.23
Hasil Pengukuran Hubungan dengan Pelanggan
PT. Wijaya Karya

Pendapat Responden	Nilai	Jumlah Jawaban Responden	Tabel Nilai	Bobot Nilai
Sangat Puas	5	5	25	5,84 %
Puas	4	50	200	46,73 %
Cukup Puas	3	65	195	45,56 %
Kurang Puas	2	4	8	1,87 %
Sangat Tidak Puas	1	0	0	0 %
Jumlah		124	428	100 %

Sumber: data diolah

Variabel citra (*image*) perusahaan terdiri dari 5 pernyataan dengan skor 1 sampai 5. Hasil pengukuran berdasarkan table 4.23 diatas menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan PT. Wijaya Karya terhadap hubungan dengan pelanggan adalah 5,84 % menyatakan sangat puas, 46,73 % menyatakan puas, 45,56 % menyatakan cukup puas, 1,87 % menyatakan kurang puas, 0 % menyatakan sangat tidak puas. Hal tersebut menggambarkan dan menjelaskan secara utuh tingkat kepuasan dari pelanggan PT. Wijaya Karya.

Tabel 4.24
Hasil Pengukuran Hubungan dengan *Supplier*
PT. Wijaya Karya

Pendapat Responden	Nilai	Jumlah Jawaban Responden	Tabel Nilai	Bobot Nilai
Sangat Puas	5	12	60	17,34 %
Puas	4	45	180	52,02 %
Cukup Puas	3	34	102	29,48 %
Kurang Puas	2	2	4	1,16 %
Sangat Tidak Puas	1	0	0	0 %
Jumlah		93	346	100 %

Sumber: data diolah

Variabel hubungan dengan supplier terdiri dari 5 pernyataan dengan skor 1 sampai 5. Hasil pengukuran berdasarkan table 4.24 diatas menunjukkan bahwa kepuasan supplier PT. Wijaya Karya terhadap hubungan dengan supplier adalah 17,34 % menyatakan sangat puas, 52,02 % menyatakan puas, 29,48 % menyatakan cukup puas, 1,16 % menyatakan kurang puas, 0 % menyatakan sangat tidak puas. Hal tersebut menggambarkan dan menjelaskan secara utuh tingkat kepuasan dari supplier PT. Wijaya Karya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal dalam *Balance Scorecard* menyoroti berbagai proses penting yang mendukung strategi perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena proses bisnis internal dengan pendekatan *Balance Scorecard* akan mengidentifikasi proses baru yang harus dikuasai oleh sebuah perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan perusahaan. Pengukuran kinerja dalam proses ini terbagi menjadi 3, yaitu proses inovasi, proses operasi, dan pelayanan purna jual.

a. Proses Inovasi

1) Pengertian

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*. Tolak ukur yang dapat digunakan pada tahapan ini diantaranya adalah banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan jika dibandingkan dengan rencana perusahaan, lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk baru, besarnya biaya yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk baru, dan frekuensi atas modifikasi yang diperlukan atas produk baru tersebut.

2) Aplikasi

PT. Wijaya Karya sebagai perusahaan besar tentu tidak akan berhenti dalam pengembangan produk-produk baru agar dapat terus bersaing, melalui proses inovasi WIKA telah menjalankannya dengan baik. Pengukuran proses inovasi ini dilakukan dengan melihat data perusahaan atau dapat juga dengan melihat inovasi apa saja yang telah dilakukan oleh perusahaan selama jangka waktu tersebut. Secara garis besar proses inovasi yang dapat dilakukan dibagi menjadi dua yaitu: (1) Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan, (2) Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

Proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan yang telah dilakukan WIKA diantaranya adalah pengembangan dan aktivasi SIMPRO / SIMWIL berbasis web, monitoring dan pelaporan beberapa proyek (multi SPK). Pengembangan tersebut dilakukan atas kebutuhan untuk monitoring dan pelaporan di beberapa proyek. Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa perlu solusi teknologi informasi yang dapat menunjangnya sehingga dikembangkanlah program SIMPRO / SIMWIL. Program ini selain memiliki fungsi akuntansi juga memiliki fungsi

komersial yang mana dapat bekerja sebagai alat evaluasi bagi tata kerja organisasi.

Salah satu proses pengembangan produk yang dilakukan WIKA adalah dengan mendirikan perusahaan WIKA Kobe. Produk utama yang dimiliki anak cabang WIKA yaitu WIKA Beton utamanya adalah beton pracetak, namun untuk memenuhi kebutuhan produk beton pracetak diluar produk inti yang dihasilkan, WIKA Beton bekerjasama dengan PT Komponindo Beton Jaya membentuk PT. WIKA Kobe untuk memenuhi kebutuhan akan hal itu. Salah satu proyek yang akan dilakukan yaitu pembangunan Mass Rapid Transportation (MRT).

Jadi dapat dipahami bahwa dalam proses inovasi perusahaan ini, PT.Wijaya Karya Tbk, melakukan upaya melalui penataan strategi dibidang bisnis dan manajemen. Hal ini memiliki tujuan utama yaitu memberikan pelayanan yang prima bagi pelanggan. Ini perlu dilakukan mengingat strategi dari WIKA selaku pelaku industry konstruksi nasional tidak ingin berjalan statis, dengan penataan strategi yang sangat baik, WIKA dapat mempertahankan eksistensinya.

b. Proses Operasi

1) Pengertian

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitik beratkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada *customer*. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

2) Aplikasi

Proses operasi yang dilakukan WIKA bukan hanya menerapkan strategi integrasi dari hulu ke hilir saja, tetapi juga menajamkan tiap-tiap strategi itu secara detail melalui beberapa implementasi, yaitu: pola kerjasama dalam bentuk penyedia jasa pengelolaan proyek, pola kerjasama sebagai sub kontraktor, pola kerjasama operasi/ventura dengan perusahaan asing, dan berpartisipasi dalam Indonesia Incorporated dengan perusahaan BUMN lain. Dalam focus kinerjanya WIKA juga menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

c. Layanan Purna Jual

1) Pengertian

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada *customer*. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan, yang termasuk dalam aktivitas purna jual diantaranya adalah: garansi dan aktivitas reparasi, perlakuan terhadap produk cacat atau rusak, proses pembayaran yang dilakukan oleh *customer* pada transaksi penjualan yang dilakukan secara kredit.

2) Aplikasi

PT. Wijaya Karya melakukan berbagai layanan purna jual untuk tetap menjaga hubungan dengan para kliennya. Ini terlihat dalam strategi pelayanan terhadap pengguna akhir, dimana mereka memberikan pelayanan yang terbaik kepada pengguna, Perusahaan melakukan berbagai pendekatan seperti : melakukan sertifikasi ISO 9001 : 2000 untuk sistem manajemen mutu, melakukan perbaikan fasilitas dan fasilitas umum produk sesuai dengan kemampuan perusahaan, dan juga memberikan pelayanan atas produk yang menyangkut dalam hal permintaan

pemeliharaan, perbaikan kerusakan atau penggantian suku cadang, dan waktu perolehan pembayaran penuh. WIKA juga Dalam layanan purna jual ini perusahaan memberikan beberapa pelayanan prima antara lain melakukan survey kepuasan pelanggan secara berkala dan menerima pengaduan 1 X 24 jam dan bisa melalui jaringan telepon atau web.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and Growth perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan untuk menjadi alat ukur kunci untuk menilai kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan karena penting bagi perusahaan untuk mengetahui dan memperhatikan karyawannya, dengan demikian perusahaan dapat memperoleh manfaat yang baik bagi perusahaan. Karyawan sebagai bagian utama dalam penggerak perusahaan jika dikelola dengan baik maka dapat memenuhi dan menjalani tujuan perusahaan dengan baik.

Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan, maka hal ini diukur dengan mengisi daftar pertanyaan kuisisioner yang telah disediakan. Karyawan yang menjadi responden adalah 35 orang karyawan PT Wijaya Karya.

1. Karakteristik Responden Kepuasan Karyawan

Distribusi kuisisioner yang ditunjukkan kepada karyawan bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kuisisioner yang dapat diolah untuk menentukan karakteristiknya. Berikut ini adalah table yang menggambarkan proses penyebaran dan penerimaan kuisisioner kepuasan karyawan PT. Wijaya Karya.

Tabel 4.25
Gambaran Distribusi Kuisisioner Kepuasan Karyawan

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuisisioner yang dikirim: 35 buah PT. Wijaya Karya	35	100 %
Kuisisioner yang tidak kembali: 2 buah PT. Wijaya Karya	2	5,71 %
Kuisisioner yang tidak dapat diolah	0	0 %
Kuisisioner yang dapat diolah	33	94,29 %

Sumber: data diolah

Dari table diatas menunjukkan bahwa total 35 kuisisioner yang dibagikan ke pihak karyawan, hanya 2 kuisisioner yang tidak kembali dikarenakan keterbatasan waktu dan adanya kuisisioner yang hilang / tidak kembali.

Tabel 4.26
Karakteristik Responden Penelitian Kepuasan Karyawan

Unsur Demografi	Demografi Responden	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	25	75,75 %
	Wanita	8	24,24 %
	Total	33	100 %
Umur	≤20	3	13,04 %
	21 – 30 tahun	23	69,69 %
	31 – 40 tahun	7	21,21 %
	> 40	0	0 %
	Total	33	100%
Pendidikan Terakhir	SMA / sederajat	2	6,06 %
	Akademi / sederajat	1	3,03 %
	Strata satu (S1)	27	81,81 %
	> Strata satu (S1)	3	9,09 %
	Total	33	100 %

Tabel 4.26 berlanjut kehalaman berikutnya

Unsur Demografi	Demografi Responden	Jumlah	Persentase
Lama Bekerja	1 – 5 tahun	30	90,9 %
	6 – 10 tahun	3	9,09 %
	11 – 15 tahun	0	0 %
	> 15 tahun	0	0 %
	Total	33	100 %

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel 4.26, jika dilihat dari jenis kelamin, responden dalam penelitian ini terdiri dari 25 responden atau 75,75 % berjenis kelamin laki-laki dan 8 responden atau 24,24 % responden berjenis kelamin wanita dari jumlah keseluruhan responden. Jika dilihat dari umur maka responden penelitian ini terdiri dari 3 responden atau 13,04 % berumur dibawah 20 tahun, 23 responden atau 69,69 % responden berumur 21 – 30 tahun, 7 responden atau 21,21 % responden berumur 31 – 40 tahun, dan 0 responden berumur diatas 40 tahun.

Jika dilihat dari pendidikan terakhir, 2 responden atau 6,06 % berpendidikan SMA / sederajat, 1 responden atau 3,03 % responden berpendidikan Akademi / sederajat, 27 responden atau 81,81 % berpendidikan Strata satu (S1), dan 3 responden atau 9,09 % responden berpendidikan lebih dari S1 . Jika dilihat dari lama bekerja pada perusahaan PT. Wijaya Karya 30 responden atau 90,9 % sudah lama bekerja 1 – 5 tahun, 3 responden atau 9,09 % sudah lama bekerja 6 – 10 tahun, dan 0 responden sudah lama bekerja 11 – 15 tahun serta >15 tahun.

2. Uji Validitas Kepuasan Karyawan

Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian (Sugiyono, 2006). Suatu kuisioner yang valid adalah kuisioner yang mampu mengukur dan mengungkapkan suatu hal yang ingin diukur dari kuisioner tersebut, dalam hal ini adalah kepuasan pelanggan dan pemasok barang.

Dalam penentuan layak atau tidaknya suatu item yang akan digunakan, biasanya dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikansi 0,05. Hal itu, artinya suatu item dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total.

Teknik pengujian yang digunakan untuk uji validitas ini adalah menggunakan korelasi *Bivariate Pearson* (Produk Momen Pearson) dan *Corrected Item-Total Correlation*. Tabel berikut menunjukkan hasil uji validitas pelanggan dari tiga variable dengan 35 sampel responden.

