



**ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN *BALANCE SCORECARD*
DALAM PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN PT. RODA MAS
TIMBER KALIMANTAN**

SKRIPSI

Diajukan Oleh :

Alireza Rahmadin

022117133

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

NOVEMBER 2021

**ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* DALAM PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN
PT. RODA MAS TIMBER KALIMANTAN**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Akuntansi Program
Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor

Mengetahui,



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

(Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., C.A.)

Ketua Program Studi,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Arief'.

(Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA.,
CMA., CCSA., CA., CSEP., QIA.)

**ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* DALAM PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN
PT. RODA MAS TIMBER KALIMANTAN**

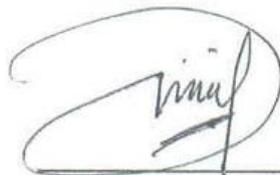
Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada Hari: Jum'at, Tanggal: 26 / 11 / 2021

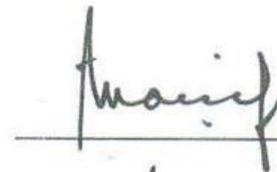
Alireza Rahmadin
022117133

Menyetujui

Ketua Penguji,
(Ketut Sunarta Ak., M.M., C. A.PIA)



Ketua Komisi Pembimbing
(Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak.,
MBA.,CMA., CCSA., CA., CSEP., QIA)



Anggota Komisi Pembimbing
(Agung Fajar Ilmiyono, S.E.,
M.Ak.,AWP.,CTCP.,C.F.A.,CNPHRP.,CAP.)



Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Alireza Rahmadin

NPM : 022117133

Judul Skripsi : Analisis Kemungkinan Penerapan *Balance Scorecard* Terhadap Penilaian Kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.



021
KEMENTERIAN
TEMBEL
49AKX05800848
Alireza Rahmadin
022117133

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, tahun
2021**

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan yang wajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

ABSTRAK

Alireza Rahmadin. 022117133. Analisis Kemungkinan Penerapan *Balance Scorecard* Terhadap Penilaian Kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan. Di bawah bimbingan: Arief Tri Hardiyanto dan Agung Fajar Ilmiyono, 2021.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan apabila diukur dengan *Balanced Scorecard*. Jenis penelitian ini adalah studi kasus. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, teknik dokumentasi dan kuesioner pada manajer, karyawan dan *customer* PT. Roda Mas Timber Kalimantan. Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah antara lain dengan menggunakan *Net Profit Margin*, *Return On Investment*, *Return On Equity* dan analisis *Multiattribute Attitude Model*.

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa 1) Strategi usaha PT. Roda Mas Timber Kalimantan apabila diukur dengan *Balanced Scorecard* kinerjanya baik. Artinya bahwa sikap manajer terhadap kondisi kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan adalah sangat puas karena berada pada rentang nilai 0-80. 2) Perspektif keuangan PT. Roda Mas Timber Kalimantan tidak efektif karena *Net Profit Margin* tahun 2020 lebih kecil dari tahun 2019 dan 2018, *Return On Investment* tahun 2020 lebih kecil dari tahun 2019 dan 2018. *Return On Equity* tahun 2020 lebih kecil dari tahun 2019 dan 2018. Berarti kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba tidak efektif. 3) Perspektif *customer* PT. Roda Mas Timber Kalimantan apabila diukur dengan *Balanced Scorecard* kinerjanya baik. Artinya bahwa sikap *customer* terhadap kondisi kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan adalah sangat puas karena berada pada rentang nilai 0-80. 4) Perspektif proses bisnis internal PT. Roda Mas Timber Kalimantan apabila diukur dengan *Balanced Scorecard* kinerjanya baik Artinya bahwa sikap manajer terhadap kondisi kerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan adalah sangat puas karena terletak pada rentang nilai 0-80. 5) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT. Roda Mas Timber Kalimantan apabila diukur dengan *Balanced Scorecard* kinerjanya baik. Artinya bahwa sikap manajer dan karyawan terhadap kondisi kerja PG Madukismo termasuk kategori sangat puas karena terletak pada rentang nilai 0-80.

Kata Kunci : *Balance Scorecard*, Kinerja Perusahaan

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmad dan karuniyah-nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang penulis buat ini. Tak lupa pula sholawat beserta salam kepada nabi kita Nabi Muhammad SAW kepada keluarganya, kepada sahabatnya, kepada pengikut beliau sehingga kita termasuk kepada pengikut beliau yang istiqamah.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan memperoleh gelar sarjana bagi mahasiswa program strata satu (S1) pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor dengan judul “Analisis Kemungkinan Penerapan *Balance Scorecard* Terhadap Penilaian Kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan”. Dalam kesempatan kali ini, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dan memberikan motivasi kepada penulis dari awal perkuliahan sampai dengan penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Kepada keluarga khususnya kedua orang tua yang selalu mendoakan anaknya dari kecil hingga sampai sekarang, semoga mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT.
2. Bapak Prof. Dr. H. Bibin Rubini, M.Pd. selaku Rektor Universitas Pakuan.
3. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., C.A. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor.
4. Bapak Dr. Arief Tri Herdiyanto, Ak., MBA., CMA., CCSA., C.A., CSEP., QIA. Selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan dan selaku Ketua Komisi Dosen Pembimbing yang selalu memberikan arahan dan masukan kepada penulis dalam pembuatan skripsi ini.
5. Bapak Agung Fajar Ilmiyono S.E., M.Ak., AWP., CTCP., C.F.A., CNPHRP., CAP selaku Anggota Komisi Dosen Pembimbing yang selalu memberikan arahan serta dukungan kepada penulis dengan respon yang sangat cepat dalam pembuatan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu dosen yang telah mengajarkan penulis dari awal perkuliahan sampai akhir perkuliahan yang tidak bisa menyebutkan namanya satu persatu.
7. Kepada segenap Staf Dosen dan Staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
8. Teman-teman seperjuangan angkatan 2017 kelas D Jurusan Akuntansi yang memberikan banyak pembelajaran kepada penulis.
9. Teman-teman seperjuangan yang selalu memberikan *support* kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, kepada Mhd. Efriyanto, Ziehan Hadi, dan teman-teman lainnya yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

10. Kepada kakak tingkat Detia Sucianti, Dias, dan Tessa yang memberikan arahan dalam penulisan skripsi.
11. Terima kasih kepada teman-teman kontrakan yang menjadi teman suka duka menjadi mahasiswa perantauan dari Riau.
12. Semua pihak yang membantu penulis baik secara langsung atau pun tidak langsung dalam penulisan skripsi ini.
13. TERIMA KASIH BANYAK buat diri penulis sendiri yang bisa berjuang dalam kemalasan yang selalu menghantui selama masa perkuliahan.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kelemahan dan kekurangan yang jauh dari kata kesempurnaan. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bisa menjadi pembelajaran bagi khususnya penulis sendiri untuk masa yang akan datang dan juga untuk pengguna lainnya.

Akhir kata penulis berharap dengan adanya skripsi yang penulis buat bisa menambah wawasan dan pemahanan bagi pihak lainnya yang membacanya. Aamiin.

Bogor, November 2021

Alireza Rahmadin

DAFTAR ISI

JUDUL	
LEMBAR PERSETUJUAN SEMINAR PROPOSAL PENELITIAN.....	
DAFTAR ISI.....	
DAFTAR TABEL.....	
DAFTAR GAMBAR.....	
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	
1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah	
1.2.1. Identifikasi Masalah	
1.2.2. Perumusan Masalah	
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian.....	
1.3.1. Maksud Penelitian.....	
1.3.2. Tujuan Penelitian	
1.4. Kegunaan Penelitian.....	
1.4.1. Kegunaan Praktis	
1.4.2. Kegunaan Akademis	
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Akuntansi Manajemen	
2.1.1. Pengertian Akuntansi Manajemen	
2.1.2. Fungsi Akuntansi Manajemen.....	
2.1.3. Perbedaan Akuntansi Manajemen dengan Akuntansi Keuangan.....	
2.2. <i>Balance Scorecard</i>	
2.2.1. Pengertian <i>Balance Scorecard</i>	
2.2.2. Karakteristik <i>Balance Scorecard</i>	
2.2.3. Syarat Untuk Menyusun <i>Balance Scorecard</i>	
2.2.4. Keunggulan <i>Balance Scorecard</i>	
2.2.5. Penerapan <i>Balance Scorecard</i>	
2.3. Kinerja Perusahaan.....	
2.3.1. Pengertian Kinerja Perusahaan	
2.3.2. Tujuan Penilaian Kinerja.....	
2.3.3. Manfaat Penilaian Kinerja.....	
2.3.4. Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	
2.3.5. Indikator Penilaian Kinerja	
2.4. Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran	
2.4.1. Penelitian Sebelumnya	
2.4.2. Kerangka Pemikiran.....	
BAB III. METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian.....	
3.2. Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian	
3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian	

3.4. Operasionalisasi Variabel.....
3.5. Metode Pengumpulan Data.....
3.6. Metode Pengolahan/Analisis Data
BAB IV. METODE PENELITIAN	
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian
4.1.1. Sejarah PT. Roda Mas Timber Kalimantan
4.1.2. Kegiatan Usaha
4.1.3. Struktur Organisasi
4.2. Pembahasan Pengukuran Kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan
4.2.1. Kondisi Kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan Apabila Diukur Dari Strategi Usaha
4.2.1.1. Analisis Strategi Usaha dengan <i>Multiattribute Attitude Model</i>
4.2.1.2. Analisis Prioritas Kepentingan dari Strategi Usaha.....
4.2.2. Kondisi Kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan Apabila Diukur Dari Perspektif Keuangan
4.2.2.1. <i>Net Profit Margin</i> (NPM).....
4.2.2.2. <i>Return On Investment</i> (ROI).....
4.2.2.3. <i>Return On Equity</i> (ROE).....
4.2.3. Kondisi Kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan Apabila Diukur Dari Perspektif <i>Customer</i>
4.2.3.1. Kepuasan <i>Customer</i>
4.2.3.2. Pangsa Pasar.....
4.2.4. Kondisi Kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan Apabila Diukur Dari Perspektif Proses Bisnis Internal
4.2.5. Kondisi Kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan Apabila Diukur Dari Pembelajaran dan Pertumbuhan.....
4.2.5.1. Kepuasan Karyawan.....
4.2.5.2. Kapabilitas Karyawan, Kapabilitas Sistem Informasi dan Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan.....
4.3. Hasil Pengukuran Kinerja dengan <i>Balance Scorecard</i>
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan
5.2. Saran.....
DAFTAR PUSTAKA
DAFTAR RIWAYAT HIDUP
LAMPIRAN.....

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbedaan Akuntansi Manajemen dengan Akuntansi Keuangan
Tabel 2.2 Penelitian Sebelumnya
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel
Tabel 4.1 Tenaga Kerja
Tabel 4.2 Jabatan dan Tanggung Jawab
Tabel 4.3 Atribut Tujuan Strategi Butir 1-6.....
Tabel 4.4 Atribut Perumusan Strategi Butir 1-5.....
Tabel 4.5 Atribut Pelatihan Butir 1-2.....
Tabel 4.6 Hasil <i>belief</i> rata-rata dan <i>ideal</i> rata-rata setiap atribut.....
Tabel 4.7 Data Urutan Tingkat Kepentingan.....
Tabel 4.8 Hasil Data Kepentingan
Tabel 4.9 Laba Bersih, Penjualan, dan <i>Net Profit Margin</i> PT. Roda Mas Timber Kalimantan Tahun 2018, 2019, 2020.....
Tabel 4.10 Laba bersih, total aktiva dan <i>Return On Investment</i> PT. Roda Mas Timber Kalimantan Tahun 2018, 2019, 2020.....
Tabel 4.11 Laba bersih, modal sendiri dan <i>Return On Equity</i> PT. Roda Mas Timber Kalimantan Tahun 2018, 2019, 2020.....
Tabel 4.12 Atribut Harga Butir 1-2.....
Tabel 4.13 Atribut Mutu Butir 1-9.....
Tabel 4.14 Atribut Waktu Butir 1-2.....
Tabel 4.15 Hasil <i>belief</i> rata-rata dan <i>ideal</i> rata-rata setiap atribut.....
Tabel 4.16 Data Urutan Tingkat Kepentingan.....
Tabel 4.17 Hasil Data Kepentingan
Tabel 4.18 Pangsa Pasar Butir 1-3
Tabel 4.19 Retensi <i>Customer</i> Butir 1.....
Tabel 4.20 Akuisisi <i>Customer</i> Butir 1.....
Tabel 4.21 Profitabilitas <i>Customer</i> Butir 1
Tabel 4.22 Hasil <i>belief</i> rata-rata dan <i>ideal</i> rata-rata setiap atribut.....
Tabel 4.23 Data Urutan Tingkat Kepentingan.....
Tabel 4.24 Hasil Data Kepentingan
Tabel 4.25 Proses Inovasi Butir 1
Tabel 4.26 Proses Operasi Butir 1-2
Tabel 4.27 Layanan Purna Jual Butir 1
Tabel 4.28 Hasil <i>belief</i> rata-rata dan <i>ideal</i> rata-rata setiap atribut.....
Tabel 4.29 Data Urutan Tingkat Kepentingan.....
Tabel 4.30 Hasil Data Kepentingan
Tabel 4.31 Atribut Komunikasi Butir 1-7
Tabel 4.32 Atribut Penghargaan Butir 1-3
Tabel 4.33 Atribut Dukungan Butir 1-3.....
Tabel 4.34 Hasil <i>belief</i> rata-rata dan <i>ideal</i> rata-rata setiap atribut.....

Tabel 4.35 Data Urutan Tingkat Kepentingan	
Tabel 4.36 Hasil Data Kepentingan	
Tabel 4.37 Kapabilitas Karyawan Butir 1-2	
Tabel 4.38 Kapabilitas Sistem Informasi Butir 1	
Tabel 4.39 Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan Butir 1-4	
Tabel 4.40 Hasil <i>belief</i> rata-rata dan <i>ideal</i> rata-rata setiap atribut	
Tabel 4.41 Data Urutan Tingkat Kepentingan	
Tabel 4.42 Hasil Data Kepentingan	
Tabel 4.43 Kesimpulan Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i>	
Tabel 4.44 Hasil Kuantitatif dan Kualitatif (Kuesioner)	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Basic Design of a <i>Balanced Scorecard</i> Performance System.....	
Gambar 2 <i>Customer Care Measures</i>	
Gambar 3 Kerangka Pemikiran	
Gambar 4 Struktur Organisasi PT. Roda Mas Timber Kalimantan	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen perusahaan yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, karena dengan menggunakan sistem manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan usaha maka perusahaan akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik.

Perusahaan harus mengetahui sejauh mana strategi yang diterapkan dapat berhasil dan apa sajakah yang telah dicapai pada tahun sebelumnya. Perlu diingat bahwa lingkungan bisnis suatu perusahaan akan bersaing berdasarkan kompetisi dan proses.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan. Pengukuran kinerja selama ini hanya menitikberatkan pada hasil akhir yaitu aspek keuangan dan ini belum mencukupi jika diterapkan di abad informasi dan komunikasi saat ini. Pengukuran kinerja yang seringkali hanya menfokuskan pada aspek keuangan hanya akan menghasilkan laba maksimal dalam jangka pendek. Dan kinerja keuangan tidak mampu mengungkap masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik, karena kinerja keuangan dianggap hanya mengejar kemampulabaan (*profitability*) jangka pendek. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan.

Akan tetapi, menilai kinerja perusahaan semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Untuk mengatasi kekurangan ini, perusahaan membutuhkan tolok ukur yang baru yang lebih baik dalam penilaian kinerja yang dapat menunjukkan kemana perusahaan akan berjalan dan seberapa baik perusahaan mampu menciptakan nilai keuangan jangka panjang sebagai tujuan perusahaan, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan berkembang.

Metode ini berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard*. Dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan- kepentingan masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen dalam manajemen tradisional. *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen tradisional yaitu karakteristik keterukuran dan keseimbangan. *Balanced Scorecard* sebagai inti sistem manajemen strategik mempunyai keunggulan yaitu memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategik dalam membawa perusahaan menuju masa depan, menghasilkan laba yang maksimal serta menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang terukur.

Menurut Hanuma (2010:4) bahwa dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* diharapkan dapat membantu memberikan kerangka komprehensif untuk menterjemahkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* tidak hanya menggunakan aspek keuangan saja, melainkan juga aspek-aspek non keuangan guna mencapai keseimbangan pengukuran kinerja. Dengan *balanced scorecard* manajemen perusahaan dapat memonitor dan menyesuaikan implementasi dan strategi yang ditetapkan, dan apabila diperlukan membuat perubahan mendasar dalam strategi itu sendiri (Krismiaji Anni, 2011: 367).

PT. Roda Mas Timber Kalimantan dalam kegiatan sehari-harinya telah melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan. Namun, dalam melaksanakan pengukuran kinerjanya PT. Roda Mas Timber Kalimantan hanya mengukur kinerja perusahaan dari segi aspek keuangannya saja tanpa memperhatikan aspek-aspek lain (nonkeuangan) yang sebenarnya juga sangat mendukung dan penting serta saling berkaitan untuk melihat keefektifan kinerja dalam usaha meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Maka dari itu penulis mengambil kesimpulan bahwa PT. Roda Mas Timber Kalimantan ini belum menerapkan Metode *Balance Scorecard*, dan penulis ingin mencoba menerapkan Metode *Balance Scorecard* pada perusahaan ini.

Seperti yang telah disebutkan diatas, metode *Balanced Scorecard* mengklasifikasikan pengukuran kinerja ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari perspektif keuangan akan melihat kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari penjualan yang dilakukan dalam periode tertentu. Perspektif pelanggan akan melihat kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru lebih banyak dari tahun sebelumnya. Perspektif proses bisnis internal akan melihat kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk baru yang bersaing untuk dipasarkan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan melihat

kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta membina dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusianya (Mulyadi, 2014).

Berdasarkan kelebihan yang dimiliki oleh Balance Scorecard, maka penulis tertarik untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan instrumen-instrumen yang terdapat dalam Balanced Scorecard kedalam Penelitian yang berjudul **“Analisis Kemungkinan Penerapan Balance Scorecard Dalam Penilaian Kinerja Perusahaan PT. Roda Mas Timber Kalimantan”** .

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Kinerja perusahaan dapat dinilai dengan berbagai cara. Namun dalam akuntansi manajemen yang dimana penggunaannya merupakan pihak internal, kinerja perusahaan dapat dinilai dari seberapa kecil biaya yang dikeluarkan dan seberapa banyak laba yang diperoleh. Maka dari itu, evaluasi atas *Cost of Revenue (COR)* dan metode penetapan harga akan menjadi kunci utama untuk menilai kinerja perusahaan jasa guna pengambilan keputusan oleh manajemen.