Tabel 4.27
Hasil Uji Validitas Kapabilitas Karyawan

Pertanyaan	Pearson Corelation	Sig (2-Tailed)	Keterangan
KK1	0,941**	0,000	Valid
KK2	0,947**	0,000	Valid

Sumber: data diolah

Tabel 4.27 menunjukkan variabel kapabilitas karyawan mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Tabel 4.28
Hasil Uji Validitas Kapabilitas Sistem Informasi

Pertanyaan	Pearson Corelation	Sig (2-Tailed)	Keterangan
KSI3	0,908 ^{**}	0,000	Valid
KSI4	0,932 ^{**}	0,000	Valid
KSI5	0,880 ^{**}	0,000	Valid
KSI6	0,931 ^{**}	0,000	Valid
KSI7	0,902 ^{**}	0,000	Valid

Sumber: data diolah

Tabel 4.28 menunjukkan variabel kapabilitas sistem informasi mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Tabel 4.29
Hasil Uji Validitas Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan Karyawan

Pertanyaan	Pearson Corelation	Sig (2-Tailed)	Keterangan
MPK8	0,855 ^{**}	0,000	Valid
MPK9	0,864 ^{**}	0,000	Valid
MPK10	0,864 ^{**}	0,000	Valid
MPK11	0,768 ^{**}	0,000	Valid
MPK12	0,919 ^{**}	0,000	Valid
MPK13	0,906 ^{**}	0,000	Valid

Sumber: data diolah

Tabel 4.29 menunjukkan variabel motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

3. Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan

Reliabilitas suatu tes adalah seberapa besar derajat tes mengukur secara konsisten sasaran yang diukur. Reliabilitas dinyatakan dalam bentuk angka, biasanya sebagai koefisien (Sukadji, 2000).

Uji reabilitas ini menunjukkan konsistensi skor-skor yang diberikan skorer satu dengan skorer lainnya. Kategori koefisien reliabilitas (Guilford, 1956) adalah sebagai berikut:

0,80 - 1,00: reliabilitas sangat tinggi

0,60 - 0,80: reliabilitas tinggi

0,40 - 0,60: reliabilitas sedang

0,20 - 0,40: reliabilitas rendah

Tabel berikut menunjukkan hasil uji reliabilitas karyawan dari tiga variable dengan 35 sampel responden pelanggan dan 35 sampel responden pemasok barang.

Tabel 4.30
Hasil Uji Realibilitas Karyawan

Variabel	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
KK	0,915	,961	3
KSI	0,827	,967	6
MPK	0,810	,953	7

Sumber: data diolah

Tabel 4.30 menunjukkan nilai cronbach's alpha atas variabel kapabilitas karyawan PT Wijaya Karya sebesar 0,915 sehingga

dapat disimpulkan bahwa pernyataan dalam kuisisioner ini sangat reliabel. Variabel kapabilitas sistem informasi PT Wijaya Karya sebesar 0,827 sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan dalam kuisisioner ini sangat reliabel. Variabel motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan sebesar 0,810 dapat disimpulkan bahwa pernyataan dalam kuisisioner ini sangat reliabel.

4. Hasil Pengukuran Kinerja Kepuasan Karyawan

Berdasarkan jawaban dari 35 responden karyawan PT. Wijaya Karya yang digunakan sebagai alat untuk menganalisis dan memberikan gambaran terkait dengan variabel-variabel dalam penelitian ini, yaitu kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi pemberdayaan dan keselarasan. Hasil pengolahan data dari masing-masing elemen kepuasan karyawan adalah sebagai berikut

Tabel 4.31
Hasil Pengukuran Kapabilitas Karyawan
PT. Wijaya Karya

Pendapat Responden	Nilai	Jumlah Jawaban Responden	Tabel Nilai	Bobot Nilai
Sangat Puas	5	19	95	35,85 %
Puas	4	33	132	49,81 %
Cukup Puas	3	10	30	11,32
Kurang Puas	2	4	8	3,02 %
Sangat Tidak Puas	1	0	0	0 %
Jumlah			265	100 %

Sumber: data diolah

Variabel kapabilitas karyawan terdiri dari 5 pernyataan dengan skor 1 sampai 5. Hasil pengukuran berdasarkan table 4.31 diatas menunjukkan bahwa kepuasan karyawan PT. Wijaya Karya terhadap kapabilitas karyawan adalah 35,85 % menyatakan sangat puas, 49,81 % menyatakan puas, 11,32 % menyatakan cukup puas, 3,02 % menyatakan kurang puas, 0 % menyatakan sangat tidak puas. Hal tersebut menggambarkan dan menjelaskan secara utuh tingkat kepuasan dari karyawan PT. Wijaya Karya.

Tabel 4.32
Hasil Pengukuran Kapabilitas Sistem Informasi
PT. Wijaya Karya

Pendapat Responden	Nilai	Jumlah Jawaban Responden	Tabel Nilai	Bobot Nilai
Sangat Puas	5	27	135	21,81 %
Puas	4	77	308	49,76 %
Cukup Puas	3	54	162	26,17 %
Kurang Puas	2	7	14	2,26 %
Sangat Tidak Puas	1	0	0	0 %
Jumlah			619	100 %

Sumber: data diolah

Variabel kapabilitas sistem informasi terdiri dari 5 pernyataan dengan skor 1 sampai 5. Hasil pengukuran berdasarkan table 4.32 diatas menunjukkan bahwa kepuasan karyawan PT. Wijaya Karya terhadap kapabilitas sistem informasi adalah 21,81 % menyatakan sangat puas, 49,76 % menyatakan puas, 26,17 % menyatakan cukup puas, 2,26 % menyatakan

kurang puas, 0 % menyatakan sangat tidak puas. Hal tersebut menggambarkan dan menjelaskan secara utuh tingkat kepuasan dari karyawan PT. Wijaya Karya.

Tabel 4.33
Hasil Pengukuran Motivasi, Pemberdayaan, dan
Keselarasan PT. Wijaya Karya

Pendapat Responden	Nilai	Jumlah Jawaban Responden	Tabel Nilai	Bobot Nilai
Sangat Puas	5	32	160	23,29 %
Puas	4	63	252	36,68 %
Cukup Puas	3	74	222	32,31 %
Kurang Puas	2	24	48	6,99 %
Sangat Tidak Puas	1	5	5	0,73 %
Jumlah		198	687	100 %

Sumber: data diolah

Variabel motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan terdiri dari 5 pernyataan dengan skor 1 sampai 5. Hasil pengukuran berdasarkan table 4.33 diatas menunjukkan bahwa kepuasan karyawan PT. Wijaya Karya motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan adalah 23,29 % menyatakan sangat puas, 36,68 % menyatakan puas, 32,31 % menyatakan cukup puas, 6,99 % menyatakan kurang puas, 0,73 % menyatakan sangat tidak puas. Hal tersebut menggambarkan dan menjelaskan secara utuh tingkat kepuasan dari karyawan PT. Wijaya Karya.

C. Hasil Keseluruhan Analisis Balance Scorecard

1. Perspektif keuangan

Dalam pengukuran perspektif keuangan, digunakan 5 rasio yaitu: Rasio Likuiditas, Rasio Leverage, Rasio Profit Margin, Rasio Profitabilitas, Rasio Aktivitas. Kelima rasio tersebut diuji ke perusahaan PT Wijaya Karya, hasilnya adalah sebagai berikut:

1) Rasio Likuiditas

Hasil uji rasio likuiditas yang dilakukan kepada PT Wijaya Karya menunjukkan penurunan rasio dari 1,14 ke 1,10. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa perusahaan mampu membiayai kewajibannya.

2) Rasio Leverage

Hasil uji rasio leverage yang dilakukan kepada PT Wijaya Karya menunjukkan kenaikan rasio dari 0,73 ke 0,74. Artinya, rasio tersebut menunjukkan perusahaan mampu memenuhi kewajibannya dalam waktu jangka pendek.

3) Rasio Profit Margin

Hasil uji rasio profit margin yang dilakukan kepada PT Wijaya Karya menunjukkan kenaikan rasio dari 0,08 ke 0,09. Artinya, rasio tersebut menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba.

4) Rasio Profitabilitas

Hasil uji rasio profitabilitas yang dilakukan kepada PT Wijaya Karya menunjukkan, rasio laba bersih terhadap penjualan mengalami kenaikan dari 5,05% ke 5,15%. Artinya, rasio tersebut menunjukkan perusahaan mampu mengelola biaya operasinya dengan baik. Sedangkan untuk rasio laba bersih terhadap total asset, rasionya mengalami penurunan. Artinya, rasio tersebut menunjukkan perusahaan kurang efektif dalam pemakaian sumber daya totalnya.

5) Rasio Aktivitas

Hasil uji rasio aktivitas yang dilakukan kepada PT Wijaya Karya menunjukkan penurunan rasio dari 0,93 ke 0,90, hal tersebut menunjukkan bahwa aktiva perusahaan lebih besar dibanding dengan kemampuan penjualannya.

2. Perspektif Pelanggan

Kemampuan PT Wijaya Karya berdasarkan kinerjanya yang tercatat pada perspektif ini dalam memberikan kepuasan bagi para pelanggannya dapat terlihat sesuai dengan harapan. Jawaban dari pihak pelanggan dan supplier PT Wijaya Karya tercatat memberikan nilai positif bagi perusahaan, hasil tersebut dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

Tabel 4. 34
Hasil Keseluruhan Pengukuran Kinerja Kepuasan Pelanggan

Nama Perusahaan	APJ	CP	HDP
PT Wijaya	CUKUP	CUKUP	CUKUP
Karya	PUAS	PUAS	PUAS

Sumber: data diolah

Dari table diatas dapat disimpulkan bahwa atribut produk dan jasa untuk kepuasan pelanggan memiliki nilai cukup puas bagi para pelanggannya. Untuk citra (*image*) perusahaan, memiliki nilai cukup puas bagi para pelanggannya, dan untuk hubungan dengan pelanggan, memiliki nilai cukup puas bagi para pelanggannya.

Tabel 4. 35
Hasil Keseluruhan Pengukuran Kinerja Kepuasan Pemasok Barang (Supplier)

Nama Perusahaan	APJ	CP	HDP
PT Wijaya	PUAS	PUAS	PUAS
Karya	PUAS	PUAS	PUAS

Sumber: data diolah

Dari table diatas dapat disimpulkan bahwa atribut produk dan jasa untuk kepuasan pemasok barang (*supplier*) memiliki nilai puas bagi para *supplier*. Untuk citra (*image*) perusahaan, memiliki nilai puas bagi para

supplier, dan untuk hubungan dengan *supplier*, memiliki nilai puas bagi para *supplier*.

3. Perspektif Bisnis Internal

a. Proses Inovasi

Proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan yang telah dilakukan WIKA diantaranya adalah pengembangan dan aktivasi SIMPRO / SIMWIL berbasis web, monitoring dan pelaporan beberapa proyek (multi SPK). Pengembangan tersebut dilakukan atas kebutuhan untuk monitoring dan pelaporan di beberapa proyek. Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa perlu solusi teknologi informasi yang dapat menunjangnya sehingga dikembangkanlah program SIMPRO / SIMWIL. Program ini selain memiliki fungsi akuntansi juga memiliki fungsi komersial yang mana dapat bekerja sebagai alat evaluasi bagi tata kerja organisasi.

Salah satu proses pengembangan produk yang dilakukan WIKA adalah dengan mendirikan perusahaan WIKA Kobe. Produk utama yang dimiliki anak cabang WIKA yaitu WIKA Beton utamanya adalah beton pracetak, namun untuk memenuhi kebutuhan produk beton pracetak diluar produk inti yang dihasilkan, WIKA Beton bekerjasama dengan PT Komponindo Beton Jaya membentuk PT. WIKA Kobe untuk memenuhi kebutuhan akan hal itu. Salah satu

proyek yang akan dilakukan yaitu pembangunan Mass Rapid Transportation (MRT).