1.2.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah penelitian di atas, maka penulis merumuskan masalah yang akan dibahas sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan *Balance Scorecard* pada PT. Roda Mas Timber Kalimantan?
2. Bagaimana kinerja keuangan dan non keuangan pada PT. Roda Mas Timber Kalimantan?
3. Bagaimana peranan penerapan *Balance Scorecard* dalam meningkatkan kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengukur tingkat pemahaman praktis penulis tentang penilaian kinerja pada PT. Roda Mas Timber Kalimantan apabila di ukur dengan metode Balance Scorecard, dan membantu manajemen memberikan dasar untuk mengambil keputusan serta sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar sarjana ekonomi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui penerapan *Balance Scorecard* pada PT. Roda Mas Timber Kalimantan.
2. Untuk mengetahui kinerja keuangan dan non keuangan pada PT. Roda Mas Timber Kalimantan.
3. Untuk mengetahui peranan penerapan *Balance Scorecard* dalam meningkatkan kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Praktis

Kegunaan Praktis yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

Penelitian ini bermanfaat sebagai alternatif pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dalam menilai kinerja manajemen. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi berkaitan dengan pengukuran kinerja kepada PT. Roda Mas Timber Kalimantan yang lebih baik dalam mencerminkan aktivitas perusahaan yang sesungguhnya dan sebagai bahan evaluasi kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan.

1.4.2. Kegunaan Akademis

Adapun kegunaan akademis yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah pengetahuan, pengalaman dan sebagai wahana menerapkan ilmu yang telah dipelajari penulis khususnya mengenai Penerapan *Balanced Scorecard* dalam Penilaian Kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Akuntansi Manajemen

2.1.1. Pengertian Akuntansi Manajemen

Setiap usaha, baik usaha kecil maupun usaha besar membutuhkan informasi akuntansi yang berguna bagi pihak manajemen. Informasi akuntansi dapat dijadikan alat untuk pengawasan maupun sebagai dasar pengambilan keputusan. Seorang manajer membutuhkan informasi akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan karena informasi manajemen memiliki cakupan yang luas tidak hanya menyangkut masalah keuangan tetapi juga masalah non keuangan.

Menurut Indrayati (2017:1) akuntansi manajemen adalah proses pengukuran, pencatatan, pengklasifikasian, peringkasan dan pelaporan serta penyajian data biaya yang diperlukan oleh pihak intern perusahaan yaitu pihak manajemen untuk mengambil keputusan.

Menurut Hadibroto menyatakan bahwa akuntansi manajemen adalah proses identifikasi pengukuran, akumulasi, analisa, persiapan interpretasi dan komunikasi keuangan yang dipergunakan oleh manajemen untuk merencanakan, menilai, mengawasi sesuatu dalam organisasi agar dapat dipastikan pemakaian yang tepat dan pertanggungjawaban yang baik terhadap sumber daya perusahaan.

Berdasarkan pengertian akuntansi manajemen di atas menunjukkan bahwa pada dasarnya manajemen berfungsi sebagai alat perencanaan, pengorganisasi, kepemimpinan dan pengendalian, hal ini sejalan dengan pengertian yang diberikan oleh James A.F Stoner yang mengemukakan bahwa “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan”

Pengertian-pengertian mengenai akuntansi manajemen di atas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi manajemen merupakan akuntansi yang menyediakan data dan informasi untuk pihak internal khususnya manajer di semua level dalam satu organisasi.

2.1.2. Fungsi Akuntansi Manajemen

Setelah mengetahui pengertian dari akuntansi manajemen, selanjutnya dijelaskan fungsi dari akuntansi manajemen. Paul Gradi (2017) menyatakan bahwa peranan akuntansi manajemen adalah:

1. Merumuskan kebijaksanaan dan dalam pengambilan keputusan terhadap suatu yang ditetapkan.
2. Fungsi perencanaan dan pengawasan.

Menurut Bitar (2021) peranan akuntansi manajemen ialah sebagai alat manajemen untuk merumuskan kebijaksanaan usaha, perencanaan dan pengawasan operasi dan pengukuran efisiensi dan efektivitas.

Menurut Paul Gradi (2017) juga menyatakan bahwa fungsi dari akuntansi manajemen dalam bidang usaha adalah merupakan teknik untuk mengumpulkan dan mencatat informasi yang diperlukan untuk perencanaan, pengawasan, monitoring dan pembaharuan perusahaan.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi akuntansi manajemen adalah sebagai sistem pengolahan informasi keuangan untuk memenuhi semua kebutuhan manajemen dalam menjalankan fungsi yang terdiri dari perencanaan, pengoordinasian, dan pengendalian perusahaan atau organisasi.

2.1.3. Perbedaan Akuntansi Manajemen dengan Akuntansi Keuangan

Sebagai salah satu sistem pengolahan informasi keuangan, karakteristik akuntansi manajemen dapat dibandingkan dengan karakteristik akuntansi keuangan. Hansen & Mowen menyatakan perbedaan antara akuntansi manajemen dengan akuntansi keuangan adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1

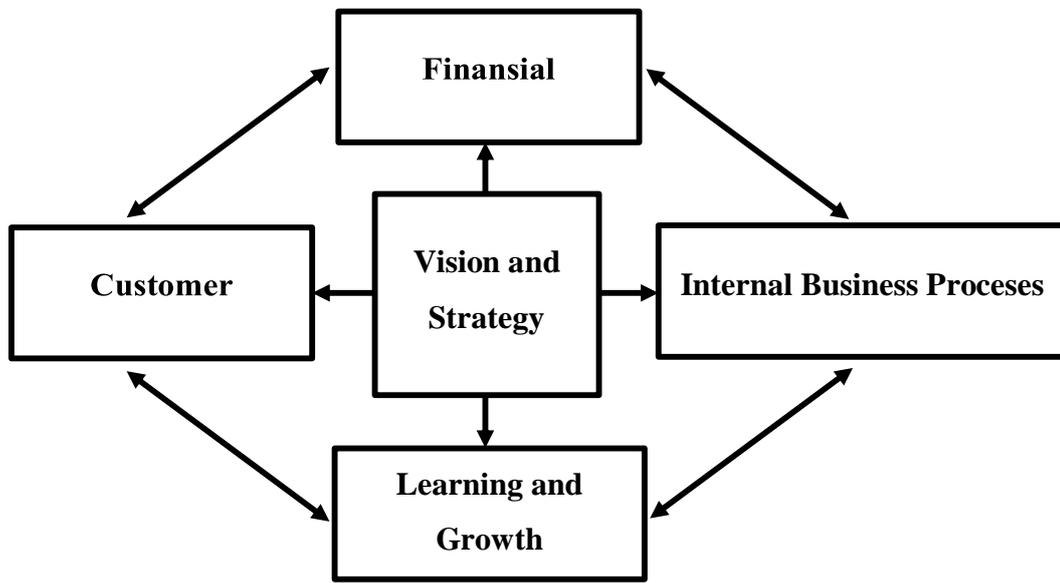
Perbedaan Akuntansi Manajemen dengan Akuntansi Keuangan

No.	Akuntansi Manajemen	Akuntansi Keuangan
1.	Fokus internal	Fokus eksternal
2.	Tidak ada aturan yang mengikat	Harus mengikuti aturan tertentu dari pihak eksternal
3.	Informasi keuangan dan nonkeuangan, informasi dapat bersifat subjektif	Informasi keuangan yang bersifat objektif
4.	Penekanan pada masa yang akan datang	Berorientasi historis
5.	Evaluasi dan keputusan internal didasarkan atas informasi yang sangat terperinci	Informasi mengenai perusahaan secara keseluruhan
6.	Sangat luas dan multidisiplin	Lebih independen

2.2. Balance Scorecard

2.2.1. Pengertian *Balance Scorecard*

Balance Scorecard adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi (Hansen Mowen). *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen yang mengintegrasikan visi, strategi, dan keempat perspektif secara berimbang dalam gambar berikut



Gambar 1 : Basic Design of a *Balanced Scorecard* Performance System (Sumber: Rohm 2003)

Balanced Scorecard menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Kaplan dan Norton 1996). Jika visi dan strategi dapat dinyatakan dalam tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi maka visi dan strategi organisasi tercapai.

Menurut Kaplan (1996) "*if can measure it you can manage it*" pendapat ini menjadi dasar pemikiran untuk melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan perusahaan atau organisasi baik aktivitas yang dapat diukur secara kualitatif maupun kuantitatif.

Balanced Scorecard memberikan suatu framework, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi kemudian menginformasikan pada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa mendatang. Untuk menentukan hasil yang ingin dicapai dan pemacu dari hasil yang ingin dicapai maka diharapkan eksekutif senior dalam perusahaan dapat mengkoordinasikan

energi, kemampuan dan pengetahuan dari semua orang yang ada dalam perusahaan dan kelangsungan hidup perusahaan.

2.2.2. Karakteristik *Balance Scorecard*

Karakteristik *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut: (Edwif, 2017)

- a. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan suatu “*Strategic Based Responsibility Accounting System*” yang menjabarkan visi dan strategi perusahaan, serta tolok ukur kinerja untuk masing-masing perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
- b. *Balanced Scorecard* mempertahankan perspektif keuangan karena tolok ukur keuangan berguna dalam mengikhtisarkan tindakan ekonomi terukur yang telah diambil. Tolok ukur keuangan yang digunakan biasanya berhubungan dengan kemampuan seperti laba operasi, ROE, ROI dan lain-lain. Alternatif tujuan keuangan dapat berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau perolehan arus kas. Perspektif keuangan menggambarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang diambil dalam ketiga perspektif yang lain. Perspektif *customer* mendefinisikan *customer* dan segmen pasar di mana unit usaha akan bersaing. Perspektif proses bisnis internal melukiskan proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai bagi konsumen. Akhirnya keberhasilan proses bisnis internal berasal dari keahlian karyawan. Keahlian karyawan ini terwujud dari pendidikan dan pelatihan yang tercakup dalam proses *learning and growth* (belajar dan bertumbuh).

2.2.3. Syarat untuk Menyusun *Balance Scorecard*

Balanced Scorecard menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi pekerja di semua lini untuk mengimplementasikan strategi dengan baik. Perusahaan yang ingin menyusun *Balanced Scorecard* harus mempunyai syarat- syarat sebagai berikut :

- a. Perusahaan telah mempunyai strategi yang jelas, tanpa strategi yang jelas dan tepat, penerapan *Balanced Scorecard* hanya sekedar menjadi mode bagi perusahaan.
- b. *Balanced Scorecard* perusahaan harus meliputi perspektif keuangan, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karena keempat perspektif ini merupakan rantai nilai yang terintegrasi menjadi sistem penilaian kinerja. Perusahaan bebas menentukan sendiri tolok ukur untuk tiap-tiap perspektif sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan

2.2.4. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja berdasar perspektif keuangan saja, maka *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan, yaitu :

a. Komprehensif

Balanced Scorecard menekankan pengukuran kinerja yang tidak hanya pada aspek kuantitatif saja tetapi juga aspek kualitatif.

b. Adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis

Pengukuran aspek keuangan tradisional melaporkan kejadian di masa lalu tanpa menunjukkan pencapaian kinerja di masa depan. Aspek konsumen, inovasi dan pengembangan serta learning memberikan pedoman terhadap konsumen yang selalu berubah pilihan.

c. Fokus terhadap goal atau tujuan menyeluruh perusahaan.

2.2.5. Penerapan *Balanced Scorecard*

Adanya empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran maka *Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada berbagai perusahaan swasta maupun milik negara yang berorientasi laba atau tidak karena empat perspektif tersebut sudah mencakup perspektif yang dibutuhkan untuk mengukur kinerja. *Balanced Scorecard* bisa digunakan sebagai kerangka sentral yang terfokus pada misi dan strategi.

Perusahaan yang tidak berorientasi laba maka perspektif keuangan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan paradigma baru dalam menilai kinerja. *Balanced Scorecard* hanya akan efektif dan memberikan manfaat pada perusahaan yang mempunyai visi karena penerapan perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan harus ditunjang dengan investasi yang tidak murah dan tidak dapat segera dipenuhi dalam satu periode akuntansi.

Penerapan *Balanced Scorecard* dilakukan berdasarkan sejumlah kepentingan berikut: (Abdurahman, 2001)

- a. Memperoleh kejelasan dan memperkuat konsensus pada visi dan strategi perusahaan.
- b. Membangun tim manajemen yang lebih solid pada sasaran *leadership development*.
- c. Mengkomunikasikan visi dan strategi kepada jajaran organisasi perusahaan.
- d. Menyediakan kegiatan operasional terhadap pencapaian tujuan-tujuan strategis.

- e. Membuat patokan target-target strategis.
- f. Mengaliansikan sumber daya, program-program, strategi dan investasi.
- g. Menyajikan sarana pembelajaran manajemen strategis.
- h. Membangun sebuah sistem umpan balik (*a feed back system*)

Berikut ini akan dibahas masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*:

a. Perspektif Keuangan

Tolok ukur keuangan dapat menjelaskan kondisi suatu perusahaan secara menyeluruh dalam menganalisis dan membandingkan perusahaan terutama bagi orang-orang yang menyediakan dana untuk perusahaan seperti lembaga keuangan dan pemegang saham, sangat mengandalkan tolak ukur kinerja keuangan untuk mengambil keputusan apakah meminjamkan atau menginvestasikan dana. Tolak ukur keuangan yang didesain dengan baik dapat memberikan pandangan agregat terhadap keberhasilan suatu organisasi (Tunggal, 2000:18). Ukuran yang digunakan dalam perspektif keuangan biasanya dinyatakan dalam profitabilitas, seperti:

1. Net Profit Margin (NPM)

Net Profit Margin adalah perbandingan antara laba bersih (*Net Operating Income*) dengan penjualan bersih (*Net Sales*) di mana perbandingannya dinyatakan dalam persentase (%). Jika ada perusahaan yang NPM-nya minus itu dikarenakan mengalami rugi pada saat perhitungan.

Secara sistematis *Net Profit Margin* dapat dirumuskan:

$$NPM = \frac{\text{Laba rugi bersih setelah pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Net Profit Margin digunakan untuk mengetahui efisiensi perusahaan dengan melihat besar kecilnya persentase laba dalam hubungannya dengan penjualan (Yanci, Vista 2018).

2. Return On Investment (ROI)

Return On Investment adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang dimaksudkan untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aset yang digunakan untuk operasi perusahaan untuk menghasilkan keuntungan. Namun dalam suatu usaha dalam skala besar seperti pembangunan pabrik dan lainnya adalah wajar apabila ROI mengalami nilai minus selama beberapa tahun, sebelum usaha tersebut mencapai Break Even Point atau Balik Modal.

Secara sistematis *Return On Investment* dapat dirumuskan :

$$ROI = \frac{\text{Laba rugi bersih setelah pajak}}{\text{Total aset}} \times 100\%$$

Kegunaan dari analisis ROI adalah sebagai berikut (Munawir, 2004) :

- a. ROI merupakan pengukuran yang komprehensif dalam segala hal yang mempengaruhi laporan keuangan
- b. ROI dapat digunakan untuk mengukur efisiensi tindakan-tindakan yang dilakukan oleh divisi atau bagian, yaitu dengan mengalokasikan semua biaya dan modal ke dalam bagian-bagian yang bersangkutan.
- c. ROI dapat digunakan untuk mengukur profitabilitas dari masing- masing produk yang dihasilkan oleh perusahaan.
- d. ROI dapat digunakan untuk keperluan kontrol dan juga untuk keperluan perencanaan.

3. Return On Equity (ROE)

Return On Equity adalah perbandingan antara jumlah laba yang tersedia bagi pemilik modal sendiri di satu pihak dan jumlah modal sendiri yang menghasilkan laba tersebut di lain pihak. Atau dengan kata lain ROE adalah kemampuan suatu perusahaan dengan modal sendiri yang bekerja di dalamnya untuk menghasilkan keuntungan. Dalam kasus yang jarang terjadi, rasio ROE negatif dapat disebabkan oleh arus kas yang didukung program pembelian kembali saham dan manajemen yang sangat baik, tetapi ini adalah hasil yang kurang mungkin (Yanci, Vista 2018).

Secara sistematis *Return On Equity* dapat dirumuskan:

$$ROE = \frac{\text{Laba rugi bersih setelah pajak}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

ROE digunakan untuk mengukur efisiensi pengguna modal dalam suatu perusahaan dengan membandingkan antara laba dengan modal yang digunakan.

Menurut Kaplan (1996) pada saat organisasi atau perusahaan melakukan pengukuran secara finansial maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya.

Pengukuran terhadap kinerja keuangan perusahaan harus memperhatikan tahapan-tahapan dalam siklus kehidupan bisnis yang ada. Siklus kehidupan bisnis yang ada meliputi beberapa tahap:

1. Berkembang (*Growth*)

Tahap ini merupakan tahap awal dari siklus hidup usaha, di mana perusahaan yang berada dalam tahap ini memiliki produk atau jasa yang potensial untuk berkembang baik. Salah satu tolak ukur yang digunakan mengingat tingginya tingkat investasi pada tahap ini ialah pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari *customer* baru dan atau dari produk dan jasa.

2. Bertahan (*Sustain*)

Sustain adalah suatu tahap di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Perhatian perusahaan pada tahap ini terpusat pada bagaimana mempertahankan pangsa pasar yang mereka miliki agar dapat terus menerus meraih laba. Tolak ukur yang digunakan pada tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

3. Panen (*Harvest*)

Harvest adalah suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasi mereka. Pada tahap kematangan (*mature*) ini perusahaan tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, melainkan hanya melakukan pemeliharaan peralatan, bukan perluasan atau pembangunan peralatan sebagai kapabilitas baru. Tolak ukur yang digunakan dalam tahap ini yaitu dengan memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan.

b. Perspektif *Customer*

Kinerja ini dianggap penting karena terdapat keterkaitan dengan kepuasan pelanggan. Dalam bisnis, persaingan dalam mempertahankan pelanggan lama dan mendapatkan pelanggan baru merupakan suatu proses persaingan yang wajar. Sebelum tolak ukur ditetapkan, Kaplan dan Norton menyarankan agar organisasi atau perusahaan menetapkan dan menentukan terlebih dahulu segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para calon pelanggan sehingga tolak ukur dapat lebih terfokus.

Kinerja pelanggan dapat dilakukan dengan pengukuran lima aspek utama yaitu :

1. Pangsa pasar, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan atau organisasi.
2. *Customer Retention*, pengukuran ini dapat dilakukan dengan mengetahui

besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah *customer* yang saat ini dimiliki organisasi atau perusahaan.

3. Kemampuan mempertahankan pelanggan lama, yang mengukur seberapa banyak perusahaan, atau organisasi berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
4. Tingkat kepuasan pelanggan, yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
5. Tingkat profitabilitas pelanggan, dalam pengukuran terhadap *customer* profitabilitas dapat dilakukan dengan *Activity Based Cost* (ABC).