Jadi dapat dipahami bahwa dalam proses inovasi perusahaan ini, PT.Wijaya Karya Tbk, melakukan upaya melalui penataan strategi dibidang bisnis dan manajemen. Hal ini memiliki tujuan utama yaitu memberikan pelayanan yang prima bagi pelanggan.

b. Proses Operasi

Proses operasi yang dilakukan WIKA bukan hanya menerapkan strategi integrasi dari hulu ke hilir saja, tetapi juga menajamkan tiap-tiap strategi itu secara detail melalui beberapa implementasi, yaitu: pola kerjasama dalam bentuk penyedia jasa pengelolaan proyek, pola kerjasama sebagai sub kontraktor, pola kerjasama operasi/ventura dengan perusahaan asing, dan berpartisipasi dalam Indonesia Incorporated dengan perusahaan BUMN lain. Dalam focus kinerjanya WIKA juga menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

c. Layanan Purna Jual

PT. Wijaya Karya melakukan berbagai layanan purna jual untuk tetap menjaga hubungan dengan para kliennya. Ini terlihat dalam strategi pelayanan terhadap pengguna akhir, dimana mereka memberikan pelayanan yang terbaik kepada pengguna, Perusahaan melakukan berbagai pendekatan seperti : melakukan sertifikasi ISO 9001 : 2000 untuk sistem manajemen mutu, melakukan perbaikan

fasilitas dan fasilitas umum produk sesuai dengan kemampuan perusahaan, dan juga memberikan pelayanan atas produk yang menyangkut dalam hal permintaan pemeliharaan, perbaikan kerusakan atau penggantian suku cadang, dan waktu perolehan pembayaran penuh. WIKA juga Dalam layanan purna jual ini perusahaan memberikan beberapa pelayanan prima antara lain berupa menerima pengaduan 1 X 24 jam dan bisa melalui jaringan telepon atau web.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kemampuan PT Wijaya Karya berdasarkan kinerjanya yang tercatat pada perspektif ini dalam memberikan kepuasan bagi para karyawannya dapat terlihat sesuai dengan harapan. Jawaban dari pihak karyawan PT Wijaya Karya tercatat memberikan nilai positif bagi perusahaan, hasil tersebut dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

Tabel 4. 36
Hasil Keseluruhan Pengukuran Kinerja Kepuasan Karyawan

Nama Perusahaan	KK	KSI	MPK
PT Wijaya Karya	PUAS	PUAS	CUKUP PUAS

Sumber: data diolah

Dari 4.36 dapat disimpulkan bahwa kapabilitas karyawan untuk kepuasan karyawan memiliki nilai puas bagi para karyawan. Untuk kapabilitas sistem informasi, memiliki nilai puas bagi para karyawan, dan untuk motivasi pemberdayaan dan keselarasan, memiliki nilai cukup puas bagi para karyawan.

D. Tingkat Produktivitas Organisasi

1. Jasa Konstruksi

Jasa konstruksi merupakan bagian organisasi yang terlibat didalam pekerjaan konstruksi yaitu konstruksi sipil dan konstruksi bangunan. Konstruksi sipil berfokus pada pembangunan infrastruktur publik, sedangkan konstruksi bangunan berfokus pada pembangunan gedung untuk residensial dan gedung untuk fasilitas publik. Mengenai produktivitas dari jasa konstruksi, dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

Tabel 4.37
Tabel Kinerja Jasa Konstruksi

KINERJA JASA KONSTRUKSI (dalam miliar Rupiah)	Untuk tahun yang berakhir 31 Desember For the year ended December 31			CONSTRUCTION SERVICES PERFORMANCE (in billion Rupiah)
	2012	2011	Δ	
Penjualan Bersih	4.041,67	3.328,54	21,42%	Net Sales
Beban Pokok Penjualan dan Beban Operasi	(3.867,69)	(3.141,86)	23,10%	Cost of Sales and Operating Expense
Laba Ventura Bersama	158,77	73,38	116,36%	Profit Joint Venture
Laba Usaha	332,75	260,06	27,95%	Operating Income
Laba yang Diatribusikan ke Pemilik Entitas Induk	242,27	126,32	91,79%	Income Attributable to Parent Entity Owner

Sumber: Annual Report WIKA (2012)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat produktivitas dari konstruksi PT. Wijaya Karya memiliki hasil yang baik. Tercatat untuk tahun 2012 penjualan bersih, laba ventura bersama, laba usaha, dan laba yang diatribusikan ke pemilik entitas induk mengalami kenaikan dibanding tahun sebelumnya.

Tahun 2012, konstruksi PT Wijaya Karya berhasil meningkatkan kontrak baru senilai Rp 17,21 triliun, 44,01% lebih tinggi dibanding tahun 2011 sebesar Rp 11,95 triliun. Kerjasama ventura juga meningkat sebesar 116,36%. Selain itu, peningkatan persentase penyelesaian pekerjaan konstruksi juga mempengaruhi hasil yang ada. Kontribusi peningkatan terbesar berasal dari konstruksi sipil yang menghasilkan sekitar 63% dari seluruh penjualan bersih, sedangkan sisanya berasal dari jasa pembangunan dan gedung.

2. Mekanikal Elektrikal

Mekanikal elektrikal merupakan bagian dari organisasi yang terlibat dalam *engineering, procurement and construction*, O&M (instalasi, operasi, dan pemeliharaan), pabrikasi dan juga investasi pengoperasian peralatan. Mengenai produktivitas dari mekanikal elektrikal, dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

Tabel 4.38
Tabel Kinerja Mekanikal Elektrikal

MEKANIKAL ELEKTRIKAL (dalam miliar Rupiah)	Untuk tahun yang berakhir 31 Desember For the year ended December 31			MECHANICAL ELECTRICAL (in billion Rupiah)
	2012	2011	Δ	
Penjualan Bersih	3.183,09	2.383,77	33,53%	Net Sales
Beban Pokok Penjualan dan Beban Operasi	(3.038,93)	(2.266,40)	34,09%	Cost of Sales and Operating Expense
Laba Ventura Bersama	38,73	28,14	37,65%	Profit Joint Venture
Laba Usaha	182,89	145,51	25,68%	Operating Income
Laba yang Diatribusikan ke Pemilik Entitas Induk	112,71	97,19	15,95%	Income Attributable to Parent Entity Owner

Sumber: Annual Report WIKA (2012)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat produktivitas dari mekanikal elektrikal PT Wijaya Karya memiliki hasil yang baik. Tercatat untuk tahun 2012 penjualan bersih, laba ventura bersama, laba usaha, dan laba yang diatribusikan ke pemilik entitas induk mengalami kenaikan dibanding tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan untuk tahun 2012, mekanikal elektrikal PT Wijaya Karya berhasil meningkatkan kontrak baru sebesar Rp 9,27 triliun, 5,17% lebih tinggi dibanding tahun 2011 sebesar Rp 8,81 triliun.

Peningkatan kerjasama ventura juga mempengaruhi produktivitas yang ada. Persentase penyelesaian pekerjaan konstruksi dan EPC fasilitas minyak dan gas, pembangkit listrik, serta beroperasinya pembangkit listrik PT Wijaya Karya di Borang, Rengat, dan Ambon juga mendorong meningkatnya produktivitas dibagian ini.

3. Industri Beton Pracetak

Industri beton pracetak merupakan bagian dari organisasi yang terlibat dalam produksi beton. Pengembangan dalam produksi beton menciptakan beberapa hasil seperti tiang beton untuk jalur pendistribusian energi dan bantalan beton pracetak serta produk lainnya seperti bantalan, bantalan rel kereta api, produk beton untuk jembatan, pipa, dinding penahan tanah dan bangunan gedung dan perumahan yang diimplementasikan untuk berbagai macam proyek. Mengenai produktivitas dari industri beton pracetak, dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

Tabel 4.39
Tabel Kinerja Industri Beton Pracetak

KINERJA INDUSTRI BETON PRACETAK <small>(dalam miliar Rupiah)</small>	Untuk tahun yang berakhir 31 Desember <i>For the year ended December 31</i>			PRE-CAST INDUSTRY PERFORMANCE <small>(in billion Rupiah)</small>
	2012	2011	Δ	
Penjualan Bersih	2.030,60	1.635,09	24,19%	<i>Net Sales</i>
Beban Pokok Penjualan dan Beban Operasi	(1.799,31)	(1.458,77)	23,34%	<i>Cost of Sales and Operating Expense</i>
Laba Ventura Bersama	-	-	-	<i>Profit Joint Venture</i>
Laba Usaha	231,28	176,32	31,17%	<i>Operating Income</i>
Laba yang Diatribusikan ke Pemilik Entitas Induk	140,27	113,23	23,89%	<i>Income Attributable to Parent Entity Owner</i>

Sumber: Annual Report WIKA (2012)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat produktivitas dari industry beton pracetak PT Wijaya Karya memiliki hasil yang baik. Tercatat untuk tahun 2012 penjualan bersih, laba usaha, dan laba yang diatribusikan ke pemilik entitas induk mengalami kenaikan dibanding tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan untuk tahun 2012, industri beton pracetak PT Wijaya Karya berhasil meningkatkan nilai kontrak baru senilai Rp 3,31 triliun, 35,02% lebih tinggi dibanding tahun 2011 sebesar Rp 2,45 triliun. Selain itu, tingginya permintaan industri beton pracetak untuk tahun 2012 juga tinggi dan keberadaan pabrik baru di Karawang memungkinkan PT. Wijaya Karya untuk meningkatkan kapasitas produksi.

4. Real Estate

Real estate merupakan bagian dari organisasi yang terlibat dalam pengembangan bisnis realty dan property yang juga meliputi layanan konsultasi, perencanaan, layanan konstruksi dan pembukaan lahan. Mengenai produktivitas dari *real estate*, dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

Tabel 4.40
Tabel Kinerja Real Estate

KINERJA REAL ESTATE (dalam miliar Rupiah)	Untuk tahun yang berakhir 31 Desember For the year ended December 31			REAL ESTATE PERFORMANCE (in billion Rupiah)
	2012	2011	Δ	
Penjualan Bersih	842,04	522,69	61,10%	Net Sales
Beban Pokok Penjualan dan Beban Operasi	(725,79)	(447,72)	62,11%	Cost of Sales and Operating Expense
Laba Ventura Bersama	-	-	-	Profit Joint Venture
Laba Usaha	116,24	74,97	55,05%	Operating Income
Laba yang Diatribusikan ke Pemilik Entitas Induk	53,87	37,43	43,94%	Income Attributable to Parent Entity Owner

Sumber: Annual Report WIKA (2012)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat produktivitas dari *real estate* PT Wijaya Karya memiliki hasil yang baik. Tercatat untuk tahun 2012 penjualan bersih, laba usaha, dan laba yang diatribusikan ke pemilik entitas induk mengalami kenaikan dibanding tahun sebelumnya.

Kenaikan produktivitas pada bagian ini disebabkan tahun 2012, *real estate* PT Wijaya Karya berhasil memperoleh kontrak baru sebesar Rp 1,83 triliun, 73,39% lebih tinggi dari tahun 2011 sebesar Rp 1,06 triliun.

Selain itu, meningkatnya penjualan *real estate*, pemenuhan persentase penyelesaian konstruksi dari *real estat* yang diperjanjikan, serta bangunan *real estate* yang sudah diserahterimakan kepada pembeli, ikut mempengaruhi tingkat produktivitas pada bagian ini.

5. Industri Lainnya dan Perdagangan

Pada bagian organisasi ini, kinerja PT Wijaya Karya mengalami penurunan. Namun, PT Wijaya Karya telah melakukan beberapa perbaikan untuk mencegah potensi penurunan yang berkelanjutan, termasuk melakukan restrukturisasi bisnis. Mengenai produktivitas dari industri lainnya dan perdagangan dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

Tabel 4.41
Tabel Kinerja Industri Lainnya dan Perdagangan

KINERJA INDUSTRI LAIN & PERDAGANGAN (dalam miliar Rupiah)	Untuk tahun yang berakhir 31 Desember For the year ended December 31			OTHER INDUSTRY & TRADING PERFORMANCE (in billion Rupiah)
	2012	2011	Δ	
Penjualan Bersih	308,38	433,46	-28,86%	Net Sales
Beban Pokok Penjualan dan Beban Operasi	(326,13)	(436,59)	-25,30%	Cost of Sales and Operating Expense
Laba Ventura Bersama	-	-	-	Profit Joint Venture
Laba Usaha	(17,75)	(3,13)	467,31%	Operating Income
Laba Yang Diatribusikan ke Pemilik Entitas Induk	(33,59)	(19,67)	70,78%	Income Attributable to Parent Entity Owner

Sumber: Annual Report WIKA (2012)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat produktivitas dari industri lainnya dan perdagangan PT Wijaya Karya memiliki hasil yang kurang baik. Tercatat untuk tahun 2012 penjualan bersih, laba usaha, dan laba yang diatribusikan ke pemilik

entitas induk mengalami penurunan dibanding tahun sebelumnya. Walaupun tetap berhasil memperoleh kontrak baru sebesar Rp 2,09 triliun, namun ini 10,10% lebih rendah dari tahun 2011 sebesar Rp 2,3 triliun. Hal ini disebabkan oleh perubahan kebijakan Pemerintah terhadap permintaan produksi tabungan dan adanya restrukturisasi kegiatan usaha pada tahun 2012.