Oleh karena itu aspek yang masih bersifat terbatas perlu dilakukan pengukuran-pengukuran yang lain yaitu pengukuran terhadap semua aktivitas yang mencerminkan nilai tambah bagi *customer* yang berada pada pangsa pasar perusahaan. Pengukuran tersebut berupa:

1. Atribut produk atau jasa

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitasnya.

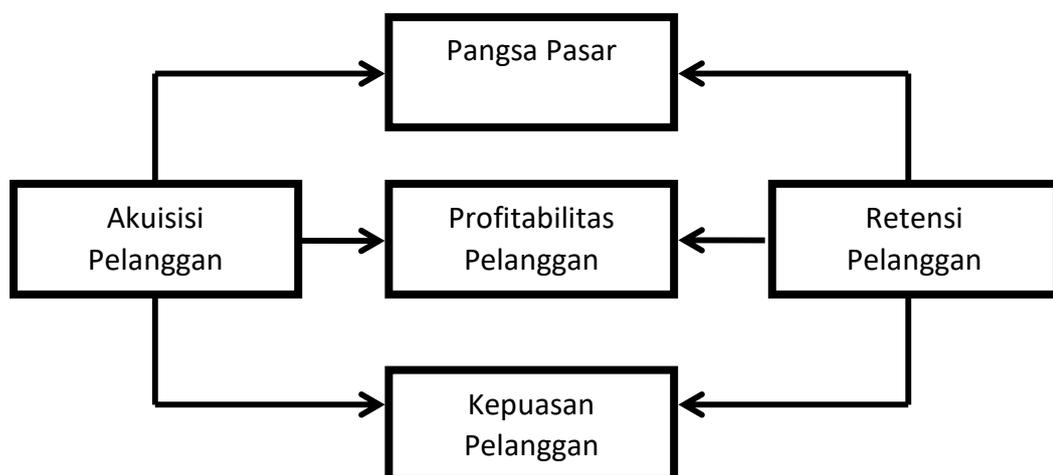
Dalam hal ini preferensi *customer* bisa berbeda-beda, ada *customer* yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian secara tepat waktu dan harga yang murah. Di lain pihak ada *customer* yang mau membayar pada tingkat harga yang tinggi untuk ciri dan atribut dari produk atau jasa yang dibelinya.

2. Hubungan *Customer* (*Customer Relationship*)

Mencakup penyampaian produk atau jasa kepada *customer*, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan *customer* setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

3. Ciri dan Reputasi (*Image dan Reputation*)

Image dan Reputation menggambarkan faktor-faktor tidak berwujud (*intangible*) yang membuat *customer* tertarik untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *reputasi* dan *image* dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti apa yang telah dijanjikan



Gambar 2.1: *Customer Care Measures*

(Sumber : Kaplan dan Norton 1996:69)

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini manajemen mengidentifikasi proses-proses yang paling kritikal untuk mencapai sasaran pelanggan dan keuangan. Sasaran dan ukuran perspektif ini ditentukan setelah manajemen menentukan sasaran dan ukuran pelanggan dan finansial.

Dalam Perspektif ini kinerja bisnis perusahaan diukur dari bagaimana perusahaan dapat memproduksi produk barang atau jasa secara efektif dan efisien. Secara umum Kaplan dan Norton membaginya menjadi tiga prinsip dasar yaitu:

1. Proses Inovasi

Proses Inovasi adalah proses di mana perusahaan berusaha mencari apa yang menjadi kebutuhan utama bagi *customer* dan kemudian menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Proses Inovasi dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

- a. Mengidentifikasi kebutuhan pasar.
- b. Menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

Kedua hal ini merupakan bagian yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan. Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan (R&D).

Tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dari proses inovasi yang dilakukan oleh perusahaan antara lain:

- a. Banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan secara relatif jika dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan.
- b. Lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan satu produk dan frekuensi modifikasi yang harus dilakukan selama proses pengembangan produk-produk secara relatif jika dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan.
- c. Besarnya penjualan produk baru tersebut dan lamanya waktu yang dibutuhkan untuk berhasil menjual produk-produk baru.

2. Proses Operasi

Proses Operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, dari saat penerimaan order dari *customer* sampai dengan saat produk atau jasa tersebut dikirimkan kepada *customer*. Aktivitas ini dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu :

a. Proses Pembuatan Produk atau Jasa

Proses pembuatan produk ini merupakan sesuatu yang bersifat repetitif, sehingga terdapat banyak teknik-teknik manajemen yang dapat diterapkan dalam proses ini. Secara umum

pengukuran ini dibagi menjadi tiga bagian, yaitu pengukuran kualitas, biaya, dan waktu.

b. Proses penyampaian produk atau jasa kepada *customer*

Proses ini sering disebut dengan istilah aktivitas pemasaran. Aktivitas pemasaran dan penjualan merupakan aktivitas yang dilakukan untuk membujuk dan sekaligus menyediakan sarana, sehingga *customer* dapat membeli barang atau jasa tersebut.

3. Proses Layanan Purna Jual

Proses pelayanan purna jual adalah aktivitas penciptaan nilai pada konsumen atas penggunaan produk atau jasa perusahaan yang telah ditawarkan. Proses pelayanan purna jual merupakan jasa pelayanan kepada *customer*, setelah penjualan produk atau jasa yang dibuat perusahaan saat ini. Pelayanan purna jual ini menjadi pengukuran yang cukup penting karena pelayanan purna jual ini berpengaruh pada tingkat kepuasan *customer*. Yang termasuk dalam aktivitas purna jual ini ialah garansi dan aktivitas reparasi, perlakuan terhadap produk cacat atau rusak, proses pembayaran yang dilakukan oleh *customer* pada transaksi penjualan secara kredit.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Growth and Learning Perspektif*)

Perspektif yang terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Proses pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari tiga prinsip yaitu *people*, *system*, dan *organizational* prosedur. Tujuan-tujuan dari perspektif keuangan, *customer* dan proses bisnis internal yaitu dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan karyawan, sistem, dan prosedur yang ada dalam organisasi dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal.

Usaha yang harus dilakukan untuk memperkecil kesenjangan yang ada diantaranya adalah perusahaan harus melakukan investasi, meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi serta meluruskan prosedur dan perbaikan rutinitas.

Dalam proses pembelajaran dan pertumbuhan tiga faktor yang harus diperhatikan yaitu:

1. Kemampuan Karyawan

Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga hal yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, kepuasan karyawan yang bertujuan untuk menyatakan bahwa moral karyawan dan kepuasan karyawan secara keseluruhan pada saat ini dipandang sangat penting oleh perusahaan. Pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan adalah kemampuan perusahaan mempertahankan karyawan yang kinerjanya baik untuk terus berada dalam perusahaan. Perusahaan akan mengalami kerugian apabila tidak dapat mempertahankan karyawan untuk seterusnya berada dalam perusahaan dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan adalah suatu ukuran, hasil, dampak, keseluruhan usaha, peningkatan moral, keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan *customer*.

2. Kemampuan Sistem Informasi

Peningkatan kualitas karyawan dan produktifitas karyawan dipengaruhi oleh akses sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan seperti: tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang digunakan, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

Agar para karyawan dapat bekerja dengan efektif mungkin dalam lingkungan dunia bisnis ini karyawan perlu mendapat banyak informasi mengenai *customer*, proses bisnis internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan

3. Motivasi, pemberian wewenang, dan pembatasan wewenang perusahaan.

Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui beberapa dimensi yaitu:

- a. Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan.
- b. Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.
- c. Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi.

2.3. Kinerja Perusahaan

2.3.1. Pengertian Kinerja Perusahaan

Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan

suatu organisasi atau perusahaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi yang tertuang dalam perumusan strategi.

Lary D Stout dalam Bastian (2001) menyatakan bahwa "Pengukuran atau penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang di tampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses".

Tim studi AKIP menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan hal penting dalam sistem pengendalian manajemen karena sebagai alat yang dapat digunakan manajemen untuk:

- a. Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitasnya
- b. Menilai pertanggungjawaban pencapaian tujuan dan sasaran oleh manajemen atas program-program
- c. Mengelola program secara efisien
- d. Menyediakan data dalam rangka pelaksanaan fungsi pengendalian program
- e. Membuat kebijaksanaan anggaran
- f. Mengelola dan mengukur hasil program
- g. Umpan balik bagi manajemen dalam rangka meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang
- h. Mempertanggungjawabkan sumber daya yang telah dipercayakan kepada manajemen.

2.3.2. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan pokok Penilaian Kinerja adalah :

- a. Untuk menentukan besarnya kontribusi pusat laba dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.
- b. Untuk menilai prestasi manajer pusat laba sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya.
- c. Untuk mengidentifikasi penyebab selisih pelaksanaan dari rencana sesuai dengan ukuran prestasi manajer yang telah ditentukan.
- d. Untuk membuat saran tindakan perbaikan atas situasi di luar kendali.
- e. Untuk memotivasi para manajer atau karyawan dalam meningkatkan prestasi sehingga dapat mencapai sasar organisasi dan dapat mematuhi anggaran standar perilaku yang telah ditetapkan dalam standar perilaku yang berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam

anggaran.

- f. Untuk menentukan dasar perbandingan prestasi antar divisi di dalam suatu organisasi.

2.3.3. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi karena penilaian kinerja tersebut dimanfaatkan oleh organisasi untuk :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimal.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan.
- d. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

2.3.4. Faktor- faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Adapun faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain:

- a. Faktor dalam diri karyawan
 - 1) Faktor psikis seperti: bakat, kemampuan yang dimiliki, kepribadian, kecerdasan, dan sebagainya.
 - 2) Faktor fisik seperti: kesehatan, jenis kelamin, usia, dan sebagainya.
- b. Faktor di luar diri karyawan

Faktor-faktor di luar diri karyawan yang mempengaruhi kinerja seperti gaji, kondisi kerja, hubungan kerja, kebijaksanaan pemerintah tentang kenaikan pangkat, dan delegasi wewenang

2.3.5. Indikator Penilaian Kinerja

Pekerjaan karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Adapun faktor-faktor yang dijadikan indikator pengukuran kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas dan kualitas karyawan

Pengukuran kualitas kerja karyawan berkaitan dengan mutu hasil pekerjaan karyawan yang menyangkut baik tidaknya hasil secara fisik. Pengukuran kuantitas menyangkut besarnya hasil yang diperoleh karyawan dalam jumlah satuan tertentu.

2. Keterampilan Kerja

Keterampilan kerja dalam hal ini dikaitkan dengan tingkat pendidikan dan pengalaman yang dimiliki karyawan. Jika tingkat pendidikan dan pengalaman yang dimiliki karyawan memadai, maka kinerja yang dihasilkan akan baik.

3. Tanggungjawab Kerja

Tanggung jawab suatu jabatan adalah kewajiban tertentu yang harus dilaksanakan oleh siapa saja yang menjalankan jabatan tersebut. Dalam hal ini pengukuran karyawan dinilai berdasarkan pertanggungjawaban kartawan terhadap atasannya atas hasil yang telah dicapai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Karyawan dikatakan memiliki tanggung jawab yang baik apabila karyawan tersebut mampu menanggung kesalahan yang telah dibuatnya.

4. Kerjasama

Dalam hal ini baik tidaknya kinerja karyawan dinilai berdasarkan kemampuannya menyelesaikan pekerjaan, apabila pekerjaan tersebut diberikan secara kelompok, karyawan dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila karyawan tersebut mampu memberi sumbangan kepada kelompoknya. Selain itu karyawan juga dinilai berdasarkan hubungan kerjanya dengan karyawan lainnya. Hal ini disebabkan karena kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal, misalnya: faktor kerjasama, lingkungan kerja, fasilitas, penghargaan dan sebagainya.

2.4. Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.4.1. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya adalah kumpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu, yang mana penelitian tersebut memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan. Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan evaluasi harga pokok dan metode penetapan harga, yaitu:

Tabel 2.2
 Penelitian Sebelumnya

No.	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Indikator	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Alimudin, Arasy and Falani, Achmad Zakki and Mudjanarko, Sri Wiwoho and Limantara, Arthur Daniel, 2020, "Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM"	<ul style="list-style-type: none"> • Perspektif Balance Scorecard (Independen) • Peningkatan Kinerja UMKM (Dependen) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode Balance Scorecard 2. Kinerja Perusahaan 	Deskriptif Kuantitatif	<p>Hasil uji validitas menggunakan korelasi product moment Pearson, diketahui bahwa semua item pertanyaan pada kuesioner mempunyai korelasi yang signifikan pada tingkat kesalahan sebesar 0.05, dimana hasil perhitungan menunjukkan semua instrument pertanyaan memiliki nilai > dari r tabel (0.1684) sehingga dapat dikatakan semua item pertanyaan adalah valid dan Semua variabel sudah dapat dikatakan reliabel karena telah memenuhi batasan nilai reliabilitas (α) > 0,70 sehingga dapat diolah lebih lanjut.</p>
2	Tiffany Armin Lokatili, 2013, "Analisa Pengaruh Penggunaan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengaruh Penggunaan Balanced Scorecard (Independen) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode Balance Scorecard 2. Keunggulan Bersaing 	Deskriptif Kuantitatif	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan positif signifikan antara penggunaan Balanced Scorecard terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.</p>

	Balanced Scorecard Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan”	<ul style="list-style-type: none"> Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan (Dependen) 	3. Kinerja Perusahaan		
3	<i>Ahmad Faishol, 2016, “Analisis Pengaruh Penerapan Balance Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Lamongan)”</i>	<ul style="list-style-type: none"> Penerapan Balance Scorecard (Independen) Peningkatan Kinerja Perusahaan (Dependen) 	<ol style="list-style-type: none"> Metode Balance Scorecard Kinerja Perusahaan 	Kuantitatif	Baik perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan, artinya dengan adanya pengukuran strategis, tujuan serta program tindakan dari masing-masing perspektif dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan PDAM Kabupaten Lamongan.
4	I Gusti Ayu Made Asri Dwija Putri, 2012, Pengaruh Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> Budaya Organisasi (Independen) Kinerja dalam 	<ol style="list-style-type: none"> Perspektif Balance Scorecard Budaya 	Deskriptif Kualitatif	bahwa model yang diajukan mempunyai daya prediksi yang relevan, yaitu budaya organisasi orientasi proses, employee dan pragmatis

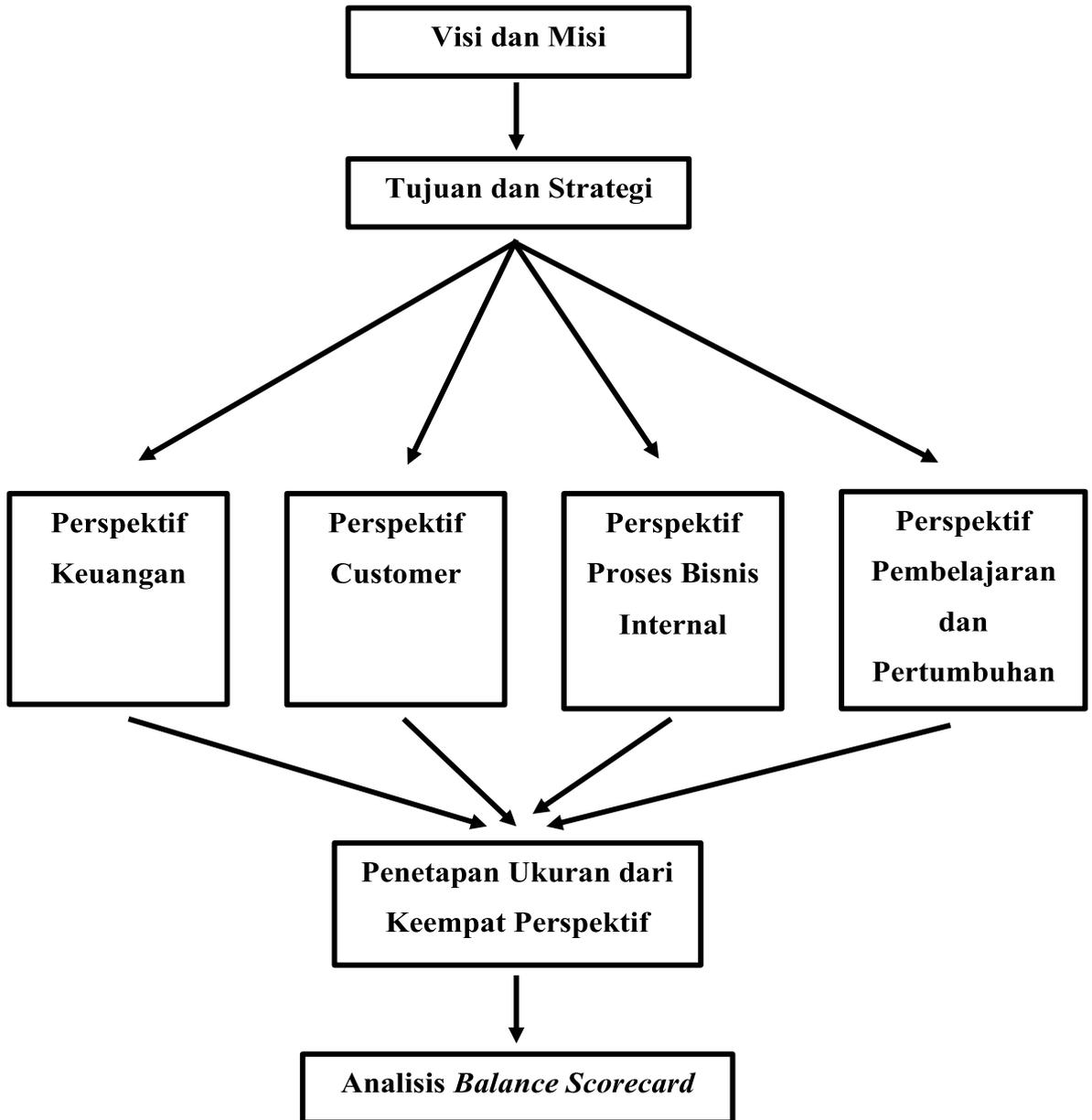
	terhadap Kinerja Dalam Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	Perspektif Balance Scorecard (Dependen)	Organisasi 3. Kinerja		berpengaruh terhadap kinerja dalam perspektif balanced scorecard sebesar empat puluh tujuh persen.
5	Delly Sukmanawan, 2019, <i>Balance Scorecard</i> Untuk Menilai Kinerja Perusahaan (Baraya Travel Bandung)	<ul style="list-style-type: none"> • Balance Scorecard (Independen) • Kinerja Perusahaan (Dependen) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode Balance Scorecard 2. Kinerja Perusahaan 	Deskriptif	Model pengukuran kinerja yang digunakan Baraya Travel Bandung masih menerapkan sistem yang menitikberatkan pada pencapaian target penjualan, kondisi outlet, dan pelaksanaan SOP karyawan. Pengukuran melalui laporan mingguan tentang kondisi outlet meliputi penilaian terhadap standard point operator, standard point outlets dan key performance indicators outlet. Implementasi pengukuran kinerja Baraya Travel Bandung kurang optimal, karena fokus pada pelayanan dan target penjualan.
6	Diana Riana, 2017, Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood Dengan Menggunakan	<ul style="list-style-type: none"> • Balance Scorecard (Independen) • Kinerja Perusahaan PT Indofood 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode Balance Scorecard 2. Pengukuran Kinerja Perusahaan 	Deskriptif	Hasil pengukuran kinerja terhadap keempat perspektif yang telah dilakukan scoring berdasarkan interval peningkatan / penurunan kinerja untuk periode tahun 2014-2015 dengan 2015-2016 disajikan dalam tabel 9. Dengan