E. Perencanaan Strategis

Tahap ini ditujukan untuk menghasilkan misi, visi, keyakinan dan nilai dasar, dan tujuan institusi. Terkait dengan proses perencanaan strategis PT Wijaya Karya, maka dengan menggunakan BSC, dapat dijelaskan *scorecard* dari tujuan-tujuan organisasi dan ukuran-ukuran yang berhubungan dengan masing-masing dari keempat perspektif yaitu *financial, internal business, customer, learning and growth*. Berikut adalah perencanaan strategis yang harus diterapkan pada masing-masing perspektif *balance scorecard*.

1. Perspektif Keuangan

Strategi keuangan yang harus diterapkan PT Wijaya Karya yaitu berfokus pada optimisasi tingkat likuiditas. Hal ini dapat dicapai melalui strategi keuangan terpusat dan kebijakan pembiayaan proyek secara mandiri. Kedua kebijakan tersebut diharapkan mampu menjaga tingkat likuiditas perusahaan.

Selain dari strategi diatas, PT Wijaya Karya juga harus memiliki strategi nilai tambah dan strategi keunggulan bersaing dalam strategi investasi. Strategi nilai tambah dilakukan dengan membuat keputusan secara tepat dan diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan khususnya dalam hal tingkat pengembalian investasi.

2. Perspektif *Customer*

Strategi pasar selektif perlu dilakukan PT. Wijaya Karya, ini dilakukan untuk mengelompokkan *customer*. Pasar selektif yang dimaksud adalah, pasar domestik dan luar negeri. Strategi untuk pasar domestik adalah dengan memilih proyek yang berasal dari pemerintah yang telah disesuaikan dengan anggaran pemerintah dan dari perusahaan swasta yang dinilai menguntungkan. Adapun untuk pasar luar negeri, PT Wijaya Karya harus memfokuskan diri pada pasar yang sudah dikuasai oleh PT Wijaya Karya itu sendiri.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini, PT Wijaya Karya harus menerapkan perencanaan strategis yang tepat, yaitu:

- 1) Pengadaan Terpusat

Strategi pengadaan terpusat merupakan salah satu cara substansial dalam mengurangi biaya persediaan dan mendapatkan keuntungan yang lebih baik.

- 2) Program Efisiensi

Program efisiensi dilakukan dengan melakukan efisiensi biaya.

- 3) Mitigasi Resiko

Mitigasi resiko memiliki tujuan untuk mengurangi tingkat resiko yang dihadapi perusahaan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perencanaan strategis yang perlu digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini yaitu dengan membentuk manajemen bakat. Manajemen bakat dapat menempatkan individu pada pekerjaan yang sesuai. Hal ini bisa dikembangkan melalui pembinaan bakat individu perusahaan, dengan demikian diharapkan kedepannya sumber daya manusia PT Wijaya Karya memiliki individu-individu yang memiliki bakat secara spesifik dan ahli di bidangnya sehingga akan memberikan kinerja dan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.

BAB V

PENUTUPAN

A. Kesimpulan

1. Pengukuran kinerja dengan *Balance Scorecard* memadukan empat perspektif bisnis, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan sehingga menghasilkan pengukuran yang lebih menyeluruh dan terinci. Mengukur kinerja PT. Wijaya Karya dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* menghasilkan total pengukuran kinerja yang memuaskan.
2. Tingkat produktivitas setiap bagian tergolong baik, kecuali pada bagian industri lainnya dan perdagangan. Perbaikan secara cepat dan menyeluruh perlu dilakukan agar penurunan kinerja pada bagian ini tidak terus terjadi.
3. Perencanaan strategis yang telah dibuat dijalankan secara maksimal agar kinerja perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

B. Implikasi

1. Perspektif keuangan PT Wijaya Karya terlihat cukup baik. Hal ini disebabkan langkah-langkah yang diambil perusahaan berhasil dijalankan sehingga menghasilkan *output* yang maksimal. Jika perusahaan ingin meningkatkan target pencapaian dari segi finansial,

hendaknya meninjau kembali seberapa besar aset perusahaan agar dapat dimanfaatkan secara maksimal. Perbaikan yang juga sebaiknya dilakukan adalah dengan mendukung inisiatif ketiga perspektif lainnya sebab perspektif keuangan menjadi muara dari pencapaian kinerja perspektif selanjutnya.

2. Perspektif customer PT Wijaya Karya terlihat cukup baik. Tercatat bahwa baik pelanggan maupun supplier puas terhadap perusahaan. Kepuasan customer ini menunjukkan bahwa visi manajemen tersampaikan dengan baik ke customer, sehingga tentu hal ini akan berdampak baik pada perspektif keuangan.
3. Perspektif proses bisnis internal PT Wijaya Karya perlu dilakukan pengembangan secara terus menerus, karena dengan demikian semakin banyak klien yang tertarik yang akan meningkatkan persentase klien baru yang bergabung dan akan meningkatkan pendapatan perusahaan. Hal ini secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja perspektif pelanggan dan perspektif keuangan.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT Wijaya Karya terlihat cukup baik, hal ini didasari dengan kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Namun, untuk memaksimalkan kinerja karyawan, perusahaan perlu mengoptimalkan penciptaan kepuasan kerja karyawan dengan memperbaiki sistem pemberian gaji dan tunjangan agar karyawan semakin termotivasi untuk bekerja dan terus

menghasilkan produktifitas bagi perusahaan yang tentu mempengaruhi perspektif lainnya.

C. Saran

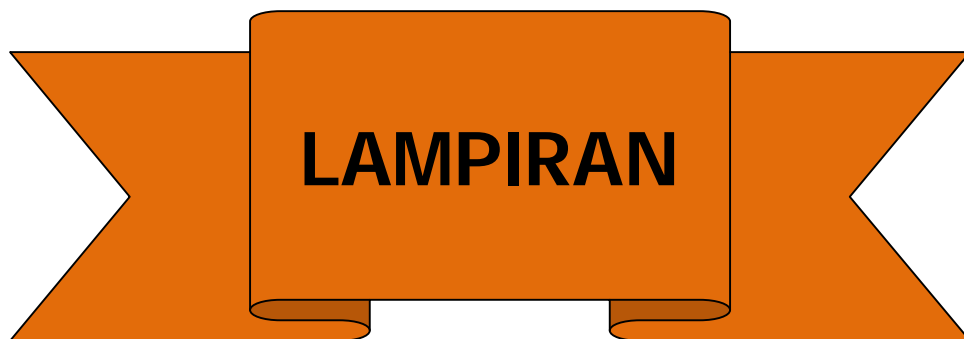
1. Perusahaan harus meningkatkan kinerja dalam hal pemuasan pelanggan dan pemasok barang (proses pembayaran).
2. Mendorong manajemen dalam hal peningkatan kinerja perusahaan agar peningkatan laba bisa terlihat secara signifikan.
3. Melakukan kontrak kerja yang tidak hanya menguntungkan pihak perusahaan saja namun juga pihak pelanggan ataupun pemasok agar kepuasan pelanggan dan pemasok dapat terjaga.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan. "*Management Control System*", Tenth Edition, Mc Graw-Hill Irwin, New York. 2001.
- C. M Lingga Purnama. "*Strategic Marketing Plan: Panduan Lengkap dan Praktis Penyusunan Rencana Pemasaran yang Strategis dan Efektif*", Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. 2001.
- Dr. Nur Indriantoro, M.Sc., Akuntan, Drs. Bambang Supomo, M.Si. Akuntan. "*Metodologi Penelitian Bisnis*", Edisi Pertama, Penerbit BPFE, Yogyakarta. 2002.
- Gazperz, Vincent. "*Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan six sigma untuk organisasi pemerintah*", Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. 2002.
- Guilford, J. P. "*Fundamental Statistics in Psychology and Education*", Mc Graw-Hill Book Co. Inc, New York. 1956.
- Helfert, Erich A. "*Tehnik Analisis Keuangan: Petunjuk Praktis Untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan*", Edisi Kedelapan, Erlangga, Jakarta. 1996.
- Hongren, T Charles, "*Pengantar Akuntansi Manajemen*", Jakarta, Erlangga. 1991.
- Kanter, R.M. "*The new managerial work*", Harvard Business Review 66: pp. 85-92. 1989.
- Kaplan, Robert S and David P Norton. "*Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*", Erlangga : Jakarta. 1996.
- Kotler, Philip. "*Marketing Management*", Eleventh Edition. New Jersey: Person Education, Inc. 2003.

- Laela, Fatma. "*Balanced Scorecard : Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Manajemen*", Jurnal Teknologi Bisnis, vol.2 No.1. 1998.
- Luis, Suwardi., & Prima A, Biromo, "*Step by step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Balanced Scorecard*", PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. 2007.
- Mahmudi. "*Manajemen Kinerja Sektor Publik*", UPP STIM YKPN, Yogyakarta. 2007.
- Mardalis. "*Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*", Jakarta. 2008.
- Maxfield FN. "*The Case Study, Education, Reset*", Di dalam Nazir M. 1999. Metode Penelitian. Cetakan keempat, Ghalia Indonesia, Jakarta. 1930.
- Moh. Nazir. "*Metode Penelitian*", Ghalia Indonesia. Jakarta. 1998.
- Mowen, H. "*Akuntansi Manajemen*". Edisi 7. Salemba 4, Jakarta. 2004.
- Mulyadi. "*Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*", Salemba Empat, Jakarta. 2001.
- Mulyadi. "*Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*", Salemba Empat. Jakarta. 2007.
- Mulyana, Dedy. "*Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*", PT. Remaja Rosdakarya, Bandung. 2005.
- Mulyana, Rosgandika. "*Metodologi Penelitian*", Universitas Komputer Indonesia, Bandung. 2005.

- Munawir. "*Analisis Laporan Keuangan*", Edisi Keempat Cetakan Kelima, Liberty Jogja, Yogyakarta. 1995.
- Schneiderman, Arthur M. "*Setting Quality Goals*", ASQC, 1988.
- Sekaran, Uma. "*Metodologi Penelitian untuk Bisnis*", Jilid 2. Edisi 4. Salemba Empat, Jakarta. 2006.
- Sugiyono. "*Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*", CV.Afabeta: Bandung. 2009.
- Tangen, Stefan. "*Analyzing The Requirement of Performance Measurement*", *Measuring Business Excellence*, Vol. 9 Iss: 4, pp.46 – 54. 2005.
- Tjiptono, Fandy. "*Strategi Pemasaran*", Edisi ke dua, penerbit Andi, Yogyakarta. 2007.
- Umar, Husein. "*Metodologi Penelitian*", Gramedia Pustaka Umum, Jakarta. 2000.
- Umar, Husein. "*Metode Riset Bisnis*", Cetakan Pertama. Gramedia Pustaka Umum, Jakarta. 2002.
- Yuwono, Sony, "*Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorcard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*", Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. 2007.
- Yuwono, Sony, Sukarno, Edy dan Ichsan , Muhammad. "*Petunjuk praktis penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*", PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. 2002.



A central orange ribbon graphic with a 3D effect, featuring a central rectangular box and two side flaps that taper to points. The text is centered within the central box.

**LAMPIRAN 1
SURAT PENELITIAN
SKRIPSI**



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

r. H. Juanda No. 95, Ciputat 15412, Indonesia

Telp : (62-21) 7496006, 7493318, Fax. : (62-21) 7496006
Website : www.febuinjkt.ac.id E-mail:

Nomor : Un.01/F.8/PP.06P/ **1493^B**/2013
Lamp : Abstraksi/Outline
Hal : Perubahan Judul Skripsi

Jakarta, 16 Juli 2013

Kepada Yth.

1. Prof. Dr. Abdul Hamid, MS (Pembimbing I)

2. Yessi Fitri, SE., Ak., M.Si (Pembimbing II)

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan ini diharapkan kesediaan saudara untuk menjadi pembimbing I/II (materi/teknis) penulisan skripsi mahasiswa:

Nama : Wayan Adhitya Nugroho

NIM : **109082000047**

Jurusan/Semester : Akuntansi/ 9

Judul Skripsi : **"Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Konsep Balance Scorecard (Studi kasus PT. Wijaya Karya Beton)"**

Judul skripsi diatas dirubah oleh Pembimbing dengan Judul **"Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus PT. Wijaya Karya)"** Judul tersebut disetujui oleh jurusan yang bersangkutan. Oleh sebab itu dilanjutkan bimbingan skripsi dari tanggal **7 Maret 2013 s.d 7 September 2013**

Setelah judul Skripsi tersebut dikonsultasikan oleh mahasiswa yang bersangkutan dengan pembimbingan terjadi perubahan, harap segera dilaporkan kepada Fakultas. Laporan berikutnya dilaksanakan pada bulan ketiga dan kelima kepada Wadep Bidang Akademik.

Demikian, atas perhatian dan kesediaan saudara diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

a.n. Dekan,
Wadep Bidang Akademik

Leis Suzanawati, SE., M.Si
NIP. 19720809 2005012004

Tembusan:

1. Dekan FEB
2. Ketua Jurusan Akuntansi

An orange ribbon graphic with a central rectangular box containing text. The ribbon has a 3D effect with a shadow on the bottom edge.

LAMPIRAN 2
SURAT KETERANGAN
PENELITIAN PT. WIJAYA
KARYA



SURAT KETERANGAN
PU.02.01/E.DEP.EN.0217/2013

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Abdul Muis Yusuf
Jabatan : Koordinator HC Departemen Konstruksi Power
PT Wijaya Karya (Persero) Tbk

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Wayan Adhitya Nugroho
No Induk Mahasiswa : 109082000047
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Akuntansi
Instansi : Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah
Jakarta

Adalah benar telah mengadakan riset di kantor kami dalam rangka penelitian skripsi dengan judul Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus PT. Wijaya Karya) dari tanggal 25 Juli 2013.

Demikian surat keterangan ini kami buat agar dapat dipergunakan dengan sebaik-baiknya.

PT WIJAYA KARYA (Persero) Tbk

Departemen Konstruksi Power,



PT. WIJAYA KARYA (Persero) Tbk

Abdul Muis Yusuf

Koord. Human Capital

An orange ribbon graphic with a central rectangular box containing text. The ribbon has a 3D effect with a shadow at the bottom. The text is centered and reads:

LAMPIRAN 3
LAPORAN KEUANGAN PT.
WIJAYA KARYA

PT WIJAYA KARYA (PERSERO), Tbk.
DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2012 dan 2011
(Disajikan dalam ribuan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT WIJAYA KARYA (PERSERO), Tbk.
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION
As of December 31, 2012 and 2011
(Expressed in thousand Rupiah, unless otherwise stated)

	2012	Catatan / Notes	2011	
ASET				ASSETS
ASET LANCAR				CURRENT ASSETS
Kas dan Setara Kas	1.499.142.819	2e,2g,3	1.244.316.237	Cash and Cash Equivalent
Piutang Usaha (setelah dikurangi akumulasi penurunan nilai piutang sebesar Rp116.252.497 dan Rp108.314.675 per 31 Desember 2012 dan 2011)				Trade Receivables (Net of accumulated allowance for impairment of Rp116,252,497 and Rp108,314,675 as of December 31, 2012 and 2011)
Pihak Ketiga	954.967.541	2e,2h,2i,4	973.443.945	Third Parties
Pihak Berelasi	377.077.332	2e,2f,2h,2i,4	349.622.599	Related Parties
Piutang Retensi (setelah dikurangi akumulasi penurunan nilai piutang sebesar Rp7.036.132 dan Rp7.965.612, per 31 Desember 2012 dan 2011)				Retention Receivables (Net of accumulated allowance for impairment of Rp 7,036,132 and Rp 7,965,612 as of December 31, 2012 and 2011)
Tagihan Bruto Pemberi Kerja	580.217.037	2e,2f,2h,2i,5	472.736.565	Due From Customer
Pendapatan Yang Akan Diterima	1.481.610.381	2e,2i,2j,6	1.048.486.790	Accrued Income
Piutang Lain-Lain (setelah dikurangi akumulasi penurunan nilai piutang sebesar Rp15.526.694, per 31 Desember 2012 dan 2011)				Other Receivables (Net of accumulated allowance for impairment of Rp 15,526,694, as of December 31, 2012 and 2011)
Persediaan	66.650.385	2h,2i,8	69.504.434	Inventories
Uang Muka	1.138.080.424	2k,9	872.775.160	Advance
Pajak Dibayar Dimuka	296.286.792	10	397.993.677	Prepaid Tax
Biaya Dibayar Dimuka	293.856.355	2ac,11	162.426.253	Prepaid Expense
Jaminan Usaha	244.100.417	2l,12	196.605.215	Business Guarantee
Investasi Lain-Lain	17.183.491	13	10.496.239	Other Investment
Bagian lancar dari Piutang Sewa Jangka Panjang	11.510.882	2m,14	12.953.220	Current portion of Long Term Lease Receivable
Jumlah Aset Lancar	115.150.881	2o, 16	-	Total Current Assets
ASET TIDAK LANCAR	7.186.554.643		5.838.851.683	
Investasi Pada Entitas Asosiasi	173.583.247	2m,15	152.036.132	NON-CURRENT ASSETS Investment in Associates
Piutang sewa jangka panjang	639.008.521	2o, 16	-	Longterm lease
Aset Real Estate				Real Estate Assets
Tanah Belum Dikembangkan	70.983.815	2k,17	85.407.535	Land For Development
Persediaan Real Estate	509.024.058	2k,18	298.488.551	Real Estate Inventories
Properti Investasi	47.520.500	2n,19	-	Investment Property
Aset Tetap (setelah dikurangi akumulasi penyusutan sebesar Rp379.363.822 dan Rp294.475.459 per 31 Desember 2012 dan 2011)				Fixed Assets (Net of accumulated depreciation of Rp379,363,822 and Rp294,475,459 in December 31, 2012 and 2011)
Investasi Pada Ventura Bersama	1.168.756.506	2o,20	753.148.442	Investment in Joint Venture
Goodwill	1.023.232.653	2q,21	740.693.627	Goodwill
Aset Lain-Lain	4.847.052	2aa,22	4.847.052	Other Assets
Aset Pajak Tangguhan	73.251.831	23	417.005.950	Deferred Tax Assets
Jumlah Aset Tidak Lancar	48.446.592	2ac,27	32.500.599	Total Non-Current Assets
JUMLAH ASET	3.758.654.775		2.484.127.888	TOTAL ASSETS
	10.945.209.418		8.322.979.571	

Lihat catatan atas Laporan Keuangan Konsolidasian yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan.

See the accompanying Notes to the Consolidated Financial Statements which are an integral part of the financial statements as a whole.

PT WIJAYA KARYA (PERSERO), Tbk
 DAN ENTITAS ANAK
 LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN
 Tanggal 31 Desember 2012 dan 2011
 (Disajikan dalam ribuan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT WIJAYA KARYA (PERSERO), Tbk.
 AND ITS SUBSIDIARIES
 CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION
 As of December 31, 2012 and 2011
 (Expressed in thousand Rupiah, unless otherwise stated)

	2012	Catatan / Notes	2011	
LIABILITAS DAN EKUITAS				LIABILITIES AND EQUITY
LIABILITAS JANGKA PENDEK				CURRENT LIABILITIES
Pinjaman Jangka Pendek	234.689.995	24	130.848.840	Short Term Loans
Hutang Usaha				Trade Payables
Pihak Ketiga	2.491.951.306	25	2.104.187.183	Third Parties
Pihak Berelasi	37.265.795	2f,25	15.000.369	Related Parties
Hutang Lain-lain	25.572.575	26	40.168.879	Other Payables
Kewajiban Bruto Pemberi Kerja	97.953.570	2j,6	50.957.559	Due to Customer
Hutang Pajak	254.834.173	2ac,27	148.102.128	Tax Payables
Uang Muka Dari Pelanggan	312.178.223	2r,28	171.773.684	Advance From Customers
Biaya Yang Masih Harus Dibayar	2.020.866.070	29	1.750.681.211	Accrued Expenses
Pendapatan Yang Diterima Dimuka	965.547.790	30	639.977.278	Unearned Revenue
Bagian jangka pendek dari Pinjaman Jangka Panjang	86.768.386	33	75.511.741	Current portion of Long Term Loan
Jumlah Liabilitas Jangka Pendek	6.527.627.883		5.127.208.872	Total Current Liabilities
LIABILITAS JANGKA PANJANG				NON-CURRENT LIABILITIES
Kewajiban Imbalan Pasca Kerja	48.337.414	2u,31	23.746.899	Employee Benefits Liabilities
Uang Muka Proyek Jangka Panjang	623.790.382	2v,32	701.573.793	Advance for Long Term Projects
Pinjaman Jangka Panjang	931.448.145	33	251.074.132	Long Term Loan
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang	1.603.575.941		976.394.824	Total Non-Current Liabilities
JUMLAH LIABILITAS	8.131.203.824		6.103.603.696	TOTAL LIABILITIES
EKUITAS				EQUITY
Ekuitas yang dapat diatribusi-kan kepada pemilik entitas induk				Equity attributable to owners of parents entity
Modal Saham				Share Capital
Modal Dasar 16.000.000.000 saham, nilai nominal Rp100 (Rupiah penuh) per saham. Modal ditempatkan dan disetor sejumlah 6.105.627.500 saham, per 31 Desember 2012 dan 6.027.267.500 saham per 31 Desember 2011.	610.562.750	35	602.726.750	Authorized Capital 16,000,000,000 shares, par value of Rp100 (full amount) per share. Issued and paid up capital are 6,105.627.500 shares in December 31, 2012 and 6.027.267.500 shares in December 31, 2011.
Modal Saham yang diperoleh kembali disajikan dengan nilai nominal, sejumlah 176.686.500 saham pada tahun 2011.	-	2t,36	(17.668.650)	Treasury stock presented in par value of 176,686,500 share in 2011.
Tambahkan Modal Disetor	743.627.579	2s,37	611.571.672	Additional Paid-in Capital
Perubahan ekuitas pada				Changes in Equity of
Entitas Anak	23.526.182		20.249.897	Subsidiary Company
Saldo Laba	1.196.354.346		854.681.104	Retained Earnings
Sub Jumlah	2.574.070.857		2.071.560.773	Sub Total
Kepentingan Non Pengendali	239.934.737	34	147.815.102	Non Controlling Interest
Total Ekuitas	2.814.005.594		2.219.375.875	Total Equity
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS	10.945.209.418		8.322.979.571	TOTAL LIABILITIES AND EQUITY

Lihat catatan atas Laporan Keuangan Konsolidasian yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan.

See the accompanying Notes to the Consolidated Financial Statements which are an integral part of the financial statements as a whole.