	<i>Balanced Scorecard</i>	(Dependen)			perbandingan scorecard dapat diberikan kesimpulan kinerja PT Indofood pada periode 2015-2016 lebih baik daripada periode 2015-2014 berdasarkan tinjauan dari empat perpektif : keuangan, customer, proses bisnis internal, pembelajaran dan tumbuh.
7	Verni Kurniasari, Gesti Memarista , 2017, Analisis Kinerja Perusahaan menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada PT. Aditya Sentana Agro)	<ul style="list-style-type: none"> • Balance Scorecard (Independen) • Kinerja Perusahaan PT. Aditya Sentana Agro (Dependen) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode Balance Scorecard 2. Pengukuran Kinerja Perusahaan 	Deskriptif Kuantitatif	Berdasarkan dari analisis wawancara dan hasil pembahasan pada bab sebelumnya, secara keseluruhan kinerja PT. Aditya Sentana Agro dengan metode <i>Balanced Scorecard</i> telah berjalan dengan cukup baik. Hal tersebut dapat dilihat dari kesimpulan hasil analisis setiap perspektif adalah sebagai berikut :1.Perspektif Keuangan Kinerja PT. Aditya Sentana Agro pada perspektif keuangan adalah kurang baik. Hasil uji rasio aktivitas selama periode 2013-2015 mengalami penurunan yang menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu mengelola aset yang dimiliki secara maksimal. Begitu juga dengan hasil uji rasio profitabilitas selama periode 2013-2015 mengalami penurunan yang

					menunjukkan bahwa perusahaan belum efektif dalam menghasilkan keuntungan dari modal yang dimilikinya.
8	Idria Maita, 2020, Analisis Kinerja Perusahaan menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Balance Scorecard (Independen) • Kinerja Perusahaan (Dependen) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode Balance Scorecard 2. Pengukuran Kinerja Perusahaan 	Deskriptif Kuantitatif	Hasil pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode Balanced Scorecard kinerja perusahaan Kanwil II PT.Pegadaian Pekanbaru Persero pada tahun 2017 - 2018 belum bisa dikatakan baik. Hasil pengukuran perspektif keuangan, yaitu profit margin, operating ratio, dan current ratio didapatkan hasil bahwa kinerja perusahaan sudah bisa dikatakan baik walaupun nilai ROI mengalami penurunan dan harus diperbaiki. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan, menunjukkan hasil yang baik untuk nilai tingkat retensi pelanggan, profitabilitas karyawan, dan kepuasan pelanggan dengan pemerolehan pelanggan harus diperbaiki.
9	Dewi Aulia, 2013, Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Balance Scorecard 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode Balance 	Deskriptif	Beberapa faktor internal yang menjadi hambatan perusahaan antara lain:

	Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra Dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Di Pabrik Sutra Tiga Putra)	(Independen) <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Perusahaan Pabrik Sutra Tiga Putra (Dependen) 	Scorecard 2. Pengukuran Kinerja Perusahaan 3. Pendekatan Strategi		dalam perspektif keuangan yaitu perusahaan belum mampu mengoptimalkan kapasitas dari mesin ATBM (Alat Tenun Bukan Mesin), untuk hambatan dalam perspektif pelanggan para konsumen belum mengenal kain sutra putih yang di produksi oleh perusahaan kain sutra tiga putra.
10	Muh Rokhim, 2017, Penentuan Key Performance Indicator Dengan Metode Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> • Balance Scorecard (Independen) • Key Performance Indicator (Dependen) 	1. Metode Balance Scorecard 2. Penentuan Key Performance Indicator	Deskriptif Kuantitatif	Hasil monitoring pencapaian setiap KPI untuk selanjutnya akan dipakai untuk me-review proses penilaian kinerja setiap engineer dengan cara pembobotan setiap KPI dan menggunakan system grading (Pencapaian dikalikan dengan bobot KPI) untuk final penilaiannya.

2.4.2. Kerangka Pemikiran



Gambar 3

Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan menggunakan metode studi kasus, yaitu penelitian yang dilakukan dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari obyek yang diteliti, serta interaksinya dengan lingkungan sehingga kesimpulan yang diambil berdasarkan penelitian dan hanya berlaku terbatas pada obyek yang diteliti yaitu PT. Roda Mas Timber Kalimantan dan tidak berlaku untuk perusahaan lain.

3.2. Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

Penelitian penerapan *Balance Scorecard* pada kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan; maka kinerja adalah objek penelitian, Karyawan bagian Pergudangan adalah unit analisis, PT. Roda Mas Timber Kalimantan adalah lokasi penelitian.

3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian primer. Data diperoleh langsung dari PT. Roda Mas Timber Kalimantan berupa hasil wawancara, dokumentasi, dan kuesioner. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif, yaitu berupa data keuangan milik PT. Roda Mas Timber Kalimantan. Data kualitatif hanya merupakan data penunjang.

3.4. Operasionalisasi Variabel

Tabel 3.1

Operasionalisasi Variabel

Pengaruh *Balance Scorecard* terhadap Kinerja Perusahaan PT. Roda Mas
Timber Kalimantan.

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
<i>Balance Scorecard</i> (BSC)	Perspektif Keuangan	$NPM = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$ $ROI = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$ $ROE = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$	Rasio
	Perspektif Customer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pangsa pasar 2. <i>Customer Retention</i> 3. Kemampuan mempertahankan pelanggan lama 4. Tingkat kepuasan pelanggan 5. Tingkat profitabilitas pelanggan 	Ordinal
	Perspektif Proses Bisnis Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses Inovasi 2. Proses Operasi 3. Proses Layanan Purna Jual 	Ordinal
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan Karyawan 2. Kemampuan Sistem Informasi 3. Motivasi, pemberian wewenang, dan pembatasan wewenang perusahaan. 	Ordinal
Kinerja Perusahaan	Penilaian Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas dan kualitas karyawan 2. Keterampilan Kerja 3. Tanggungjawab Kerja 4. Kerjasama 	Ordinal/Rasio

3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang penulis gunakan untuk penelitian ini adalah wawancara, dokumentasi, dan kuesioner :

a. Teknik Wawancara

Teknik wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung mengenai keadaan perusahaan.

b. Teknik Dokumentasi

Teknik Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara memperoleh data yang diperlukan dengan mencatat data yang ada di perusahaan.

c. Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan menyusun daftar pertanyaan secara tertulis mengenai indikator-indikator yang terdapat dalam *Balanced Scorecard*.

3.6. Metode Pengolahan/Analisis Data

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Data dikumpulkan dengan metode dokumentasi yang selanjutnya dianalisis dengan teknik analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Langkah-langkah yang akan dilakukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kinerja melalui strategi usaha penulis menggunakan analisis kualitatif dengan memberikan kuesioner kepada manajer dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- 1) Membuat *Multiattribute Attitude Model* dengan rumus :

$$AB = \sum_{i=1}^n Wi | li - Xi |$$

Keterangan :

AB : Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu obyek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Li : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

2) Menentukan W_i dengan rumus :

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

3) Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n, begitu seterusnya.

4) Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, urutannya sebagai berikut :

1	Sangat baik/ sangat puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak baik/ tidak puas dan tidak berharap	2
5	Sangat tidak baik/ sangat tidak puas dan sangat tidak berharap	1

5) Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut : Nilai *ideal* = skor x absolut responden *ideal* masing-masing jawaban Nilai *belief* = skor x absolut responden *belief* masing-masing jawaban Kemudian nilai *ideal* dan *belief* rata-rata:

$$\text{Nilai ideal rata rata} = \frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Responden ideal}}$$

$$\text{Nilai belief rata rata} = \frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Responden belief}}$$

6) Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukan ke dalam rumus dengan skala likers :

(Sikap -1) x 100 = X, dan hasilnya (5- 1) x 100 = 400 Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap di bawah ini:



Keterangan :

- 0 – 80 : Sangat Baik / Sangat Puas
- 80 – 160 : Baik / Puas
- 160 – 240 : Ragu - ragu
- 240 – 320 : Tidak Baik / Tidak Puas
- 320 – 400 : Sangat Tidak Baik / Sangat Tidak Puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau skala semakin ke kiri, maka strategi usaha semakin baik. Hal ini dapat dikatakan manajer merasa puas terhadap hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika skala semakin besar atau skala semakin ke kanan maka strategi usaha semakin tidak baik. Hal ini dapat dikatakan manajer merasa tidak puas terhadap hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada 3 atribut maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan yaitu sebagai berikut :

Urutan Kepentingan	Nilai	Bobot
1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

2. Untuk menilai kinerja perusahaan melalui perspektif keuangan, penulis menggunakan analisis kuantitatif yaitu sebagai berikut :

1) **Net Profit Margin (NPM)**

Net Profit Margin adalah perbandingan antara laba bersih (*Net Operating Income*) dengan penjualan bersih (*Net Sales*).

Secara sistematis *Net Profit Margin* dapat dirumuskan :

$$NPM = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

2) **Return On Investment (ROI)**

Return On Investment adalah rasio profitabilitas yang dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aset yang digunakan untuk operasi perusahaan.

Secara sistematis *Return On Investment* dapat dirumuskan :

$$ROI = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

3) *Return On Equity (ROE)*

Return On Equity adalah perbandingan antara jumlah laba yang tersedia bagi pemilik modal sendiri di satu pihak dan jumlah modal sendiri yang menghasilkan laba tersebut di lain pihak.

Secara sistematis *Return On Equity* dapat dirumuskan :

$$ROE = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

Setelah diketahui hasil dari masing-masing rasio maka kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba tahun 2020 akan dibandingkan dengan tahun 2019 dan tahun 2018. Apabila kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba tahun 2020 lebih besar dari tahun 2019 dan tahun 2018 maka kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba efektif. Sebaliknya apabila kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba tahun 2020 lebih kecil dari tahun 2019 dan tahun 2018 maka kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba tidak efektif.

3. Untuk menilai kinerja perusahaan melalui perspektif non keuangan yaitu perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan penulis menggunakan analisis kualitatif dengan memberikan kuesioner.

3.1 Untuk mengukur tercapai atau tidaknya perspektif *customer* dengan menggunakan **Multiattribute Attitude Model**.

- 1) Membuat **Multiattribute Attitude Model** dengan rumus :

$$AB = \sum_{i=1}^n Wi | li - Xi |$$

Keterangan :

AB : Sikap *customer* secara keseluruhan terhadap suatu obyek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Li : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

2) Menentukan W_i dengan rumus :

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

- 3) Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke- n , dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n , begitu seterusnya.
- 4) Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, urutannya sebagai berikut :

1	Sangat baik/ sangat puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak baik/ tidak puas dan tidak berharap	2
5	Sangat tidak baik/ sangat tidak puas dan sangat tidak berharap	1

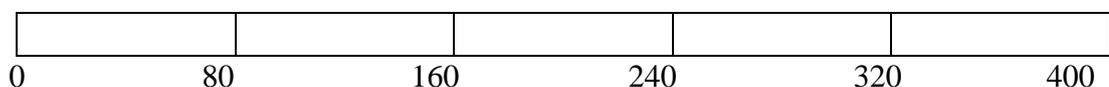
- 5) Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut : Nilai *ideal* = skor x absolut responden *ideal* masing-masing jawaban Nilai *belief* = skor x absolut responden *belief* masing-masing jawaban Kemudian nilai *ideal* dan *belief* rata-rata:

$$\text{Nilai ideal rata rata} = \frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Responden ideal}}$$

$$\text{Nilai belief rata rata} = \frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Responden belief}}$$

- 6) Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukan ke dalam rumus dengan skala likers :

(Sikap -1) x 100 = X, dan hasilnya (5- 1) x 100 = 400 Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap di bawah ini:



Keterangan :

- 0 – 80 : Sangat Baik / Sangat Puas
- 80 – 160 : Baik / Puas
- 160 – 240 : Ragu - ragu
- 240 – 320 : Tidak Baik / Tidak Puas
- 320 – 400 : Sangat Tidak Baik / Sangat Tidak Puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau skala semakin ke kiri, maka strategi usaha semakin baik. Hal ini dapat dikatakan manajer merasa puas terhadap hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika skala semakin besar atau skala semakin ke kanan maka strategi usaha semakin tidak baik. Hal ini dapat dikatakan manajer merasa tidak puas terhadap hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada 3 atribut maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan yaitu sebagai berikut :

Urutan Kepentingan	Nilai	Bobot
1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

3.2 Untuk mengukur pangsa pasar, perolehan *customer*, *customer* yang dipertahankan dan profitabilitas *customer* dilakukan dengan menggunakan **Multiattribute Attitude Model**

1) Membuat **Multiattribute Attitude Model** dengan rumus :

$$AB = \sum_{i=1}^n W_i | l_i - X_i |$$

Keterangan :

- AB : Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu obyek
- W_i : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i
- L_i : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i
- X_i : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i
- n : Jumlah atribut yang diteliti

2) Menentukan W_i dengan rumus :

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

- 3) Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n, begitu seterusnya.
- 4) Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, urutannya sebagai berikut :

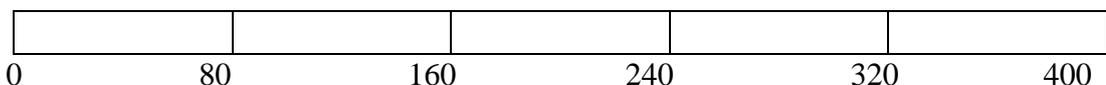
1	Sangat baik/ sangat puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak baik/ tidak puas dan tidak berharap	2
5	Sangat tidak baik/ sangat tidak puas dan sangat tidak berharap	1

- 5) Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut : Nilai *ideal* = skor x absolut responden *ideal* masing-masing jawaban Nilai *belief* = skor x absolut responden *belief* masing-masing jawaban Kemudian nilai *ideal* dan *belief* rata-rata:

$$\text{Nilai ideal rata rata} = \frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Responden ideal}}$$

$$\text{Nilai belief rata rata} = \frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Responden belief}}$$

- 6) Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukan ke dalam rumus dengan skala likers :
(Sikap -1) x 100 = X, dan hasilnya (5- 1) x 100 = 400 Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap di bawah ini:



Keterangan :

0 – 80 : Sangat Baik / Sangat Puas

- 80 – 160 : Baik / Puas
 160 – 240 : Ragu - ragu
 240 – 320 : Tidak Baik / Tidak Puas
 320 – 400 : Sangat Tidak Baik / Sangat Tidak Puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau skala semakin ke kiri, maka strategi usaha semakin baik. Hal ini dapat dikatakan manajer merasa puas terhadap hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika skala semakin besar atau skala semakin ke kanan maka strategi usaha semakin tidak baik. Hal ini dapat dikatakan manajer merasa tidak puas terhadap hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada 3 atribut maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan yaitu sebagai berikut :

Urutan Kepentingan	Nilai	Bobot
1	$4/10 \times 100\% = 40$	40
2	$3/10 \times 100\% = 30$	30
3	$2/10 \times 100\% = 20$	20
4	$1/10 \times 100\% = 10$	10

4. Untuk mengukur perspektif proses bisnis internal yang diperuntukan bagi pihak manajemen yang terkait mengenai proses operasi, proses inovasi dan proses layanan purna jual dengan menggunakan **Multiattribute Attitude Model**

1) Membuat **Multiattribute Attitude Model** dengan rumus :

$$AB = \sum_{i=1}^n W_i |l_i - X_i|$$

Keterangan :

AB : Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu obyek

W_i : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

L_i : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i

X_i : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

2) Menentukan W_i dengan rumus :

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

- 3) Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n, begitu seterusnya.
- 4) Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, urutannya sebagai berikut :

1	Sangat baik/ sangat puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak baik/ tidak puas dan tidak berharap	2
5	Sangat tidak baik/ sangat tidak puas dan sangat tidak berharap	1

- 5) Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut : Nilai *ideal* = skor x absolut responden *ideal* masing-masing jawaban Nilai *belief* = skor x absolut responden *belief* masing-masing jawaban Kemudian nilai *ideal* dan *belief* rata-rata:

$$\text{Nilai ideal rata rata} = \frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Responden ideal}}$$

$$\text{Nilai belief rata rata} = \frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Responden belief}}$$

- 6) Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukan ke dalam rumus dengan skala likers :
(Sikap -1) x 100 = X, dan hasilnya (5- 1) x 100 = 400 Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap di bawah ini:

0	80	160	240	320	400
---	----	-----	-----	-----	-----

Keterangan :

0 – 80 : Sangat Baik / Sangat Puas

- 80 – 160 : Baik / Puas
- 160 – 240 : Ragu - ragu
- 240 – 320 : Tidak Baik / Tidak Puas
- 320 – 400 : Sangat Tidak Baik / Sangat Tidak Puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau skala semakin ke kiri, maka strategi usaha semakin baik. Hal ini dapat dikatakan manajer merasa puas terhadap hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika skala semakin besar atau skala semakin ke kanan maka strategi usaha semakin tidak baik. Hal ini dapat dikatakan manajer merasa tidak puas terhadap hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada 3 atribut maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan yaitu sebagai berikut :

Urutan Kepentingan	Nilai	Bobot
1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

5. Untuk mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan **Multiattribute Attitude Model**

5.1 Untuk mengukur kepuasan karyawan dilakukan dengan menggunakan analisis **Multiattribute Attitude Model**. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

- 1) Membuat **Multiattribute Attitude Model** dengan rumus :

$$AB = \sum_{i=1}^n Wi | li - Xi |$$

Keterangan :

AB : Sikap karyawan secara keseluruhan terhadap suatu obyek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Li : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

- 2) Menentukan Wi dengan rumus :

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

- 3) Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n, begitu seterusnya.
- 4) Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, urutannya sebagai berikut :

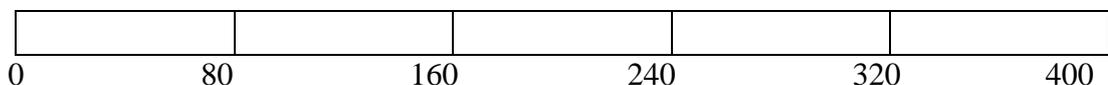
1	Sangat baik/ sangat puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak baik/ tidak puas dan tidak berharap	2
5	Sangat tidak baik/ sangat tidak puas dan sangat tidak berharap	1

- 5) Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut : Nilai *ideal* = skor x absolut responden *ideal* masing-masing jawaban Nilai *belief* = skor x absolut responden *belief* masing-masing jawaban Kemudian nilai *ideal* dan *belief* rata-rata:

$$\text{Nilai ideal rata rata} = \frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Responden ideal}}$$

$$\text{Nilai belief rata rata} = \frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Responden belief}}$$

- 6) Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukan ke dalam rumus dengan skala likers :
(Sikap -1) x 100 = X, dan hasilnya (5- 1) x 100 = 400 Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap di bawah ini:



Keterangan :

0 – 80 : Sangat Baik / Sangat Puas

- 80 – 160 : Baik / Puas
 160 – 240 : Ragu - ragu
 240 – 320 : Tidak Baik / Tidak Puas
 320 – 400 : Sangat Tidak Baik / Sangat Tidak Puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau skala semakin ke kiri, maka strategi usaha semakin baik. Hal ini dapat dikatakan manajer merasa puas terhadap hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika skala semakin besar atau skala semakin ke kanan maka strategi usaha semakin tidak baik. Hal ini dapat dikatakan manajer merasa tidak puas terhadap hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada 3 atribut maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan yaitu sebagai berikut :

Urutan Kepentingan	Nilai	Bobot
1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

5.2 Untuk mengukur kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan yang diperuntukkan bagi pihak manajemen pengukurannya dilakukan dengan menggunakan analisis **Multiattribute Attitude Model**. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

1) Membuat **Multiattribute Attitude Model** dengan rumus :

$$AB = \sum_{i=1}^n Wi | li - Xi |$$

Keterangan :

- AB : Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu obyek
 Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i
 Li : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i
 Xi : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i
 n : Jumlah atribut yang diteliti

2) Menentukan Wi dengan rumus :

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

3) Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n, begitu seterusnya.

4) Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, urutannya sebagai berikut :

1	Sangat baik/ sangat puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak baik/ tidak puas dan tidak berharap	2
5	Sangat tidak baik/ sangat tidak puas dan sangat tidak berharap	1

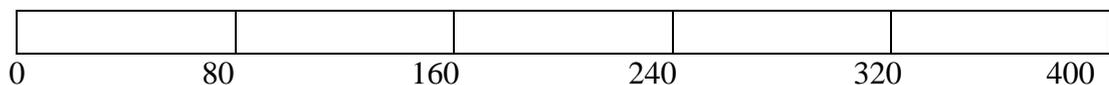
5) Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut : Nilai *ideal* = skor x absolut responden *ideal* masing-masing jawaban Nilai *belief* = skor x absolut responden *belief* masing-masing jawaban Kemudian nilai *ideal* dan *belief* rata-rata:

$$\text{Nilai ideal rata rata} = \frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Responden ideal}}$$

$$\text{Nilai belief rata rata} = \frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Responden belief}}$$

6) Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukan ke dalam rumus dengan skala likers :

(Sikap -1) x 100 = X, dan hasilnya (5- 1) x 100 = 400 Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap di bawah ini:



Keterangan :

- 0 – 80 : Sangat Baik / Sangat Puas
80 – 160 : Baik / Puas
160 – 240 : Ragu - ragu
240 – 320 : Tidak Baik / Tidak Puas
320 – 400 : Sangat Tidak Baik / Sangat Tidak Puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau skala semakin ke kiri, maka strategi usaha semakin baik. Hal ini dapat dikatakan manajer merasa puas terhadap hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika skala semakin besar atau skala semakin ke kanan maka strategi usaha semakin tidak baik. Hal ini dapat dikatakan manajer merasa tidak puas terhadap hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada 3 atribut maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan yaitu sebagai berikut :

Urutan Kepentingan	Nilai	Bobot
1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah PT. Roda Mas Timber Kalimantan

PT. Roda Mas Timber Kalimantan (Perusahaan) didirikan dan diubah berdasarkan Akta Notaris Laden Mering, S.H. No. 108 tertanggal 31 Desember 1970 dan Akta No. 8 tertanggal 21 Mei 1971. Kedua Akta tersebut telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusannya No. J.A5/13/3 tertanggal 13 Februari 1979 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 13 tertanggal 13 Februari 1979, Tambahan No. 68/1979.

Anggaran dasar Perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir dengan Akta Notaris No. 6 tertanggal 28 April 2008 dari Notaris Yulida Vincestra, S.H., untuk disesuaikan dengan ketentuan Undang-undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

Data Perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir dengan Akta Notaris dan PPAT Yulida Vincestra, S.H. No. 01 tertanggal 3 Juli 2020 mengenal pembertientian secara harmat dan pengangkatan kemibali Direksi Perusahaan per tanggal 25 Juni 2020 dengan susunan Dewan Komisaris dan Direksi yang baru, Akta perubahan ini telah diberitahukan kepada Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dan telah diterima melalui Surat No. AHU-AH.01.03-0281744 tanggal 9 Juli 2020.

4.1.2 Kegiatan Usaha

Perusahaan bergerak dalam bidang eksploitasi hutan (logging) dengan cabang-cabang yang akan ditetapkan oleh Direksi sesuai dengan kebutuhan. Sampai dengan 31 Desember 2020 luas areal hutan yang telah dieksploitasi oleh Perusahaan adalah seluas 36,587 Ha,

Berdasarkan Keputusan Menteri Kehutanan dan Lingkungan Hidup Republik Indonesia No. SK.59/Menhut-II/2014 terianggal 20 Januarl 2014. Perusahaan mendapat perpanjangan Izin Usaha Pemanfaatan Hasil Hutan Kayu atas Areal Hutan Produksi seluas + 69.620 Ha di provinsi Kalimantan Timur yang berlaku selama 45 tahun sejak tanggal 23 Oktober 2013. Susunan Dewan Komisaris dan Direksi Perusahaan per 31 Desember adalah sebagai berikut:

<u>2020</u>	<u>2019</u>
Komisaris Utama : Ir. Rahardjo Benyamin	Ir. Rahardjo Benyamin

Komisaris	:	Ir. Gatot Sulistiyono Soedibyo	Ir. Bambang Setiabudi
Direktur Utama	:	Ir. I Wayan Sujana	Ir. I Wayan Sujana
Direktur	:	Tio Kok Lay	Tio Kok Lay
		Ir. I Gede Putu Mariasa	Ir. Gatot Sulistiyono Soedibyo
		Irwan Santoso	Irwan Santoso

Per 31 Desember 2020 dan 2019, Perusahaan mempunyai masing masing 73 dan 82 karyawan tetap (tidak diaudit)

Tenaga kerja yang dipekerjakan di PT. Roda Mas Timber Kalimantan berjumlah 141 sebagai berikut :

Tabel 4.1 Tenaga Kerja

NO	URAIAN	JUMLAH
1	Direktur	3
2	Manager	3
3	Kepala Bagian	2
4	Asisten Manager	6
5	Kepala Urusan/Supervisor	22
6	Mandor/Operator/Staf	50
7	Harian Tetap/Borongon	55
Jumlah		141

4.2 Pembahasan Pengukuran Kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan

Untuk mengukur kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan dengan *Balanced Scorecard* penulis menganalisis data dari strategi usaha, perspektif keuangan, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur).

Data yang digunakan untuk penelitian ini adalah data dari laporan keuangan PT. Roda Mas Timber Kalimantan yang terdiri dari:

- a. Neraca per 31 Desember tahun 2018, 2019, dan 2020.
- b. Laporan Laba-Rugi yang berakhir 31 Desember 2018, 2019, dan 2020.

Untuk menjawab perspektif keuangan PT. Roda Mas Timber Kalimantan, penulis melakukan analisis data dengan menggunakan *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Investment* (ROI), dan *Return On Equity* (ROE). Analisis ini digunakan untuk mengetahui kondisi kinerja perusahaan pada tahun-tahun yang diteliti.

Untuk menjawab perspektif non keuangan, penulis menggunakan kuesioner yang ditujukan kepada manajer, karyawan dan *customer* PT. Roda Mas Timber Kalimantan. Data tersebut akan dianalisis dengan menggunakan *Multiattribute Attitude Model* yang digunakan untuk mengetahui kinerja secara keseluruhan.

4.2.1 Kondisi Kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan Apabila Diukur Dari Strategi Usaha

Untuk mengukur kinerja perusahaan dari strategi usaha penulis menggunakan yang diberikan manajer PT. Roda Mas Timber Kalimantan yang selanjutnya akan dianalisis dengan *Multiattribute Attitude Model*.

4.2.1.1 Analisis strategi usaha dengan *Multiattribute Attitude Model*

Analisis ini digunakan oleh penulis untuk mengukur strategi usaha secara keseluruhan terhadap atribut tujuan strategi, perumusan strategi dan pelatihan dari PT. Roda Mas Timber Kalimantan.

Rumus *Multiattribute Attitude Model* adalah sebagai berikut :

$$AB = \sum_{i=1}^n W_i |l_i - X_i|$$

Keterangan :

AB : Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu obyek

W_i : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

L_i : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i

X_i : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

Langkah - langkah perhitungan sikap secara keseluruhan adalah sebagai berikut :

- a. Perhitungan bobot untuk tiap-tiap atribut
Bobot untuk tiap tiap atribut diberikan sesuai dengan tingkat kepentingan yang di berikan sebagai berikut :

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

Urutan Kepentingan	Nilai	Bobot
1	3/6 X 100% = 50	50
2	2/6 X 100% = 33,33	33
3	1/6 X 100% = 16,67	17

- b. Perhitungan nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata
Dari data responden yang bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor, yaitu :

1	Sangat baik/ sangat puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak baik/ tidak puas dan tidak berharap	2

5	Sangat tidak baik/ sangat tidak puas dan sangat tidak berharap	1
---	--	---

Hasil dari jawaban responden dengan kuesioner sebagai dasar perhitungan *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata.

1. Tujuan Strategi

Tabel 4.3 Atribut Tujuan Strategi Butir 1 - 6

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	5	25	24	120
P/B	4	23	92	6	24
R	3	2	6	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		30	121	30	144
<i>Belief</i> rata-rata butir 1-6= $121/30 = 4,033$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1-6= $144/5 = 4,8$					

Total *belief* Tujuan Strategi rata-rata :

$$\frac{4+4,2+4+4+4+4}{6} = \frac{24,2}{6} = 4.033$$

Total *ideal* Tujuan Strategi rata-rata :

$$\frac{4,8+4,8+4,8+4,8+4,8+4,8}{6} = \frac{28,8}{6} = 4.8$$

2. Perumusan Strategi

Tabel 4.4 Atribut Perumusan Strategi Butir 1 - 5

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	4	20	20	100
P/B	4	19	76	5	20
R	3	2	6	0	0

TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		25	102	25	120
<i>Belief</i> rata-rata butir 1-5 = $102/25 = 4,08$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1-5 = $120/25 = 4,8$					

Total *belief* Perumusan Strategi rata-rata :

$$\frac{4+3,8+4,2+4,2+4,2}{5} = \frac{20,4}{5} = 4,08$$

Total *ideal* Perumusan Strategi rata-rata :

$$\frac{4,8+4,8+4,8+4,8+4,8}{5} = \frac{24}{5} = 4,8$$

3. Pelatihan

Tabel 4.5 Atribut Pelatihan Butir 1 - 2

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	3	15	8	40
P/B	4	6	24	2	8
R	3	1	3	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		10	42	10	48
<i>Belief</i> rata-rata butir 1-2 = $42/10 = 4,2$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1-2 = $48/10 = 4,8$					

Total *belief* Pelatihan rata-rata :

$$\frac{4,4+4}{2} = \frac{8,4}{2} = 4,2$$

Total *ideal* Pelatihan rata-rata :

$$\frac{4,8+4,8}{2} = \frac{9,6}{2} = 4,8$$

Hasil dari selisih masing-masing atribut dapat dilihat dalam tabel berikut :

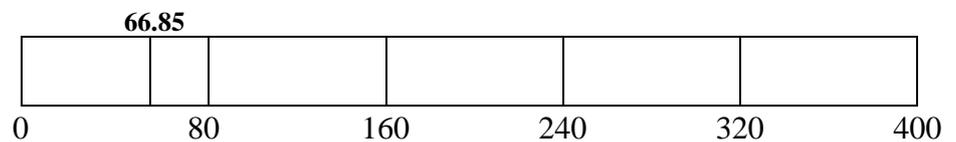
Tabel 4.6 Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata setiap atribut

Atribut	Ideal (li)	Belief (Xi)	Selisih li-Xi	Urutan	Bobot
Tujuan Strategi	4,8	4,03	0,77	3	17
Perumusan Strategi	4,8	4,08	0,72	2	33
Pelatihan	4,8	4,2	0,6	1	50

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa atribut yang berpengaruh adalah pelatihan yang mempunyai selisih paling kecil artinya atribut tersebut merupakan atribut yang keadaanya (*belief*) paling mendekati harapan (*ideal*) manajer kemudian perumusan strategi dan pelatihan. Perhitungan sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model*.

$$AB = \sum_{i=1}^n Wi |li - Xi|$$

$$\begin{aligned}
 AB &= 50 \times |4,8 - 4,2| + 33 \times |4,8 - 4,08| + 17 \times |4,8 - 4,03| \\
 &= 50 \times 0,6 + 33 \times 0,72 + 17 \times 0,77 \\
 &= 30 + 23,76 + 13,09 \\
 &= 66,85
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai 66,85. Nilai ini menggambarkan bahwa sikap manajer terhadap kondisi kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan adalah sangat puas karena berada pada rentang nilai 0 – 80. Hal ini dapat diartikan bahwa strategi usaha PT. Roda Mas Timber Kalimantan baik.

4.2.1.2 Analisis Prioritas Kepentingan dari Strategi Usaha

Analisis ini digunakan untuk menjawab atribut yang paling diutamakan oleh manajer. Dalam penelitian ini manajer diminta

memberikan penilaian tentang urutan kepentingan (prioritas). Rangkaian pertama akan diberi nilai 3, rangkaian ke dua akan diberi nilai 2 dan rangkaian ke tiga akan diberi nilai 1 :

Tabel 4.7 Data urutan tingkat kepentingan

Atribut	Rangking	1	2	3
	Nilai	3	2	1
Atribut Nilai		3	1	1
Atribut Tujuan Strategi		1	4	0
Atribut Perumusan Strategi		1	5	0
Atribut Pelatihan		1	0	4

Setelah mengetahui jawaban manajer tentang urutan kepentingan dari masing-masing atribut maka dilakukan nilai jumlah hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah manajer sebagai berikut :

1. Tujuan Strategi

$$\begin{aligned}
 &= (3 \times 3) + (2 \times 1) + (1 \times 1) \\
 &= 9 + 2 + 1 \\
 &= 11
 \end{aligned}$$

2. Perumusan Strategi

$$\begin{aligned}
 &= (3 \times 1) + (2 \times 4) + (1 \times 0) \\
 &= 3 + 8 + 0 \\
 &= 11
 \end{aligned}$$

3. Pelatihan

$$\begin{aligned}
 &= (3 \times 1) + (1 \times 0) + (1 \times 4) \\
 &= 3 + 0 + 4 \\
 &= 7
 \end{aligned}$$

Tabel 4.8 Tabel Hasil Peringkat Kepentingan

Atribut	Hasil	Peringkat
Atribut Tujuan Strategi	11	1
Atribut Perumusan Strategi	11	1
Atribut Pelatihan	7	2

Dari perhitungan prioritas kepentingan di atas dapat diketahui bahwa atribut tujuan strategi dan perumusan strategi merupakan atribut yang paling kuat menentukan sikap manajer PT. Roda Mas Timber Kalimantan. Hal ini menunjukkan bahwa manajer lebih mengutamakan tujuan

perusahaan sebagai perwujudan misi dan strategi. Setelah manajer melihat visi dan misi perusahaan maka hal kedua yang dianggap penting adalah pelatihan.

Dari hasil analisis prioritas di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa atribut tujuan strategi dan perumusan strategi merupakan prioritas utama bagi manajer PT. Roda Mas Timber Kalimantan selanjutnya pelatihan.

4.2.2 Kondisi Kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan Apabila Diukur Dari Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan dianalisis dengan *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Investment* (ROI), dan *Return On Equity* (ROE) sebagai berikut :

4.2.2.1 *Net Profit Margin* (NPM)

Net Profit Margin (NPM) perusahaan pada tahun-tahun yang diteliti dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.9 Laba Bersih, Penjualan, dan *Net Profit Margin* PT. Roda Mas Timber Kalimantan Tahun 2018, 2019, 2020

Tahun	Lab a / Rugi Bersih	Penjualan	<i>Net Profit Margin</i>
	(Rp)	(Rp)	(%)
2018	16.911.914.615	97.984.697.881	17,34
2019	(5.309.987.508)	59.627.186.881	-8,90
2020	(11.240.384.174)	48.269.181.637	-23,28

Pembahasan

Net Profit Margin dari tahun 2018, 2019, 2020 berturut-turut adalah 17,34%, -8,90%, dan -23,28%. Hal ini berarti bahwa dalam setiap Rp 1,00 penjualan menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,173 ; (Rp 0,089) ; dan (Rp 0,232)

Dari tabel perhitungan di atas dapat diketahui bahwa selama tahun 2018 sampai tahun 2020 NPM PT. Roda Mas Timber Kalimantan mengalami penurunan.

Pada tahun 2018 sampai tahun 2019 mengalami penurunan sebesar 8,44%. Tahun 2019 sampai tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 14,38%.

NPM tahun 2018 17,34% turun menjadi -8,90% pada tahun 2019 dan terjadi penurunan menjadi -23,28% di tahun 2020. Penurunan NPM disebabkan oleh lebih besarnya beban pokok penjualan daripada jumlah penjualan yang di alami oleh PT. Roda Mas Timber Kalimantan selama 3 tahun berturut – turut.