PT WIJAYA KARYA (PERSERO), Tbk
 DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN LABA RUGI KOMPREHENSIF KONSOLIDASIAN
 Untuk tahun-tahun yang berakhir tanggal 31 Desember 2012 dan 2011
 (Disajikan dalam ribuan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT WIJAYA KARYA (PERSERO), Tbk.
 AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED THE STATEMENT OF COMPREHENSIVE INCOME
 For the years ended December 31, 2012 and 2011
 (Expressed in thousand Rupiah, unless otherwise stated)

	2012	Catatan / Notes	2011	
PENJUALAN BERSIH	9.816.085.895	2w,40	7.741.827.272	NET SALES
BEBAN POKOK PENJUALAN	(8.902.208.955)	2w,41	(6.978.414.331)	COST OF SALES
LABA KOTOR	913.876.940		763.412.941	GROSS PROFIT
LABA (RUGI) PADA VENTURA BERSAMA	197.505.039	2q,42	101.522.034	PROFIT (LOSS) FROM JOINT VENTURE
LABA KOTOR SETELAH VENTURA BERSAMA	1.111.381.979		864.934.975	GROSS PROFIT AFTER JOINT VENTURES
BEBAN USAHA		2w,43		OPERATING EXPENSES
Beban Penjualan	(11.386.522)		(3.646.075)	Sales Expenses
Beban Umum dan Administrasi	(254.578.836)		(207.547.734)	General and Administrative Expenses
Jumlah Beban Usaha	(265.965.358)		(211.193.809)	Total Operating Expenses
LABA USAHA	845.416.621		653.741.167	OPERATING INCOME
PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN		44		OTHER INCOME (EXPENSE)
Pendapatan Bunga	36.485.663		34.324.442	Interest Income
Laba (Rugi) Selisih Kurs	2.556.010		22.756.746	Gain (loss) in Foreign Exchange
Laba Penjualan Aset Tetap	305.950		105.494	Gain on Disposal of Fixed Assets
Pendapatan (Beban) dari Pendanaan	(36.228.187)		(15.696.279)	Funding (Expense) Interest
Beban Penurunan Nilai Piutang	(17.838.544)		(32.669.462)	Allowance for Impairment
Bagian laba (Rugi) Entitas Asosiasi	(5.138.607)		(1.977.374)	Gain (loss) Associated Entity
Beban Penurunan Nilai Aset & Persediaan	(5.027.911)		(8.722.331)	Allowance for Asset and Inventory
Penurunan Nilai Goodwill	-		(2.689.671)	Impairment of Goodwill
Lain-lain Bersih	(12.615.201)		(19.565.747)	Others - Net
Jumlah Pendapatan (Beban) Lain-Lain	(37.500.827)		(24.134.182)	Total Other Income (Expense)
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	807.915.794		629.606.985	PROFIT BEFORE INCOME TAX
PENGHASILAN (BEBAN) PAJAK				INCOME TAX (EXPENSES)
Pajak Kini				Current Tax
Pajak Final	(241.791.643)	2ac,27	(186.630.581)	Final Tax
Pajak Tidak Final	(77.117.961)		(62.937.828)	Non Final Tax
Pajak Tangguhan	16.118.772		10.907.919	Deferred Tax
Jumlah Penghasilan (Beban) Pajak	(302.790.832)		(238.660.490)	Total Income (Expenses) Tax
LABA BERSIH	505.124.962		390.946.495	NET INCOME
PENDAPATAN KOMPREHENSIF LAIN :				OTHER COMPREHENSIVE INCOME:
Selisih Kurs Penjabaran Laporan Keuangan	-		439.417	Gain (Loss) in Foreign Exchange - Net
Surplus Revaluasi Aset	3.638.700		10.442.017	Surplus of Assets Revaluation
PENDAPATAN KOMPREHENSIF LAIN SETELAH PAJAK :	3.638.700		10.881.434	OTHER COMPREHENSIVE INCOME AFTER TAX :
LABA KOMPREHENSIF	508.763.662		401.827.929	COMPREHENSIVE INCOME
LABA YANG DAPAT DIATRIBUSIKAN KE :				INCOME ATTRIBUTABLE TO :
- PEMILIK ENTITAS INDUK	457.857.708		354.498.793	PARENT ENTITY OWNER -
- KEPENTINGAN NON PENGENDALI	47.267.254		36.447.702	NON CONTROLLING INTEREST -
JUMLAH	505.124.962		390.946.495	TOTAL
JUMLAH LABA (RUGI) KOMPREHENSIF YANG DAPAT DIATRIBUSIKAN KEPADA :				TOTAL COMPREHENSIVE INCOME
- PEMILIK ENTITAS INDUK	461.133.994		366.374.887	PARENT ENTITY OWNER -
- KEPENTINGAN NON PENGENDALI	47.629.668		35.453.042	NON CONTROLLING INTEREST -
JUMLAH	508.763.662		401.827.929	TOTAL
Laba Bersih Per Saham Dasar (Rupiah penuh)	76,01	2ad,39	60,59	Net Earning Per Share (Full amount)

Lihat catatan atas Laporan Keuangan Konsolidasian yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan.

See the accompanying Notes to the Consolidated Financial Statements which are an integral part of the financial statements as a whole.

PT WIJAYA KARYA (PERSERO), Tbk. DAN ENTITAS ANAK
 LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS KONSOLIDASIAN
 Untuk tahun-tahun yang berakhir tanggal 31 Desember 2012 dan 2011
 (Disajikan dalam ribuan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT WIJAYA KARYA (PERSERO), Tbk. AND ITS SUBSIDIARIES
 CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN EQUITIES
 For the years ended December 31, 2012 and 2011
 (Expressed in thousand Rupiah, unless otherwise stated)

	Modal Ditempatkan dan Disetor/ <i>Issued and Paid Up Capital</i>	Modal Saham Diperoleh Kembali / <i>Treasury Stock</i>	Tambah Modal Disetor / <i>Additional Paid-in Capital</i>	Selisih Kurs Penjabaran Laporan Keuangan / <i>Foreign Currency Translation Adjustment</i>	Perubahan Ekuitas Pada Entitas Anak / <i>Changes in Equity of Subsidiary Entity</i>	Opsi Saham/ <i>Stock Option</i>	Saldo laba yang ditentukan penggunaannya /		Saldo Laba Yang Belum Ditentukan Penggunaannya/ <i>Unappropriated Retained Earnings</i>	Jumlah / <i>Total</i>	Kepentingan Non Pengendali/ Non Controlling Interest	Total Ekuitas / <i>Total Equity</i>	
							Appropriated Retained Earnings						
							Cadangan Lainnya/ <i>Others Reserve</i>	Cadangan Bertujuan/ <i>General Reserve</i>					
SALDO PER 1 JANUARI 2011	800.164.050	(17.668.850)	802.311.833	(430.417)	8.813.220	(21.350)	282.626.705	60.907.217	285.040.173	1.801.623.781	115.144.163	1.916.767.944	BALANCE AS OF JANUARY 1, 2011
Eksekusi Opsi Saham	2.572.700	-	-	-	-	-	-	-	-	2.572.700	-	2.572.700	<i>Stock Option Execution</i>
Tambahan Modal Disetor (Agi) Saham	-	-	9.259.839	-	-	-	-	-	-	9.259.839	2.129.249	11.389.088	<i>Additional Paid in Capital</i>
Selisih kurs penjabaran laporan keuangan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.380.000	7.380.000	<i>Foreign Exchange Translation</i>
Dividen	-	-	-	-	-	-	-	-	(99.722.767)	(99.722.767)	(13.368.013)	(113.090.780)	<i>Dividend</i>
Bina Lingkungan	-	-	-	-	-	-	-	-	(2.849.222)	(2.849.222)	-	(2.849.222)	<i>Community Development</i>
Program Kemitraan	-	-	-	-	-	-	-	-	(5.698.444)	(5.698.444)	-	(5.698.444)	<i>Funding for small scale business</i>
Dana Cadangan Bertujuan	-	-	-	-	-	-	-	56.984.438	(56.984.438)	-	-	-	<i>Appropriation of General Reserve</i>
Cadangan lainnya	-	-	-	-	-	-	119.667.320	-	(119.667.320)	-	-	-	
Lain-lain	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.075.781	1.075.781	<i>Other Reserve</i>
Laba Bersih Periode Berjalan	802.726.750	(17.668.850)	811.571.672	(430.417)	8.813.220	(21.350)	382.194.025	117.891.655	117.982	1.705.185.887	112.362.080	1.817.547.947	Comprehensive Income
Laba Komprehensif	-	-	-	430.417	11.436.677	-	-	-	354.498.793	354.498.793	36.447.702	390.946.495	
SALDO PER 31 DESEMBER 2011	802.726.750	(17.668.850)	811.571.672	-	20.249.897	(21.350)	382.194.025	117.891.655	354.616.774	2.071.560.773	147.815.102	2.219.375.875	BALANCE AS OF DECEMBER 31, 2011
SALDO PER 1 JANUARI 2012	802.726.750	(17.668.850)	811.571.672	-	20.249.897	(21.350)	382.194.025	117.891.655	354.616.774	2.071.560.773	147.815.102	2.219.375.875	BALANCE AS OF JANUARY 1, 2012
Eksekusi Opsi Saham	7.836.000	-	17.494.521	-	-	-	-	-	-	25.330.521	-	25.330.521	<i>Stock Option Execution</i>
Penjualan Saham yang diperoleh kembali	-	17.668.850	114.561.386	-	-	-	-	-	-	132.230.036	-	132.230.036	<i>Treasury Stock/Sale Back</i>
Setoran modal entitas anak	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	46.915.000	46.915.000	<i>Paid in Capital - Subsidiaries</i>
Agi Saham entitas anak	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10.274.970	10.274.970	<i>Agi Subsidiaries</i>
Dividen	-	-	-	-	-	-	-	-	(106.349.638)	(106.349.638)	-	(106.349.638)	<i>Dividend</i>
Dividen Non Pengendali Entitas Anak	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(11.899.869)	(11.899.869)	<i>Non Controlling Interest Dividend</i>
Bina Lingkungan	-	-	-	-	-	-	-	-	(3.544.988)	(3.544.988)	-	(3.544.988)	<i>Community Development</i>
Program Kemitraan	-	-	-	-	-	-	-	-	(7.089.976)	(7.089.976)	-	(7.089.976)	<i>Funding for Small-Scale Business</i>
Dana Cadangan Bertujuan	-	-	-	-	-	-	-	70.899.759	(70.899.759)	-	-	-	<i>Appropriation of General Reserves</i>
Cadangan lainnya	-	-	-	-	-	-	186.614.433	-	(186.614.433)	-	-	-	<i>Other Reserve</i>
Koreksi saldo non pengendali	-	-	-	-	-	-	-	-	800.134	800.134	(800.134)	-	<i>Correction of Non Controlling Interest</i>
Laba bersih periode berjalan -	810.562.750	-	743.627.579	-	20.249.897	(21.350)	548.808.458	188.791.414	916.115	2.112.936.863	192.305.089	2.305.241.932	Net current income
Laba Komprehensif	-	-	-	-	-	-	-	-	457.857.708	457.857.708	47.267.254	505.124.962	<i>Comprehensive Income</i>
Laba Komprehensif Periode Berjalan	-	-	-	-	3.276.285	-	-	-	-	3.276.285	362.414	3.638.700	Curren Comprehensive income
SALDO PER 31 DESEMBER 2012	810.562.750	-	743.627.579	-	23.526.182	(21.350)	548.808.458	188.791.414	458.775.823	2.574.070.857	239.934.737	2.814.005.594	BALANCE AS OF DECEMBER 31, 2012

Lihat catatan atas Laporan Keuangan Konsolidasian yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian.

See the accompanying Notes to Consolidated Financial Statements which are an integral part of the financial statements as a whole

PT WIJAYA KARYA (PERSERO), Tbk.
 DAN ENTITAS ANAK
 LAPORAN ARUS KAS KONSOLIDASIAN
 Untuk tahun-tahun yang berakhir tanggal 31 Desember 2012 dan 2011
 (Disajikan dalam ribuan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT WIJAYA KARYA (PERSERO), Tbk.
 AND ITS SUBSIDIARIES
 CONSOLIDATED STATEMENT OF CASH FLOW
 For the years ended December 31, 2012 and 2011
 (Expressed in thousand Rupiah, unless otherwise stated)

	2012	2011	
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI			CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES
Penerimaan Kas dari Pelanggan	9.584.461.990	7.613.870.478	Received from Customers
Pembayaran Kepada Pemasok	(8.766.229.773)	(6.416.412.565)	Payment to Suppliers
Pembayaran Kepada Direksi dan Karyawan	(162.976.368)	(146.420.156)	Payment for Director and Employee
Pembayaran Beban Usaha dan Lainnya	(91.013.676)	(60.045.908)	Payment for Operating Expense and Others
Penerimaan Bunga Jasa Giro	36.485.663	34.324.442	Deposit Interest Receipt
Pembayaran Bunga Pinjaman	(36.228.187)	(15.696.279)	Payment of Interest
Pembayaran Pajak-pajak	(112.993.787)	(171.201.234)	Payment of Taxes
Kas Bersih Diperoleh dari (Digunakan untuk) Aktivitas Operasi	451.505.862	838.418.778	Net Cash Provided by (Used for) Operating Activities
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI			CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES
Penurunan (Kenaikan) Jaminan Usaha	(6.687.252)	48.146.585	Decrease (Increase) Business Guarantee
Pembelian Aset Tetap	(496.551.776)	(292.592.498)	Acquisition of Fixed Assets
Penambahan Properti Investasi	(43.820.500)	-	Increase of Investment Property
Penempatan Saham Pada Entitas Asosiasi	(26.685.722)	(4.236.132)	Investment in Associated Entity
Kenaikan Investasi Ventura Bersama	(85.033.987)	(204.986.690)	Increase of Investment in Joint Venture
Penambahan Aset lain-lain	(410.405.283)	(351.214.853)	Increase in Other Assets
Penurunan (Kenaikan) Investasi Lainnya	1.442.338	(10.644.925)	Decrease (Increase) in Other Investment
Kas Bersih Diperoleh dari (Digunakan untuk) Aktivitas Investasi	(1.067.742.181)	(815.528.514)	Net Cash Provided by (Used for) Investing Activities
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN			CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES
Kenaikan Pinjaman Bank	795.471.813	93.935.762	Increase of Bank Loans
Setoran Modal	157.560.557	19.213.439	Paid Up Capital Stock
Setoran Modal Pihak Non Pengendali	46.915.000	-	Paid up Capital Stock non controlling interest
Pembayaran Dividen, Program Kemitraan dan Bina Lingkungan	(128.884.471)	(119.428.097)	Payment of Dividend, small scale business and Community Development
Kas Bersih Diperoleh dari (Digunakan untuk) Aktivitas Pendanaan	871.062.899	(6.278.896)	Net Cash Provided by (Used for) Financing Activities
KENAIKAN BERSIH KAS DAN SETARA KAS	254.826.581	16.611.368	INCREASE OF NET CASH AND CASH EQUIVALENT
SALDO KAS DAN SETARA KAS PADA AWAL PERIODE	1.244.316.237	1.227.704.869	BEGINNING BALANCE OF CASH AND CASH EQUIVALENT
SALDO KAS DAN SETARA KAS PADA AKHIR PERIODE	1.499.142.819	1.244.316.237	ENDING BALANCE OF CASH AND CASH EQUIVALENT

Aktivitas yang tidak mempengaruhi arus kas :

Activities that's not influencing of cash flow

Pembayaran piutang usaha dengan apartemen dan aset tetap (18.718.073)

Appropriated Retained Earnings for general reserve and other reserve

Lihat Catatan atas Laporan Keuangan konsolidasian yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

See accompanying Notes to Consolidated Financial Statements which are an integral part of the financial statements taken as a whole

A decorative orange ribbon graphic with a central rectangular box containing text.