4.2.2.2 *Return On Investment* (ROI)

Return On Investment (ROI) perusahaan pada tahun-tahun yang diteliti dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.10 Laba Bersih, Total Asset, dan Return On Investment PT. Roda Mas Timber Kalimantan Tahun 2018, 2019, 2020

Tahun	Labarugi Bersih	Total Asset	Return On Investment
	(Rp)	(Rp)	(%)
2018	16.911.914.615	89.171.465.063	18,96
2019	(5.309.987.508)	67.740.144.254	-7,83
2020	(11.240.384.174)	37.875.647.109	-29,67

Pembahasan

Return On Investment dari tahun 2018, 2019, 2020 berturut-turut adalah 18,96%, -7,83%, dan -29,67%. Hal ini berarti bahwa dalam setiap Rp 1,00 penjualan menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,189 ; (Rp 0,078) ; dan (Rp 0,296)

Dari tabel perhitungan di atas dapat diketahui bahwa selama tahun 2018 sampai tahun 2020 ROI PT. Roda Mas Timber Kalimantan mengalami penurunan.

Pada tahun 2018 sampai tahun 2019 mengalami penurunan sebesar 26,79%. Tahun 2019 sampai tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 21,84%.

ROI tahun 2018 18,96% turun menjadi -7,83% pada tahun 2019 dan terjadi penurunan menjadi -29,67% di tahun 2020. Penurunan ROI disebabkan oleh turunnya laba atau pendapatan yang dihasilkan PT. Roda Mas Timber Kalimantan setiap tahunnya. Laba yg dihasilkan turun disebabkan oleh beban pokok penjualan yg dihasilkan lebih tinggi dari pada penjualan. Total aset yang dihasilkan setiap tahunnya juga mengalami penurunan sehingga ROI yang dihasilkan turun secara signifikan.

4.2.2.3 Return On Equity (ROE)

Return On Equity (ROE) perusahaan pada tahun-tahun yang diteliti dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.11 Laba Bersih, Total Ekuitas, dan Return On Equity PT. Roda Mas Timber Kalimantan Tahun 2018, 2019, 2020

Tahun	Labarugi Bersih	Total Ekuitas	Return On Equity
	(Rp)	(Rp)	(%)
2018	16.911.914.615	50.575.222.250	33,34
2019	(5.309.987.508)	37.741.234.742	-14,06
2020	(11.240.384.174)	26.500.850.563	-42,41

Pembahasan

Return On Equity dari tahun 2018, 2019, 2020 berturut-turut adalah 33,34%, -14,06%, dan -42,41%. Hal ini berarti bahwa dalam setiap Rp

1,00 penjualan menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,333 ; (Rp 0,140) ; dan(Rp 0,424)

Dari tabel perhitungan di atas dapat diketahui bahwa selama tahun 2018 sampai tahun 2020 ROE PT. Roda Mas Timber Kalimantan mengalami penurunan.

Pada tahun 2018 sampai tahun 2019 mengalami penurunan sebesar 47,40%. Tahun 2019 sampai tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 28,35%.

ROE tahun 2018 33.34% turun menjadi -14.06% pada tahun 2019 dan terjadi penurunan menjadi -42.41% di tahun 2020. Penurunan ROE disebabkan oleh Turunnya ROE disebabkan oleh menurunnya jumlah laba bersih, sedangkan modal yang dikeluarkan oleh PT. Roda Mas Timber Kalimantan besar. Peningkatan modal yang dikeluarkan PT. Roda Mas Timber Kalimantan tidak sebanding dengan laba bersih yang diperoleh perusahaan sehingga mengakibatkan ROE menurun.

Secara keseluruhan ketiga rasio tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Net Profit Margin (NPM), Return On Investment (ROI) dan Return On Equity (ROE) PT. Roda Mas Timber Kalimantan Tahun 2018, 2019, 2020

	Rasio	NPM	ROI	ROE
Tahun				
2018		17,34	18,96	33,34
2019		-8,90	-7,83	-14,06
2020		-23,28	-29,67	-42,41

Berdasarkan pada perhitungan di atas profitabilitas PT. Roda Mas Timber Kalimantan dapat dikatakan tidak efektif. Hal ini dapat dilihat dari penurunan ROE pada tahun 2018 - 2020 sebesar 47.40% dan 28.35% yang disebabkan oleh kenaikan modal perusahaan sedangkan laba bersih perusahaan selalu mengalami penurunan. Peningkatan modal perusahaan setiap tahunnya tidak sebanding dengan laba yang diperoleh walaupun setiap tahun modal naik tetapi laba bersih perusahaan tetap menurun.

Jika dilihat dari analisis ROI diketahui bahwa ROI selalu menurun. Hal ini tidak sebanding dengan total aktiva yang dikeluarkan oleh perusahaan. Perusahaan setiap tahunnya mengeluarkan aktiva yang besar setiap tahunnya tetapi laba yang diperoleh perusahaan kecil bahkan setiap tahunnya menurun.

Jika dilihat dari rasio NPM dapat diketahui bahwa perspektif keuangannya tidak efektif karena nilai presentase NPM setiap tahunnya menurun. Lebih besarnya beban pokok penjualan daripada jumlah penjualan yang di alami oleh PT. Roda Mas Timber Kalimantan

menyebabkan laba perusahaan menjadi menurun. Penurunan rasio tidak hanya disebabkan oleh faktor intern yang mungkin bisa dikendalikan oleh manajemen tetapi juga dipengaruhi oleh faktor ekstern misalnya: harga di pasar yang terlalu tinggi/rendah yang tidak bisa dikendalikan oleh manajemen dan adanya perusahaan yang sejenis.

4.2.3 Kondisi Kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan Apabila Diukur Dari Perspektif *Customer*

Untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif *customer* penulis menggunakan kuesioner yang diberikan kepada *customer* dan manajer PT. Roda Mas Timber Kalimantan yang selanjutnya akan dianalisis dengan *Multiattribute Attitude Model*. Kuesioner yang diberikan kepada *customer* digunakan untuk mengetahui kepuasan *customer* terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT. Roda Mas Timber Kalimantan. Sedangkan kuesioner yang diberikan kepada manajer digunakan untuk mengetahui kinerja perusahaan secara keseluruhan terhadap pelayanan yang diberikan kepada *customer*.

4.2.3.1 Kepuasan *Customer*

1. Analisis sikap *customer* dengan *Multiattribute Attitude Model*.

Analisis ini digunakan oleh penulis untuk mengukur sikap *customer* secara keseluruhan terhadap atribut harga, waktu dan mutu dari PT. Roda Mas Timber Kalimantan.

Rumus *Multiattribute Attitude Model* adalah sebagai berikut :

$$AB = \sum_{i=1}^n W_i | l_i - X_i |$$

Keterangan :

AB : Sikap *Customer* secara keseluruhan terhadap suatu obyek

W_i : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

L_i : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i

X_i : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

Langkah-langkah perhitungan sikap secara keseluruhan adalah sebagai berikut :

a. Perhitungan bobot untuk tiap-tiap atribut

Bobot untuk tiap-tiap atribut diberikan sesuai dengan tingkat kepentingan yang diberikan sebagai berikut :

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

Urutan Kepentingan	Nilai	Bobot
1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

b. P
e
r

hitungan nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata

Dari data responden yang bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor, yaitu :

1	Sangat baik/ sangat puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak baik/ tidak puas dan tidak berharap	2
5	Sangat tidak baik/ sangat tidak puas dan sangat tidak berharap	1

Hasil dari jawaban responden dengan kuesioner bagian pertama sebagai dasar perhitungan *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata.

1. Atribut Harga

Tabel 4.12 Atribut Harga Butir 1 - 2

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	1	5	2	10
P/B	4	1	4	0	0
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		2	9	2	10
<i>Belief</i> rata-rata butir 1-2 = $9/2 = 4,5$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1-2 = $10/2 = 5$					

$$\text{Total } \textit{belief} \text{ harga rata - rata} = \frac{4+5}{2} = \frac{9}{2} = 4,5$$

$$\text{Total } \textit{ideal} \text{ harga rata - rata} = \frac{5+5}{2} = \frac{10}{2} = 5$$

2. Atribut Mutu

Tabel 4.13 Atribut Mutu Butir 1 - 9

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	9	45	9	45
P/B	4	0	0	0	0
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		9	45	9	45
<i>Belief</i> rata-rata butir 1-9 = $45/9 = 5$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1-9 = $45/9 = 5$					

$$\text{Total } \textit{belief} \text{ Mutu rata - rata} = \frac{5+5+5+5+5+5+5+5+5}{9} = \frac{45}{9} = 5$$

$$\text{Total } \textit{ideal} \text{ Mutu rata - rata} = \frac{5+5+5+5+5+5+5+5+5}{9} = \frac{45}{9} = 5$$

3. Atribut Waktu

Tabel 4.14 Atribut Waktu Butir 1 - 2

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	2	10
P/B	4	2	8	0	0
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		2	8	2	10
<i>Belief</i> rata-rata butir 1-2 = $8/2 = 4$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1-2 = $10/2 = 5$					

$$\text{Total } \textit{belief} \text{ waktu rata - rata} = \frac{4+4}{2} = \frac{8}{2} = 4$$

$$\text{Total } \textit{ideal} \text{ waktu rata - rata} = \frac{5+5}{2} = \frac{10}{2} = 5$$

Setelah menghitung nilai total *belief* dan nilai total *ideal* rata-rata tiap atribut maka dapat dicari berapa selisihnya. Hasil dari selisih masing-masing atribut dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

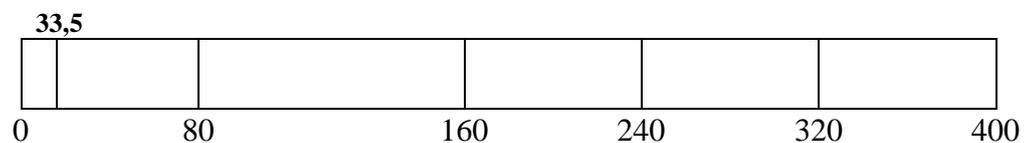
Tabel 4.15 Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata setiap atribut

Atribut	Ideal (li)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih	Urutan	Bobot
			li - Xi		
Atribut Harga	5	4,5	0,5	2	33
Atribut Mutu	5	5	0	1	50
Atribut Waktu	5	4	1	3	17

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa atribut yang berpengaruh adalah atribut mutu yang mempunyai selisih paling kecil artinya atribut tersebut merupakan atribut yang keadaannya (*belief*) paling mendekati harapan (*ideal*) *customer* kemudian atribut harga dan waktu. Perhitungan sikap *customer* secara keseluruhan dapat dihitung dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* :

$$AB = \sum_{i=1}^n W_i | li - X_i |$$

$$\begin{aligned} AB &= 50 \times | 5 - 5 | + 33 \times | 5 - 4,5 | + 17 \times | 5 - 4 | \\ &= 50 \times 0 + 33 \times 0,5 + 17 \times 1 \\ &= 0 + 16,5 + 17 \\ &= 33,5 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai 33,5. Nilai ini menggambarkan bahwa sikap *customer* terhadap kondisi kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan adalah sangat puas karena berada pada rentang nilai 0 – 80. Hal ini dapat diartikan bahwa apa yang diinginkan *customer* sama dengan kondisi yang ada di PT. Roda Mas Timber Kalimantan atau PT. Roda Mas Timber Kalimantan dapat memberikan kepuasan terhadap *customernya*. Dengan demikian kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan dilihat dari perspektif *customer* baik.

2. Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis ini digunakan untuk menjawab atribut yang paling diutamakan oleh *customer* setelah menggunakan produk PT. Roda Mas

Timber Kalimantan. Dalam penelitian ini *customer* diminta memberikan penilaian tentang urutan kepentingan (prioritas). Ranking pertama akan diberi nilai 3, ranking ke dua akan diberi nilai 2 dan ranking ke tiga akan diberi nilai 1.

Tabel 4.16 Data urutan tingkat kepentingan

Atribut	Rangking	1	2	3
	Nilai	3	2	1
Atribut Harga		1	0	0
Atribut Mutu		0	0	1
Atribut Waktu		0	1	0

Setelah mengetahui jawaban *customer* tentang urutan kepentingan dari masing-masing atribut maka dilakukan nilai jumlah hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah *customer* sebagai berikut :

1. Harga

$$\begin{aligned}
 &= (3 \times 1) + (2 \times 0) + (1 \times 0) \\
 &= 3 + 0 + 0 \\
 &= 3
 \end{aligned}$$

2. Mutu

$$\begin{aligned}
 &= (3 \times 0) + (2 \times 1) + (1 \times 0) \\
 &= 0 + 2 + 0 \\
 &= 2
 \end{aligned}$$

3. Waktu

$$\begin{aligned}
 &= (3 \times 0) + (2 \times 0) + (1 \times 1) \\
 &= 0 + 0 + 1 \\
 &= 1
 \end{aligned}$$

Tabel 4.17 Tabel Hasil Peringkat Kepentingan

Atribut	Hasil	Peringkat
Atribut Harga	3	1
Atribut Waktu	1	3
Atribut Mutu	2	2

Dari perhitungan prioritas kepentingan di atas dapat diketahui bahwa atribut harga merupakan atribut yang paling kuat menentukan sikap *customer* dalam menggunakan produk PT. Roda Mas Timber Kalimantan. Hal ini menunjukkan bahwa untuk produk kayu PT. Roda Mas Timber Kalimantan, *customer* lebih mengutamakan harga karena

harga merupakan hal yang penting bagi mereka. Jika harga terlalu tinggi maka akan berpengaruh pada penjualan. Urutan kedua adalah mutu. Walaupun *customer* menginginkan harga kayu yang rendah tetapi tidak mempengaruhi mutu kayu tersebut. Harga kayu rendah tetapi kualitas kayu tidak berubah (mutu kayu standar). Setelah *customer* melihat harga dan mutu kayu yang diberikan perusahaan, selanjutnya *customer* akan melihat waktu bagaimana PT. Roda Mas Timber Kalimantan akan memenuhi produk kayunya bagi *customernya*.

Dari hasil analisis penulis dapat menyimpulkan bahwa atribut harga merupakan prioritas terpenting bagi *customernya* dalam menggunakan produk kayu PT. Roda Mas Timber Kalimantan selanjutnya baru atribut mutu dan waktu.

4.2.3.2 Pangsa Pasar

1. Analisis sikap manager dengan *Multiattribute Attitude Model*.

Analisis ini digunakan oleh penulis untuk mengukur sikap manager secara keseluruhan terhadap Pangsa Pasar, Retensi *Customer*, Akuisisi *Customer*, dan Profitabilitas *Customer* dari PT. Roda Mas Timber Kalimantan.

Rumus *Multiattribute Attitude Model* adalah sebagai berikut :

$$AB = \sum_{i=1}^n W_i |l_i - X_i|$$

Keterangan :

- AB : Sikap manager secara keseluruhan terhadap suatu obyek
- W_i : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i
- L_i : Nilai *ideal* rata-rata manager pada atribut i
- X_i : Nilai *belief* rata-rata manager pada atribut i
- n : Jumlah atribut yang diteliti

Langkah-langkah perhitungan sikap secara keseluruhan adalah sebagai berikut :

- a. Perhitungan bobot untuk tiap-tiap atribut
Bobot untuk tiap-tiap atribut diberikan sesuai dengan tingkat kepentingan yang diberikan sebagai berikut :

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

Urutan Kepentingan	Nilai	Bobot
1	4/10 X 100% =	40

2	$3/10 \times 100\% =$	30
3	$2/10 \times 100\% =$	20
4	$1/10 \times 100\% =$	10

b. Perhitungan nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata

Dari data responden yang bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor, yaitu :

1	Sangat baik/ sangat puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak baik/ tidak puas dan tidak berharap	2
5	Sangat tidak baik/ sangat tidak puas dan sangat tidak berharap	1

Hasil dari jawaban responden dengan kuesioner bagian pertama sebagai dasar perhitungan *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata.

1. Pangsa Pasar

Tabel 4.18 Pangsa Pasar Butir 1 - 3

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	3	15	12	60
P/B	4	11	44	3	12
R	3	1	3	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		15	62	15	72
<i>Belief</i> rata-rata butir 1-3 = $62/15 = 4,13$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1-3 = $72/15 = 4,8$					

$$\text{Total } \textit{belief} \text{ Pangsa Pasar rata - rata} = \frac{4,8+4,2+3,8}{3} = \frac{12,4}{3} = 4,13$$

$$\text{Total } \textit{ideal} \text{ Pangsa Pasar rata - rata} = \frac{4,8+4,8+4,8}{3} = \frac{14,4}{3} = 4,8$$

2. Retensi Customer

Tabel 4.19 Retensi Customer Butir 1

Sikap	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	1	5	4	20
P/B	4	4	16	1	4
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		5	21	5	24
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $21/5 = 4,2$ <i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $24/5 = 4,8$					

3. Akuisisi Customer

Tabel 4.20 Akuisisi Customer Butir 1

Sikap	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	4	20
P/B	4	2	8	1	4
R	3	3	9	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		5	17	5	24
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $17/5 = 3,4$ <i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $24/5 = 4,8$					

4. Profitabilitas Customer

Tabel 4.21 Profitabilitas Customer Butir 1

Sikap	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	1	5	4	20

P/B	4	4	16	1	4
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		5	21	5	24
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $21/5 = 4,2$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $24/5 = 4,8$					

Setelah menghitung nilai total *belief* dan nilai total *ideal* rata-rata tiap atribut maka dapat dicari berapa selisihnya dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.22 Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata setiap atribut

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa ukuran dalam perspektif

<i>c</i> <i>u</i> <i>s</i>	Ukuran	<i>Ideal</i> (<i>li</i>)	<i>Belief</i> (<i>Xi</i>)	Selisih $ li - Xi $	Urutan	Bobot
<i>t</i>	Pangsa Pasar	4,8	4,13	0,67	3	20
<i>o</i> <i>m</i>	Retensi <i>Customer</i>	4,8	4,2	0,6	1	40
<i>e</i>	Akuisisi <i>Customer</i>	4,8	3,4	1,4	4	10
<i>f</i>	Profitabilitas <i>Customer</i>	4,8	4,2	0,6	2	30

yang berpengaruh adalah retensi *customer* dan Profitabilitas *Customer* yang mempunyai selisih paling kecil artinya ukuran tersebut merupakan ukuran yang keadaanya (*belief*) paling mendekati harapan (*ideal*) *customer* kemudian disusul pangsa pasar dan akuisisi *customer*.

Perhitungan sikap *customer* secara keseluruhan dapat dihitung dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model*:

$$AB = \sum_{i=1}^n Wi |li - Xi|$$

$$\begin{aligned} AB &= 40 \times |4,8 - 4,2| + 30 \times |4,8 - 4,2| + 20 \times |4,8 - 4,13| + 10 \\ &\times |4,8 - 1,4| \\ &= 40 \times 0,6 + 30 \times 0,6 + 20 \times 0,67 + 10 \times 1,4 \\ &= 24 + 18 + 13,4 + 14 \\ &= 69,4 \end{aligned}$$



Berdasarkan perhitungan di atas maka didapatkan nilai sikap manajer secara keseluruhan sebesar 69,4. Nilai ini menggambarkan sikap *customer* terhadap kondisi kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan adalah sangat puas karena berada pada rentang nilai 0 - 80. Hal ini dapat dikatakan bahwa kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan dilihat dari perspektif *customer* baik.

2. Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis ini digunakan untuk menjawab ukuran yang paling diutamakan oleh *customer* untuk menentukan sikap manajer terhadap kegiatan perusahaan. Dalam penelitian ini responden diminta memberikan penilaian tentang urutan kepentingan (prioritas). Ranking pertama akan diberi nilai 4, ranking kedua akan diberi nilai 3, ranking ketiga akan diberi nilai 2 dan ranking keempat akan diberi nilai 1.

Tabel 4.23 Data Urutan Tingkat Kepentingan

Ukuran	Rangking	1	2	3	4
	Nilai	4	3	2	1
Pangsa Pasar		4	1	0	0
Retensi <i>Customer</i>		0	1	2	2
Akuisisi <i>Customer</i>		0	3	1	1
Profitabilitas <i>Customer</i>		1	0	2	2

Setelah mengetahui jawaban *customer* tentang urutan kepentingan dari masing-masing atribut maka dilakukan nilai jumlah hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah *customer* sebagai berikut :

1. Pangsa Pasar

$$\begin{aligned}
 &= (4 \times 4) + (3 \times 1) + (2 \times 0) + (1 \times 0) \\
 &= 16 + 3 + 0 + 0 \\
 &= 19
 \end{aligned}$$

2. Retensi *Customer*

$$\begin{aligned}
 &= (4 \times 0) + (3 \times 1) + (2 \times 2) + (1 \times 2) \\
 &= 0 + 3 + 4 + 2 \\
 &= 8
 \end{aligned}$$

3. Akuisisi *Customer*

$$\begin{aligned}
 &= (4 \times 0) + (3 \times 3) + (2 \times 1) + (1 \times 1) \\
 &= 0 + 9 + 2 + 1 \\
 &= 12
 \end{aligned}$$

4. Profitabilitas *Customer*

$$\begin{aligned} &= (4 \times 1) + (3 \times 0) + (2 \times 2) + (1 \times 2) \\ &= 4 + 0 + 4 + 2 \\ &= 10 \end{aligned}$$

Tabel 4.24 Tabel Hasil Peringkat Kepentingan

Ukuran	Hasil	Peringkat
Pangsa Pasar	19	1
Retensi <i>Customer</i>	8	4
Akuisisi <i>Customer</i>	12	2
Profitabilitas <i>customer</i>	10	3

Dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa pangsa pasar menempati urutan pertama. Artinya bahwa pangsa pasar merupakan ukuran yang dianggap paling penting bagi manajer dalam perspektif *customer*.

4.2.4 Kondisi Kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan Apabila Diukur Dari Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif bisnis internal penulis menggunakan kuesioner yang diberikan kepada manajer PT. Roda Mas Timber Kalimantan yang selanjutnya akan dianalisis dengan *Multiattribute Attitude Model*. Kuesioner yang diberikan kepada manajer digunakan untuk mengetahui kinerja perusahaan secara keseluruhan.

1. Analisis sikap manajer dengan *Multiattribute Attitude Model*.

Analisis ini digunakan oleh penulis untuk mengukur sikap manajer secara keseluruhan terhadap Proses Inovasi, Proses Operasi dan Layanan Purna Jual dari PT. Roda Mas Timber Kalimantan.

Rumus *Multiattribute Attitude Model* adalah sebagai berikut :

$$AB = \sum_{i=1}^n W_i |l_i - X_i|$$

Keterangan :

AB : Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu obyek

W_i : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

L_i : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i

X_i : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

Langkah-langkah perhitungan sikap secara keseluruhan adalah sebagai berikut :

- Perhitungan bobot untuk tiap-tiap atribut

Bobot untuk tiap-tiap atribut diberikan sesuai dengan tingkat kepentingan yang diberikan sebagai berikut :

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

Urutan Kepentingan	Nilai	Bobot
1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

b. Perhitungan nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata

Dari data responden yang bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor, yaitu :

1	Sangat baik/ sangat puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak baik/ tidak puas dan tidak berharap	2
5	Sangat tidak baik/ sangat tidak puas dan sangat tidak berharap	1

Hasil dari jawaban responden dengan kuesioner bagian pertama sebagai dasar perhitungan *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata.

1. Proses Inovasi

Tabel 4.25 Proses Inovasi Butir 1

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	5	25
P/B	4	5	20	0	8
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		5	20	5	25

Belief rata-rata butir 1 = $20/5 = 4$

$$Ideal \text{ rata-rata butir 1} = 25/5 = 5$$

2. Proses Operasi

Tabel 4.26 Proses Operasi Butir 1

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	2	10	8	40
P/B	4	7	28	2	8
R	3	1	3	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		10	41	10	48
<i>Belief</i> rata-rata butir 1-2 = $41/10 = 4,1$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1-2 = $48/10 = 4,8$					

Total *belief* Proses Inovasi rata-rata :

$$\frac{4+4,2}{2} = \frac{8,2}{2} = 4.1$$

Total *ideal* Proses Inovasi rata-rata :

$$\frac{4,8+4,8}{2} = \frac{9,6}{2} = 4.8$$

3. Layanan Purna Jual

Tabel 4.27 Layanan Purna Jual Butir 1

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	1	5	4	20
P/B	4	4	16	1	4
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		5	21	5	24

Belief rata-rata butir 1 = $21/5 = 4,2$

Ideal rata-rata butir 1 = $24/5 = 4,8$

Setelah menghitung nilai total *belief* dan nilai total *ideal* rata-rata tiap atribut maka dapat dicari berapa selisihnya dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.28 Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata setiap atribut

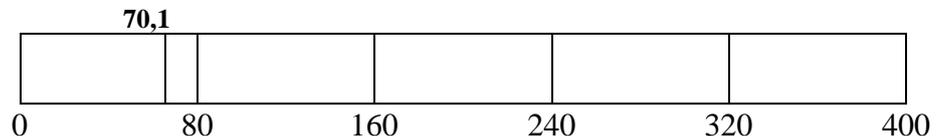
Ukuran	<i>Ideal</i> (li)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih $ li - Xi $	Urutan	Bobot
a Proses Inovasi	5	4	1	3	17
r Proses Operasi	4,8	4,1	0,7	2	33
i Layanan Purna Jual	4,8	4,2	0,6	1	50

tabel di atas diperoleh hasil bahwa ukuran dalam perspektif Proses Bisnis Internal yang berpengaruh adalah proses layanan purna jual yang mempunyai selisih paling kecil artinya ukuran tersebut merupakan ukuran yang keadaanya (*belief*) paling mendekati harapan (*ideal*) manajer, kemudian proses operasi dan proses inovasi.

Perhitungan sikap *customer* secara keseluruhan dapat dihitung dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model*:

$$AB = \sum_{i=1}^n Wi |li - Xi|$$

$$\begin{aligned} AB &= 50 \times |4,8 - 4,2| + 33 \times |4,8 - 4,1| + 17 \times |5 - 4| \\ &= 50 \times 0,6 + 33 \times 0,7 + 17 \times 1 \\ &= 30 + 23,1 + 17 \\ &= 70,1 \end{aligned}$$



Berdasarkan perhitungan di atas maka didapatkan nilai secara keseluruhan sebesar 70,1 yang menggambarkan sikap manajer terhadap kondisi kerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan adalah sangat puas karena terletak pada rentang nilai 0 – 80. Hal ini dapat dikatakan bahwa kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan apabila dilihat dari perspektif Proses Bisnis Internal adalah baik.

2. Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis ini digunakan untuk menjawab ukuran yang paling diutamakan dalam perspektif Bisnis Internal untuk menentukan sikap manajer

terhadap kegiatan perusahaan. Dalam penelitian ini manajer diminta memberikan penilaian tentang urutan kepentingan (prioritas). Ranking pertama akan diberi nilai 3, ranking kedua akan diberi nilai 2 dan ranking ketiga akan diberi nilai 1.

Tabel 4.29 Data urutan tingkat kepentingan

Atribut	Rangking	1	2	3
	Nilai	3	2	1
Proses Inovasi		2	1	2
Proses Operasi		1	1	3
Layanan Purna Jual		2	3	0

Setelah mengetahui jawaban *customer* tentang urutan kepentingan dari masing-masing atribut maka dilakukan nilai jumlah hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah *customer* sebagai berikut :

Proses Inovasi

$$= (3 \times 2) (2 \times 1) + (1 \times 2)$$

$$= 6 + 2 + 2$$

$$= 8$$

Proses Operasi

$$= (3 \times 1) (2 \times 1) + (1 \times 3)$$

$$= 3 + 2 + 3$$

$$= 6$$

Layanan Purna Jual

$$= (3 \times 2) (2 \times 3) + (1 \times 0)$$

$$= 6 + 6 + 0$$

$$= 12$$

Tabel 4.30 Tabel Hasil Peringkat Kepentingan

Atribut	Hasil	Peringkat
Proses Inovasi	8	3
Proses Operasi	6	2
Layanan Purna Jual	12	1

Dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa Layanan Purna Jual menempati urutan pertama. Berarti bahwa proses operasi merupakan ukuran yang dianggap paling penting bagi manajer dalam memberikan kepuasan bagi *customer* kemudian proses inovasi dan proses operasi.

4.2.5 Kondisi Kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan Apabila Diukur Dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (infrastruktur) penulis menggunakan kuesioner yang diberikan kepada manajer dan karyawan PT. Roda Mas Timber Kalimantan yang selanjutnya akan dianalisis dengan *Multiattribute Attitude Model*. Kuesioner yang diberikan kepada karyawan digunakan untuk menilai kepuasan karyawan terhadap kondisi pekerjaan yang dilakukannya, iklim lingkungan kerja dan hubungan dengan sesama rekan kerja. Sedangkan kuesioner yang diberikan kepada manajer digunakan untuk mengetahui kinerja manajer terhadap karyawannya.

4.2.5.1 Kepuasan Karyawan

1. Analisis sikap Karyawan dengan *Multiattribute Attitude Model*

Analisis ini digunakan oleh penulis untuk mengukur sikap karyawan secara keseluruhan terhadap komunikasi, penghargaan dan dukungan dari PT. Roda Mas Timber Kalimantan.

Rumus *Multiattribute Attitude Model* adalah sebagai berikut :

$$AB = \sum_{i=1}^n Wi | li - Xi |$$

Keterangan :

AB : Sikap karyawan secara keseluruhan terhadap suatu obyek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Li : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atributi

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

Langkah-langkah perhitungan sikap secara keseluruhan adalah sebagai berikut :

a. Perhitungan bobot untuk tiap-tiap atribut

Bobot untuk tiap-tiap atribut diberikan sesuai dengan tingkat kepentingan yang diberikan sebagai berikut :

$$Wi = \frac{\text{Nilai masing masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

Urutan Kepentingan	Nilai	Bobot
1	3/6 X 100% = 50	50
2	2/6 X 100% = 33,33	33

3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17
---	----------------------------	----

b. Perhitungan nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata

Dari data responden yang bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor, yaitu :

1	Sangat baik/ sangat puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak baik/ tidak puas dan tidak berharap	2
5	Sangat tidak baik/ sangat tidak puas dan sangat tidak berharap	1

Hasil dari jawaban responden dengan kuesioner bagian pertama sebagai dasar perhitungan *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata.

1. Atribut Komunikasi

Tabel 4.31 Atribut Komunikasi 1 - 7

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	146	730	540	2700
P/B	4	390	1560	33	132
R	3	35	105	1	3
TP/TB	2	3	6	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		574	2401	574	2835
<i>Belief</i> rata-rata butir 1-7 = $2401/574 = 4,17$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1-7 = $2835/574 = 4,95$					

Total *belief* Komunikasi rata-rata :

$$\frac{4,19+4,25+4,34+4,14+4,08+4,14+4,10}{7} = \frac{29,24}{7} = 4,17$$

Total *ideal* Komukikasi rata-rata :

$$\frac{4,95+4,97+4,95+4,92+4,92+4,92+4,91}{7} = \frac{34,54}{7} = 4.93$$

2. Atribut Penghargaan

Tabel 4.32 Atribut Penghargaan 1 - 3

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	51	255	230	1150
P/B	4	177	708	16	64
R	3	17	51	0	0
TP/TB	2	1	2	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		246	1015	246	1214
<i>Belief</i> rata-rata butir 1-3 = $1015/246 = 4,12$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1-3 = $1214/246 = 4,93$					

Total *belief* Penghargaan rata-rata :

$$\frac{4,15+4,10+4,12}{3} = \frac{12,37}{3} = 4.12$$

Total *ideal* Penghargaan rata-rata :

$$\frac{4,95+4,91+4,93}{3} = \frac{14,79}{3} = 4.93$$

3. Atribut Dukungan

Tabel 4.33 Atribut Dukungan 1 - 3

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	36	180	236	1180
P/B	4	193	772	10	40
R	3	16	48	0	0
TP/TB	2	1	2	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		246	1002	246	1220

$$Belief \text{ rata-rata butir 1-3} = 1002/246 = 4,07$$

$$Ideal \text{ rata-rata butir 1-3} = 1220/246 = 4,95$$

Total *belief* Dukungan rata-rata :

$$\frac{4,07+4,04+4,09}{3} = \frac{12,2}{3} = 4.07$$

Total *ideal* Dukungan rata-rata :

$$\frac{4,95+4,96+4,96}{3} = \frac{14,87}{3} = 4.95$$

Hasil dari selisih masing-masing atribut dapat dilihat dalam tabel berikut :

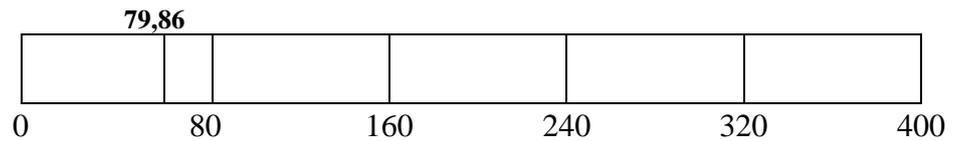
Tabel 4.34 Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata setiap atribut

Atribut	Ideal (li)	Belief (Xi)	Selisih li-Xi	Urutan	Bobot
Komunikasi	4,93	4,17	0,76	1	50
Penghargaan	4,93	4,12	0,81	2	33
Dukungan	4,95	4,06	0,89	3	17

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa atribut yang berpengaruh adalah atribut komunikasi yang mempunyai selisih paling kecil artinya atribut tersebut merupakan ukuran yang keadaanya (*belief*) paling mendekati harapan (*ideal*) kemudian atribut penghargaan dan dukungan. Perhitungan sikap karyawan secara keseluruhan dapat dihitung dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model*.

$$AB = \sum_{i=1}^n Wi |li - Xi|$$

$$\begin{aligned} AB &= 50 \times |4,93 - 4,17| + 33 \times |4,93 - 4,12| + 17 \times |4,95 - 4,17| \\ &= 50 \times 0,76 + 33 \times 0,81 + 17 \times 0,89 \\ &= 38 + 26,73 + 15,13 \\ &= 79,86 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai 79,86. Nilai ini menggambarkan bahwa sikap karyawan terhadap kondisi kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan adalah sangat puas karena berada pada rentang nilai 0 - 80. Berarti bahwa apa yang diinginkan karyawan sama dengan kondisi yang ada di perusahaan saat ini. Dengan kata lain perusahaan dapat memberikan kepuasan terhadap karyawannya. Hal ini dapat dikatakan bahwa kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran baik.

2. Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis ini digunakan untuk menjawab permasalahan tentang atribut yang paling diutamakan oleh karyawan sejak bekerja di PT. Roda Mas Timber Kalimantan. Dalam penelitian ini manajer diminta memberikan penilaian tentang urutan kepentingan (prioritas). Ranking pertama akan diberi nilai 3, ranking kedua akan diberi nilai 2 dan ranking ketiga akan diberi nilai 1.

Tabel 4.35 Data urutan tingkat kepentingan

Atribut	Rangking	1	2	3
	Nilai	3	2	1
Komunikasi		26	42	14
Penghargaan		38	26	18
Dukungan		18	14	50

Setelah mengetahui jawaban karyawan tentang urutan kepentingan dari masing-masing atribut maka dilakukan nilai jumlah hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden sebagai berikut :

Komunikasi

$$\begin{aligned}
 &= (3 \times 26) (2 \times 42) + (1 \times 14) \\
 &= 78 + 84 + 14 \\
 &= 176
 \end{aligned}$$

Penghargaan

$$\begin{aligned}
 &= (3 \times 38) (2 \times 26) + (1 \times 18) \\
 &= 114 + 52 + 18 \\
 &= 184
 \end{aligned}$$

Dukungan

$$\begin{aligned}
&= (3 \times 18) + (2 \times 14) + (1 \times 50) \\
&= 54 + 28 + 50 \\
&= 132
\end{aligned}$$

Tabel 4.36 Tabel Hasil Peringkat Kepentingan

Atribut	Hasil	Peringkat
Komunikasi	176	2
Penghargaan	184	1
Dukungan	132	3

Dari perhitungan analisis di atas dapat diketahui bahwa atribut penghargaan memiliki nilai paling tinggi yaitu 184. Hal ini berarti bahwa penghargaan merupakan ukuran yang dianggap paling penting bagi karyawan. Pertimbangan lain yang mempengaruhi kepuasan karyawan adalah komunikasi dan dukungan.

4.2.5.2 Kapabilitas Karyawan, Kapabilitas Sistem Informasi dan Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

1. Analisis sikap Karyawan dengan *Multiattribute Attitude Model*

Analisis ini digunakan oleh penulis untuk mengukur sikap manajer secara keseluruhan terhadap kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

Rumus *Multiattribute Attitude Model* adalah sebagai berikut :

$$AB = \sum_{i=1}^n W_i |l_i - X_i|$$

Keterangan :

- AB : Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu obyek
- W_i : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i
- L_i : Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i
- X_i : Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i
- n : Jumlah atribut yang diteliti

Langkah-langkah perhitungan sikap secara keseluruhan adalah sebagai berikut :

- a. Perhitungan bobot untuk tiap-tiap atribut
Bobot untuk tiap-tiap atribut diberikan sesuai dengan tingkat kepentingan yang diberikan sebagai berikut :

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

Urutan Kepentingan	Nilai	Bobot
1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

b. P

erhitungan nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata

Dari data responden yang bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor, yaitu :

1	Sangat baik/ sangat puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak baik/ tidak puas dan tidak berharap	2
5	Sangat tidak baik/ sangat tidak puas dan sangat tidak berharap	1

Hasil dari jawaban responden dengan kuesioner bagian pertama sebagai dasar perhitungan *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata.