LAMPIRAN 4
KUISIONER PENELITIAN PT.
WIJAYA KARYA

Hal: Permohonan Pengisian Kuesioner

Jakarta, Juni 2013

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Saudara/i Responden

Di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir sebagai mahasiswa Program Strata Satu (S1) Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, saya:

Nama : Wayan Adhitya Nugroho

NIM : 109082000047

Fak/Jur/Smtr : Ekonomi dan Bisnis/Akuntansi/IX

Bermaksud melakukan penelitian ilmiah untuk penyusunan skripsi dengan judul **Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus PT. Wijaya Karya).**

Untuk itu, saya sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk menjadi responden dengan mengisi lembar kuesioner ini secara lengkap dan sebelumnya saya mohon maaf telah mengganggu waktu bekerja Bapak/Ibu/Saudara/i. Data yang diperoleh hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian dan tidak digunakan sebagai penilaian kinerja di tempat Bapak/Ibu/Saudara/i bekerja, sehingga kerahasiaan akan saya jaga sesuai dengan etika penelitian.

Informasi yang diperoleh atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i merupakan faktor kunci untuk mengetahui hal-hal yang berpengaruh terhadap kualitas audit berbantuan komputer.

- **Dimohon untuk membaca setiap pertanyaan secara hati-hati dan menjawab dengan lengkap semua pertanyaan, karena apabila terdapat salah satu nomor yang tidak diisi maka kuesioner dianggap tidak berlaku.**

- **Tidak ada jawaban yang salah atau benar dalam pilihan anda, yang penting memilih jawaban yang sesuai dengan pendapat anda.**

Apabila diantara Bapak/Ibu/Saudara/i ada yang membutuhkan hasil penelitian ini, maka Bapak/Ibu/Saudara/i dapat menghubungi saya (telepon dan e-mail tertera di bawah). Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i meluangkan waktu untuk mengisi dan menjawab semua pertanyaan dalam eksperimen ini, saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya,

Dosen Pembimbing

Peneliti



(Prof. Dr. Abdul Hamid, MS.)

(Wayan Adhitya Nugroho)

KUESIONER SUPPLIER

I. Petunjuk Pengisian

1. Mohon dengan hormat bantuan dan ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara/i, untuk memberikan tanggapan atas alternatif jawaban (tanggapan) yang telah disediakan.
2. Berilah tanda (✓) pada kolom alternatif jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i. Pilih sesuai dengan keadaan sebenarnya.
3. Ada 5 alternatif jawaban (tanggapan) yaitu:
 - SP = Sangat Puas
 - P = Puas
 - CP = Cukup Puas
 - KP = Kurang Puas
 - STP = Sangat Tidak Puas

II. Karakteristik Supplier

- a. Nama :
- b. Jenis Kelamin :
- c. Usia :
- d. Pekerjaan :
- e. Jenis Produk Yang Ditawarkan :

No.	Keterangan	Tanggapan				
		SP	P	CP	KP	STP
I	Atribut Produk dan Jasa					
	1. Bagaimana menurut anda dengan harga-harga produk yang ditawarkan oleh PT. Wijaya Karya.					
	2. Bagaimana menurut anda terhadap keamanan dan kepercayaan terhadap proses transaksi yang dilakukan.					
II	Citra (<i>Image</i>) Perusahaan					
	3. Bagaimana menurut anda kerja sama yang dilakukan antara PT. Wijaya Karya dengan anda sebagai supplier.					
	4. Bagaimana menurut anda terhadap citra PT. Wijaya Karya sebagai perusahaan infrastruktur yang terintegrasi dan bersinergi.					

III	<p>Hubungan dengan Supplier</p> <p>5. Bagaimana menurut anda dengan pelayanan karyawan PT. Wijaya Karya yang diberikan kepada supplier.</p>					
	<p>6. Bagaimana menurut anda dengan ketepatan waktu pembayaran yang dilakukan oleh PT. Wijaya Karya.</p>					
	<p>7. Bagaimana menurut anda terhadap informasi yang diberikan PT. Wijaya Karya kepada supplier setiap saat.</p>					

KUESIONER PELANGGAN

I. Petunjuk Pengisian

1. Mohon dengan hormat bantuan dan ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara/i, untuk memberikan tanggapan atas alternatif jawaban (tanggapan) yang telah disediakan.
2. Berilah tanda (✓) pada kolom alternatif jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i. Pilih sesuai dengan keadaan sebenarnya.
3. Ada 5 alternatif jawaban (tanggapan) yaitu:
 - SP = Sangat Puas
 - P = Puas
 - CP = Cukup Puas
 - KP = Kurang Puas
 - STP = Sangat Tidak Puas

II. Karakteristik Pelanggan

- a. Nama :
- b. Jenis Kelamin :
- c. Usia :
- d. Pekerjaan :
- e. Jenis Produk Yang Dibeli :

No.	Keterangan	Tanggapan				
		SP	P	CP	KP	STP
I	Atribut Produk dan Jasa					
	1. Bagaimana menurut anda dengan harga-harga produk yang dijual PT. Wijaya Karya terjangkau oleh pembeli.					
	2. Bagaimana menurut anda dengan kualitas produk yang dijual PT. Wijaya Karya.					
	3. Bagaimana menurut anda jasa yang diberikan PT. Wijaya Karya dalam hal pendistribusian barang dan melayani konsultasi masyarakat/pembeli.					
	4. Bagaimana menurut anda terhadap banyaknya produk yang dijual oleh PT. Wijaya Karya.					
	5. Bagaimana menurut anda terhadap keamanan dan kepercayaan terhadap					

	proses transaksi yang dilakukan.					
II	Citra (<i>Image</i>) Perusahaan					
	6. Bagaimana menurut anda PT. Wijaya Karya dengan kemampuan perusahaan tersebut dalam menyediakan produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan.					
	7. Bagaimana menurut anda dengan kinerja karyawan PT. Wijaya Karya dalam melayani pelanggan.					
	8. Bagaimana menurut anda terhadap citra perusahaan PT. Wijaya Karya sebagai perusahaan infrastruktur yang terintegrasi dan bersinergi.					
III	Hubungan dengan Pelanggan/Pembeli					
	9. Bagaimana menurut anda dengan pelayanan karyawan PT. Wijaya Karya yang diberikan kepada pelanggan.					

	<p>10. Bagaimana menurut anda dengan ketepatan waktu pengerjaan proyek PT. Wijaya Karya</p>					
	<p>11. Bagaimana menurut anda terhadap kecepatan tanggapan dari karyawan PT. Wijaya Karya dalam menyelesaikan masalah pelanggan.</p>					
	<p>12. Bagaimana menurut anda terhadap informasi yang diberikan karyawan PT. Wijaya Karya kepada pelanggan setiap saat.</p>					

KUESIONER KARYAWAN

I. Petunjuk Pengisian

1. Mohon dengan hormat bantuan dan ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara/i, untuk memberikan tanggapan atas alternatif jawaban (tanggapan) yang telah disediakan.
2. Berilah tanda (√) pada kolom alternatif jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i. Pilih sesuai dengan keadaan sebenarnya.
3. Ada 5 alternatif jawaban (tanggapan) yaitu:
 - SP = Sangat Puas
 - P = Puas
 - CP = Cukup Puas
 - KP = Kurang Puas
 - STP = Sangat Tidak Puas

II. Data Karyawan

1. Jenis Kelamin :
 - a. Pria ()
 - b. Wanita ()
2. Usia Anda Sekarang :
 - a. 20 tahun ke bawah ()

- b. 21 – 30 tahun ()
 - c. 31 – 40 tahun ()
 - d. 40 tahun ke atas ()
3. Pendidikan terakhir :
- a. SMA/ Sederajat ()
 - b. Akademi/ Sederajat ()
 - c. Strata satu (S1) ()
 - d. Lebih dari strata satu (S1) ()
4. Lama Anda Bekerja di PT... :
- a. 1 – 5 tahun ()
 - b. 6 – 10 tahun ()
 - c. 11 – 15 tahun ()
 - d. 15 tahun ke atas ()

No.	Keterangan	Tanggapan				
		SP	P	CP	KP	STP
I	Kapabilitas Karyawan					
	1. Bagaimana menurut anda dengan perusahaan yang memberikan kesempatan bagi anda untuk berkreatifitas.					
	2. Bagaimana menurut anda dengan perusahaan yang menghargai karyawan yang meningkatkan kemampuan dan pengetahuan atas inisiatif sendiri.					
II	Kapabilitas Sistem Informasi					
	3. Bagaimana menurut anda dengan informasi yang dapat diperoleh setiap waktu sesuai dengan kebutuhan karyawan.					
	4. Bagaimana menurut anda informasi mengenai perusahaan baik mengenai					

	kebijakan, prosedur maupun hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan yang diberikan secara jelas dan akurat oleh perusahaan.					
	5. Bagaimana menurut anda dengan sikap anda yang tidak pernah ketinggalan informasi apapun mengenai perusahaan.					
	6. Bagaimana menurut anda terhadap performa yang diberikan kepada karyawan setelah didukung teknologi informasi.					
	7. Bagaimana menurut anda terhadap kemampuan karyawan dalam memaksimalkan fungsi teknologi informasi.					
III	Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan 8. Bagaimana menurut anda dengan gaji yang diterima sekarang ini,					

	karena telah sesuai dengan pekerjaan anda.					
	9. Bagaimana menurut anda dengan kesempatan anda untuk memperoleh pelatihan dan promosi dari perusahaan.					
	10. Bagaimana menurut anda dengan sarana dan prasarana yang disediakan perusahaan.					
	11. Bagaimana menurut anda suasana/ keharmonisan hubungan antar rekan kerja.					
	12. Bagaimana menurut anda dengan perhatian perusahaan dalam menanggapi saran/usul para karyawan.					

	13. Bagaimana menurut anda dengan kebijakan prosedur dan pembagian tugas yang ditetapkan oleh perusahaan.					
--	---	--	--	--	--	--



LAMPIRAN 5
JAWABAN RESPONDEN

Data Kuisiner Pelanggan

RESPOND EN	APJ1	APJ2	APJ3	APJ4	APJ5	TAPJ	CP6	CP7	CP8	TCP	HP9	HP10	HP11	HP12	THP	SUMP
1	4	4	3	4	5	20	4	4	3	11	3	4	4	3	14	45
2	3	3	3	3	3	15	3	3	3	9	3	3	3	3	12	36
3	4	3	4	4	4	19	4	4	4	12	4	4	4	4	16	47
4	5	5	5	5	5	25	5	5	5	15	5	5	5	5	20	60
5	2	3	4	3	4	16	4	4	3	11	4	3	4	3	14	41
6	2	4	3	3	4	16	4	4	4	12	4	3	3	3	13	41
7	3	4	4	4	3	18	3	4	4	11	3	3	4	4	14	43
8	3	3	5	3	3	17	4	4	4	12	4	4	4	3	15	44
9	4	5	2	3	3	17	4	4	3	11	3	3	3	3	12	40
10	4	4	4	4	3	19	3	3	3	9	3	4	4	3	14	42
11	3	3	4	3	4	17	3	3	3	9	4	3	3	3	13	39
12	3	3	3	1	3	13	3	3	4	10	4	3	3	3	13	36
13	3	4	4	3	3	17	3	3	3	9	3	3	3	3	12	38
14	4	4	2	3	2	15	3	3	4	10	4	3	3	3	13	38
15	3	3	3	4	4	17	3	3	3	9	3	4	3	3	13	39
16	2	3	4	4	4	17	3	3	4	10	4	3	2	4	13	40
17	3	3	4	4	3	17	4	4	4	12	4	4	3	3	14	43
18	3	4	4	4	3	18	3	3	3	9	3	4	3	3	13	40
19	3	3	4	3	3	16	3	3	3	9	3	3	2	3	11	36
20	3	4	4	4	4	19	4	4	4	12	4	4	4	3	15	46
21	3	4	3	3	3	16	3	3	3	9	3	4	3	3	13	38
22	3	3	3	4	4	17	3	3	3	9	3	3	4	3	13	39
23	4	3	2	5	3	17	3	5	4	12	4	2	3	3	12	41
24	4	4	4	3	3	18	3	4	3	10	3	2	3	4	12	40
25	3	4	3	4	3	17	3	4	4	11	3	3	3	4	13	41
26	4	4	3	3	4	18	4	5	5	14	5	4	4	4	17	49
27	4	3	3	3	4	17	5	5	4	14	4	4	4	3	15	46
28	4	3	3	3	2	15	3	4	4	11	3	4	4	4	15	41
29	4	3	3	3	2	15	4	4	3	11	4	4	4	3	15	41
30	2	2	3	3	2	12	3	3	4	10	3	4	3	3	13	35
31	4	3	3	3	3	16	3	3	4	10	4	4	4	4	16	42
32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Data Kuisioner Supplier

RESPOND EN	APJ1	APJ2	TAPJ	CP3	CP4	TCP	HP5	HP6	HP7	THP	SUMS
1	3	3	6	3	3	6	3	3	3	9	21
2	4	4	8	4	4	8	4	5	3	12	28
3	3	4	7	4	4	8	4	4	3	11	26
4	4	4	8	3	3	6	4	3	4	11	25
5	4	3	7	3	4	7	3	2	4	9	23
6	4	4	8	5	4	9	4	3	3	10	27
7	3	5	8	4	3	7	4	4	3	11	26
8	3	4	7	3	3	6	3	3	4	10	23
9	3	4	7	4	4	8	4	4	4	12	27
10	4	4	8	3	4	7	4	4	4	12	27
11	3	5	8	4	4	8	3	4	4	11	27
12	5	5	10	5	5	10	5	5	5	15	35
13	3	3	6	4	5	9	3	4	4	11	26
14	4	4	8	3	4	7	4	4	3	11	26
15	4	4	8	3	4	7	3	4	5	12	27
16	4	5	9	4	4	8	4	4	4	12	29
17	3	4	7	4	4	8	4	5	4	13	28
18	3	3	6	4	4	8	4	4	3	11	25
19	4	2	6	4	4	8	3	3	5	11	25
20	4	4	8	4	3	7	3	4	5	12	27
21	3	4	7	3	4	7	4	3	3	10	24
22	4	4	8	4	4	8	4	4	5	13	29
23	4	4	8	5	5	10	5	5	4	14	32
24	3	4	7	3	4	7	4	3	3	10	24
25	4	3	7	4	4	8	3	3	3	9	24
26	3	3	6	4	3	7	4	5	3	12	25
27	4	4	8	4	4	8	4	3	4	11	27
28	3	5	8	4	4	8	4	4	4	12	28
29	3	4	7	4	4	8	3	2	3	8	23
30	4	4	8	3	4	7	3	4	3	10	25
31	3	5	8	4	4	8	3	4	4	11	27
32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Data Kuisisioner Karyawan

RESPOND EN	KK1	KK2	TKK	KSI3	KSI4	KSI5	KSI6	KSI7	TKSI	MPK8	MPK9	MPK10	MPK11	MPK12	MPK13	TMPK	SUMK
1	4	4	8	4	4	3	4	4	19	3	4	4	4	4	4	23	50
2	5	4	9	5	4	5	5	4	23	5	5	5	4	5	5	29	61
3	3	4	7	2	3	3	3	3	14	2	3	3	4	3	4	19	40
4	5	4	9	3	3	3	4	5	18	3	4	5	3	3	3	21	48
5	4	5	9	4	4	4	5	5	22	4	5	5	4	3	4	25	56
6	3	4	7	5	4	3	4	4	20	2	2	2	4	3	3	16	43
7	4	4	8	5	4	4	4	4	21	4	3	3	4	3	3	20	49
8	3	3	6	2	3	4	4	4	17	3	3	3	4	3	3	19	42
9	4	4	8	2	2	3	3	3	13	3	3	3	3	3	3	18	39
10	4	5	9	4	3	3	4	4	18	3	4	4	4	3	3	21	48
11	4	4	8	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	52
12	4	2	6	4	2	3	5	4	18	4	3	2	5	3	2	19	43
13	4	4	8	3	3	4	4	4	18	4	3	3	5	3	4	22	48
14	5	5	10	4	4	4	5	5	22	1	2	4	5	4	4	20	52
15	4	5	9	3	2	3	3	3	14	2	3	3	3	2	2	15	38
16	2	3	5	5	4	4	5	4	22	3	2	5	5	3	2	20	47
17	4	3	7	3	3	3	3	4	16	2	3	3	4	3	3	18	41
18	4	4	8	3	3	5	4	3	18	2	2	2	3	1	1	11	37
19	4	3	7	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	3	3	19	41
20	4	4	8	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	52
21	5	5	10	3	4	4	4	3	18	4	4	4	4	3	3	22	50
22	4	4	8	4	4	4	4	5	21	5	3	5	4	4	4	25	54
23	3	3	6	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	3	3	17	38
24	5	5	10	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30	65
25	4	5	9	2	3	3	4	3	15	4	4	4	4	4	3	23	47
26	4	2	6	4	4	4	3	4	19	3	3	4	3	4	3	20	45
27	5	5	10	4	4	4	5	4	21	4	4	4	5	5	5	27	58
28	5	5	10	4	4	4	3	4	19	3	5	5	4	4	5	26	55
29	4	5	9	4	3	3	4	4	18	3	4	4	4	3	3	21	48
30	4	5	9	4	4	4	5	5	22	4	5	5	2	2	3	21	52
31	5	4	9	3	3	3	4	5	18	3	4	5	3	3	3	21	48
32	4	4	8	3	3	5	4	3	18	2	2	2	3	1	1	11	37
33	2	3	5	5	4	4	5	4	22	3	2	5	5	3	2	20	47
34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

A decorative orange ribbon graphic with a central rectangular box containing text. The ribbon has a 3D effect with a shadow at the bottom. The text is centered and reads:

LAMPIRAN 6
HASIL PENGUJIAN
PENELITIAN

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Pelanggan

1. Atribut Produk dan Jasa

Correlations

	APJ1	APJ2	APJ3	APJ4	APJ5	TAPJ
Pearson Correlation	1	,838**	,663**	,767**	,701**	,880**
APJ1 Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
N	35	35	35	35	35	35
Pearson Correlation	,838**	1	,742**	,794**	,788**	,923**
APJ2 Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
N	35	35	35	35	35	35
Pearson Correlation	,663**	,742**	1	,763**	,788**	,879**
APJ3 Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
N	35	35	35	35	35	35
Pearson Correlation	,767**	,794**	,763**	1	,805**	,917**
APJ4 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
N	35	35	35	35	35	35
Pearson Correlation	,701**	,788**	,788**	,805**	1	,907**
APJ5 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
N	35	35	35	35	35	35
Pearson Correlation	,880**	,923**	,879**	,917**	,907**	1
TAPJ Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	35	35	35	35	35	35

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,826	,962	6

2. Citra (Image) Perusahaan

Correlations

		CP6	CP7	CP8	TCP
CP6	Pearson Correlation	1	,937**	,872**	,967**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35
CP7	Pearson Correlation	,937**	1	,902**	,979**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35
CP8	Pearson Correlation	,872**	,902**	1	,956**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35
TCP	Pearson Correlation	,967**	,979**	,956**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,881	,983	4

3. Hubungan dengan Pelanggan

Correlations

		HP9	HP10	HP11	HP12	THP
HP9	Pearson Correlation	1	,835**	,855**	,868**	,942**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
HP10	Pearson Correlation	,835**	1	,894**	,828**	,943**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
HP11	Pearson Correlation	,855**	,894**	1	,859**	,955**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
HP12	Pearson Correlation	,868**	,828**	,859**	1	,938**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
THP	Pearson Correlation	,942**	,943**	,955**	,938**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,850	,976	5

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Supplier

1. Atribut Produk dan Jasa

Correlations

		APJ1	APJ2	TAPJ
APJ1	Pearson Correlation	1	,800**	,941**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	35	35	35
APJ2	Pearson Correlation	,800**	1	,955**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	35	35	35
TAPJ	Pearson Correlation	,941**	,955**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	35	35	35

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,916	,964	3

2. Citra (Image) Perusahaan

Correlations

		CP3	CP4	TCP
CP3	Pearson Correlation	1	,907**	,976**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	35	35	35
CP4	Pearson Correlation	,907**	1	,977**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	35	35	35
TCP	Pearson Correlation	,976**	,977**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	35	35	35

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,928	,984	3

3. Hubungan dengan Supplier

Correlations

		HP5	HP6	HP7	THP
HP5	Pearson Correlation	1	,879**	,777**	,945**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35
HP6	Pearson Correlation	,879**	1	,778**	,949**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35
HP7	Pearson Correlation	,777**	,778**	1	,912**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35
THP	Pearson Correlation	,945**	,949**	,912**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,873	,965	4

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Karyawan

1. Kapabilitas Karyawan

Correlations

		KK1	KK2	TKK
KK1	Pearson Correlation	1	,784**	,941**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	35	35	35
KK2	Pearson Correlation	,784**	1	,947**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	35	35	35
TKK	Pearson Correlation	,941**	,947**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	35	35	35

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,915	,961	3

2. Kapabilitas Sistem Informasi

Correlations

		KSI3	KSI4	KSI5	KSI6	KSI7	TKSI
KSI3	Pearson Correlation	1	,846**	,707**	,800**	,765**	,908**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
KSI4	Pearson Correlation	,846**	1	,822**	,788**	,803**	,932**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
KSI5	Pearson Correlation	,707**	,822**	1	,804**	,696**	,880**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
KSI6	Pearson Correlation	,800**	,788**	,804**	1	,841**	,931**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
KSI7	Pearson Correlation	,765**	,803**	,696**	,841**	1	,902**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35
TKSI	Pearson Correlation	,908**	,932**	,880**	,931**	,902**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,827	,967	6

3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

		Correlations						
		MPK8	MPK9	MPK10	MPK11	MPK12	MPK13	TMPK
MP K8	Pearson	1	,766**	,689**	,588**	,714**	,673**	,855**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N		35	35	35	35	35	35	35
MP K9	Pearson	,766**	1	,772**	,460**	,683**	,774**	,864**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,005	,000	,000	,000
N		35	35	35	35	35	35	35
MP K10	Pearson	,689**	,772**	1	,564**	,721**	,698**	,864**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N		35	35	35	35	35	35	35
MP K11	Pearson	,588**	,460**	,564**	1	,747**	,645**	,768**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,000		,000	,000	,000
N		35	35	35	35	35	35	35
MP K12	Pearson	,714**	,683**	,721**	,747**	1	,903**	,919**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N		35	35	35	35	35	35	35
MP K13	Pearson	,673**	,774**	,698**	,645**	,903**	1	,906**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N		35	35	35	35	35	35	35
TM PK	Pearson	,855**	,864**	,864**	,768**	,919**	,906**	1
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N		35	35	35	35	35	35	35

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,810	,953	7