1. Kapabilitas Karyawan

Tabel 4.37 Kapabilitas Karyawan 1 - 2

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	2	10	9	45
P/B	4	8	32	1	4
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		10	42	10	49
<i>Belief</i> rata-rata butir 1-2 = $42/10 = 4$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1-2 = $49/10 = 4,9$					

Total *belief* Kapabilitas rata-rata :

$$\frac{4+4,4}{2} = \frac{8,4}{2} = 4,2$$

Total *ideal* Kapitabilitas rata-rata :

$$\frac{4,8+5}{2} = \frac{9,8}{2} = 4,9$$

2. Kapabilitas Sistem Informasi

Tabel 4.38 Kapabilitas Sistem Informasi 1

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	0	0	4	20
P/B	4	5	20	1	4
R	3	0	0	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		5	20	5	24
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $20/5 = 4$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $24/5 = 4,8$					

3. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Tabel 4.39 Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan 1 - 4

Sikap	Skor	<i>Belief</i>		<i>Ideal</i>	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
SP/SB	5	4	20	17	85
P/B	4	12	48	3	12
R	3	4	12	0	0
TP/TB	2	0	0	0	0
STP/STB	1	0	0	0	0
Jumlah		20	80	20	97
<i>Belief</i> rata-rata butir 1 = $20/5 = 4$					
<i>Ideal</i> rata-rata butir 1 = $24/5 = 4,85$					

Total *belief* Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan rata-rata :

$$\frac{4+4+4+4}{4} = \frac{16}{4} = 4$$

Total *ideal* Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan rata-rata :

$$\frac{4,8+4,8+4,9+4,9}{4} = \frac{19,4}{4} = 4,85$$

Hasil dari selisih masing-masing atribut dapat dilihat dalam tabel berikut :

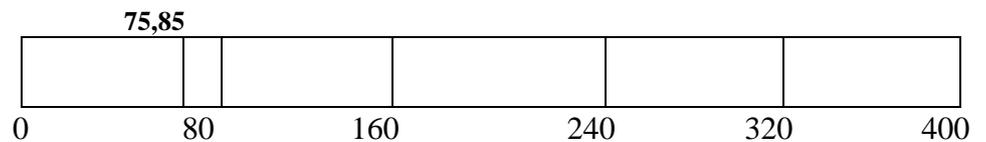
Tabel 4.40 Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata setiap atribut

Atribut	Ideal (li)	Belief (Xi)	Selisih li-Xi	Urutan	Bobot
Kapabilitas Karyawan	4,9	4,2	0,7	1	50
Kapabilitas Sistem Informasi	4,8	4	0,8	2	33
Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan	4,85	4	0,85	3	17

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ukuran yang berpengaruh adalah kapabilitas karyawan yang mempunyai selisih paling kecil artinya kapabilitas karyawan tersebut merupakan ukuran yang keadaanya (*belief*) paling mendekati harapan (*ideal*) manajer kemudian kapabilitas sistem informasi dan yang terakhir motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Perhitungan sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model*.

$$AB = \sum_{i=1}^n Wi |li - Xi|$$

$$\begin{aligned} AB &= 50 \times |4,9 - 4,2| + 33 \times |4,8 - 4| + 17 \times |4,85 - 4| \\ &= 50 \times 0,7 + 33 \times 0,8 + 17 \times 0,85 \\ &= 35 + 26,4 + 14,45 \\ &= 75,85 \end{aligned}$$



Berdasarkan perhitungan di atas maka didapatkan nilai secara keseluruhan sebesar 75,85. Nilai ini menggambarkan sikap manajer terhadap kondisi kerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan termasuk kategori puas karena terletak pada rentang nilai 0–80. Hal ini dapat diartikan bahwa manajer mempunyai keyakinan yang sama terhadap kinerja perusahaan.

2. Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis ini digunakan untuk menjawab permasalahan tentang ukuran dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang paling penting untuk menentukan sikap manajer terhadap kegiatan perusahaan. Dalam penelitian ini responden diminta memberikan penilaian tentang urutan kepentingan (prioritas). Ranking pertama akan diberi nilai 3, ranking kedua akan diberi nilai 2 dan ranking ketiga akan diberi nilai 1.

Tabel 4.41 Data urutan tingkat kepentingan

Atribut	Rangking	1	2	3
	Nilai	3	2	1
Kapabilitas Karyawan		2	1	2
Kapabilitas Sistem Informasi		1	2	2
Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan		2	2	1

Setelah mengetahui jawaban manajer tentang urutan kepentingan dari masing-masing atribut maka dilakukan nilai jumlah hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden sebagai berikut :

Kapabilitas Karyawan

$$\begin{aligned}
 &= (3 \times 2) (2 \times 1) + (1 \times 2) \\
 &= 6 + 2 + 2 \\
 &= 10
 \end{aligned}$$

Kapabilitas Sistem Informasi

$$\begin{aligned}
 &= (3 \times 1) (2 \times 2) + (1 \times 2) \\
 &= 3 + 4 + 2 \\
 &= 9
 \end{aligned}$$

Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

$$\begin{aligned}
 &= (3 \times 2) (2 \times 2) + (1 \times 1) \\
 &= 6 + 4 + 1 \\
 &= 11
 \end{aligned}$$

Tabel 4.42 Tabel Hasil Peringkat Kepentingan

Atribut	Hasil	Peringkat
Kapitabilitas Karyawan	10	2
Kapitabilitas Sistem Informasi	9	3
Motivasi Pemberdayaan dan Keselarasan	11	1

Dari perhitungan diatas dapat diketahui bahwa Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan menempati urutan pertama dengan nilai 11. Ini berarti bahwa motivasi, pemberdayaan dan keselarasan merupakan ukuran yang dianggap paling penting bagi manajer untuk mengetahui sampai sejauh mana para karyawan memberikan kontribusi bagi perusahaan kemudian kapabilitas karyawan dan kapabilitas sistem informasi.

4.3 Hasil Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Tabel 4.43 Kesimpulan Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Hasil Perhitungan	Rata-rata <i>Belief</i>	Rata-rata <i>Ideal</i>	Kesimpulan
Strategi Usaha			
Tujuan Strategi	4,8	4,03	Kinerja yang sebenarnya (Tujuan Strategi) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
Perumusan Strategi	4,8	4,08	Kinerja yang sebenarnya (Perumusan Strategi) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
Pelatihan	4,8	4,2	Kinerja yang sebenarnya (Pelatihan) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
Perspektif Keuangan			
	-	-	Laba yang dihasilkan PT. Roda Mas Timber Kalimantan pada tahun 2020 lebih kecil dari laba PT. Roda Mas Timber Kalimantan pada tahun 2019 dan tahun 2018. Dengan demikian dapara diartikan bahwa kemampuan PT. Roda Mas Timber Kalimantan dalam

			menghasilkan laba tidak efektif.
Perspektif <i>Customer</i>			
Harga	5	4,5	Kinerja yang sebenarnya (Harga) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> ($belief < ideal$)
Mutu	5	5	Kinerja yang sebenarnya (Mutu) baik karena nilai <i>belief</i> mencapai nilai <i>ideal</i> ($belief = ideal$)
Waktu	5	4	Kinerja yang sebenarnya (Waktu) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> ($belief < ideal$)
Pangsa Pasar	4,8	4,13	Kinerja yang sebenarnya (Pangsa Pasar) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> ($belief < ideal$)
Retensi <i>Customer</i>	4,8	4,2	Kinerja yang sebenarnya (Retensi <i>Customer</i>) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> ($belief < ideal$)
Akuisisi <i>Customer</i>	4,8	3,4	Kinerja yang sebenarnya (Akuisisi <i>Customer</i>) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> ($belief < ideal$)
Profitabilitas <i>Customer</i>	4,8	4,2	Kinerja yang sebenarnya (Profitabilitas <i>Customer</i>) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> ($belief < ideal$)
Perspektif Proses Bisnis Internal			
Proses Inovasi	5	4	Kinerja yang sebenarnya (Proses Inovasi) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> ($belief < ideal$)
Proses Operasi	4,8	4,1	Kinerja yang sebenarnya (Proses Operasi) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak

			mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
Layanan Purna Jual	4,8	4,2	Kinerja yang sebenarnya (Layanan Purna Jual) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan			
Komunikasi	4,93	4,17	Kinerja yang sebenarnya (Komunikasi) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
Penghargaan	4,93	4,12	Kinerja yang sebenarnya (Penghargaan) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
Dukungan	4,95	4,06	Kinerja yang sebenarnya (Dukungan) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
Kapitabilitas Karyawan	4,9	4,2	Kinerja yang sebenarnya (Kapitabilitas Karyawan) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
Kapitabilitas Sistem Informasi	4,8	4	Kinerja yang sebenarnya (Kapitabilitas Sistem Informasi) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)
Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan	4,85	4	Kinerja yang sebenarnya (Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan) kurang baik karena nilai <i>belief</i> tidak mencapai nilai <i>ideal</i> (<i>belief</i> < <i>ideal</i>)

Tabel 4.44 Hasil Kuantitatif dan Kualitatif (Kuesioner)

NO	Kriteria	Baik/Tidak Baik	Keterangan
1	Strategi Usaha	Baik	Hasil perhitungan diperoleh nilai

			66,85 yang menggambarkan bahwa sikap manajer terhadap kondisi kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan adalah sangat puas karena berada pada rentang nilai 0 – 80. Hal ini dapat di artikan bahwa strategi usaha PT. Roda Mas Timber Kalimantan apabila diukur dengan <i>Balance Scorecard</i> adalah baik,
2	Perspektif Keuangan		
	NPM	Tidak Baik	<i>Net Profit Margin</i> PT. Roda Mas Timber Kalimantan berturut-turut mengalami penurunan tahun 2018 sebesar 17,34%, tahun 2019 sebesar -8,90, dan tahun 2020 sebesar -23,28%, dapat diartikan bahwa kemampuan PT. Roda Mas Timber dalam menghasilkan laba tidak efektif karena NPM tahun 2020 lebih kecil dari tahun 2019 dan tahun 2018.
	ROI	Tidak Baik	<i>Return On Investment</i> PT. Roda Mas Timber Kalimantan berturut-turut mengalami penurunan tahun 2018 sebesar 18,96%, tahun 2019 sebesar -7,83, dan tahun 2020 sebesar -29,67%, dapat diartikan bahwa kemampuan PT. Roda Mas Timber dalam menghasilkan laba tidak efektif karena ROI tahun 2020 lebih kecil dari tahun 2019 dan tahun 2018.
	ROE	Tidak Baik	<i>Return On Equity</i> PT. Roda Mas Timber Kalimantan berturut-turut mengalami penurunan tahun 2018 sebesar 33,34%, tahun 2019 sebesar -14,06, dan tahun 2020 sebesar -42,41%, dapat diartikan bahwa kemampuan PT. Roda Mas Timber dalam menghasilkan laba tidak efektif karena ROE tahun 2020 lebih kecil dari tahun 2019 dan tahun 2018.
3	Perspektif <i>Customer</i>		Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai 33,5 yang menggambarkan bahwa sikap <i>Customer</i> terhadap kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan sangat puas

			karena berada pada rentang nilai 0-80. Hal ini dapat di artikan bahwa Perspektif <i>Customer</i> PT. Roda Mas Timber Kalimantan apabila diukur dengan <i>Balance Scorecard</i> adalah baik.
4	Perspektif Proses Bisnis Internal	Baik	Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai 70,1 yang menggambarkan bahwa sikap manager terhadap kondisi kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan sangat puas karena berada pada rentang nilai 0-80. Hal ini dapat di artikan bahwa Perspektif Proses Bisnis Internal PT. Roda Mas Timber Kalimantan apabila diukur dengan <i>Balance Scorecard</i> adalah baik.
5	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Baik	Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai 79,86 yang menggambarkan bahwa sikap karyawan terhadap kondisi kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan sangat puas karena berada pada rentang nilai 0-80. Hal ini dapat di artikan bahwa Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT. Roda Mas Timber Kalimantan apabila diukur dengan <i>Balance Scorecard</i> adalah baik.

Berdasarkan analisis diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja PT. Roda Mas Timber Kalimantan apabila diukur dengan *Balanced Scorecard* strategi usahanya baik, tiga perspektif baik yaitu perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan satu perspektif tidak baik yaitu perspektif keuangan dikarenakan laba yang dihasilkan PT. Roda Mas Timber Kalimantan tidak efektif.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Setelah melakukan analisis kemungkinan penerapan *Balance Scorecard* terhadap kinerja perusahaan PT. Roda Mas Timber Kalimantan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa:

- a. Setelah melakukan penerapan *Balance Scorecard* pada PT. Roda Mas Timber Kalimantan. Penulis menyimpulkan bahwa *Balance Scorecard* digunakan sebagai tolak ukur kinerja perusahaan dari segi aspek nonkeuangan. Karena sebelumnya dalam kegiatan sehari-hari PT. Roda Mas Timber Kalimantan telah melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan, namun, dalam melaksanakan pengukuran kinerjanya PT. Roda Mas Timber Kalimantan hanya mengukur kinerja perusahaan dari segi aspek keuangannya saja tanpa memperhatikan aspek-aspek lain (nonkeuangan) yang sebenarnya juga sangat mendukung dan penting serta saling berkaitan untuk melihat keefektifan kinerja dalam usaha meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.
- b. Kinerja keuangan dan non keuangan PT. Roda Mas Timber Kalimantan apabila diukur dengan *Balanced Scorecard* dapat disimpulkan bahwa strategi usahanya baik. tiga perspektif baik yaitu perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan satu perspektif tidak baik yaitu perspektif keuangan dikarenakan laba yang dihasilkan PT. Roda Mas Timber Kalimantan tidak efektif.
- c. Peranan penerapan *Balance Scorecard* dalam meningkatkan kinerja pada PT. Roda Mas Timber Kalimantan yaitu sebagai tolak ukur untuk mengukur tiap-tiap kinerja berdasarkan hasil penilaian, baik kinerja keuangan maupun kinerja nonkeuangan dan hasil tolak ukur tersebut dapat digunakan untuk mengetahui perspektif mana yang perlu ditingkatkan agar kinerja perusahaan meningkat.

5.2 Saran

a. Saran untuk Kegunaan Teoritik

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang ekonomi umumnya akuntansi dan khususnya mengenai akuntansi manajemen yang nantinya dapat dijadikan sebagai masukan dan perbandingan bagi pihak lain yang ingin melakukan penelitian dalam pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Balance Scorecard*. Sehingga dalam penelitian lanjutan ataupun pembaca bisa memberikan hasil yang lebih baik lagi kedepannya.

b. Saran untuk Kegunaan Praktis

1. PT. Roda Mas Timber Kalimantan hendaknya lebih efisien dalam pengelolaan beban pokok penjualan dan penjualan perusahaan sehingga laba yang diperoleh perusahaan setiap tahunnya meningkat. Dengan demikian kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba efektif. Dan PT. Roda Mas Timber

Kalimantan dapat mulai menerapkan *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja untuk masa yang akan datang karena hasilnya akan lebih akurat dan komprehensif. Hal ini dikarenakan *balanced scorecard* tidak hanya mengukur kinerja keuangan dari perusahaan, tapi juga mengukur kinerja non keuangan perusahaan melalui penilaian terhadap perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pelanggan.

2. Pihak manajemen harus meningkatkan pemilihan kualitas produk kayu dan membuat produk kayu menjadi lebih menguntungkan dan lebih menarik, serta meningkatkan mutu pelayanan yang lebih baik kepada *customernya*. Strategi untuk meningkatkannya antara lain dapat dilakukan dengan cara menciptakan produk baru yang menarik dan menguntungkan, yang diharapkan akan dapat menambah minat bagi *customer*, serta meningkatkan fasilitas perusahaan agar karyawan lebih nyaman saat bekerja.
3. Peningkatan mutu layanan purna jual, inovasi, serta proses operasional juga harus diperhatikan oleh pihak manajemen yaitu dengan penanganan keluhan maupun pengaduan *customer* yang dapat terselesaikan dengan baik dan cepat, menciptakan inovasi dan operasi yang lebih efektif dan efisien. Pihak manajemen harus mempunyai suatu konsep strategi penyelesaian keluhan maupun pengaduan *customer* yang tepat, dan menciptakan strategi untuk menekan biaya operasional sehingga dapat meningkatkan laba bersih. Salah satu strategi penekanan biaya yaitu dengan menggunakan perencanaan yang tepat dan pembatasan biaya yang dianggap kurang bermanfaat misalnya biaya transportasi harus sesuai dengan keadaan sebenarnya.
4. PT. Roda Mas Timber Kalimantan sebaiknya juga memperhatikan aspek-aspek seperti kepuasan dan motivasi karyawan, karena berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, dapat dilihat bahwa karyawan juga memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan keuntungan perusahaan. Apabila karyawan puas maka produktivitasnya dan retensinya akan baik sehingga proses bisnis internal perusahaan juga akan berjalan baik sehingga akhirnya mendorong peningkatan penjualan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimudin, Arasy. (2019). "Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM EkoNiKa Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri 2019. Tersedia di: <http://repository.narotama.ac.id/790/1/Analisis%20Pengaruh%20Penerapan%20Perspektif%20Balanced%20Scorecard%20Terhadap%20Peningkatan%20Kinerja%20UMKM.pdf> [Diakses 4 Maret 2021]
- Hadibroto, S., et al. (2000). *Dasar-dasar Akuntansi*. Jakarta: LP3ES.
- Hansen, D.R. dan Mowen, M.M. (2007). *Managerial Accounting*. Edisi 8. South-Western, USA: Thomson Learning.
- Indrayati (2017). *Akuntansi Manajemen*. Malang: Media Nusa Creative.
- Kaplan, Robert S and Norton, David P. (1996). *Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi, dan John Setyawan.(1999). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi 1. Yogyakarta : Aditya Medika
- Munawir. (2010). *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi II. Yogyakarta : Liberty
- Stoner, J.A.F. (2000). *Manajemen*. Alih Bahasa: Alfonus Sirait. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tunggal, Amin Widjaja (2000). *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*. Jakarta : Harvarindo.
- Yunitasari, Edwif. (2017). "PENGARUH PENERAPAN BALANCED SCORECARD TERHADAP KINERJA MANAJEMEN BANK JATIM CABANG SYARIAH KEDIRI". Institutional Repository Tahun 2017. Tersedia di: <http://repo.iain-tulungagung.ac.id/4623/> [Diakses 25 Mei 2021]
- Yanci, Vista. (2018). "ANALISA PENGARUH RASIO NET PROFIT MARGIN (NPM), RETURN ON INVESTMENT (ROI) DAN RETURN ON EQUITY (ROE)". Institutional Repository Tahun 2017. Tersedia di: <https://stiebp.ac.id/analisa-pengaruh-rasio-net-profit-margin-npm-return-on-investment-roi-dan-return-on-equity-roe/> [Diakses 25 Mei 2021]

DAFTAR RIWAYAR HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Alireza Rahmadin
Alamat : Perumahan Telaga Kahuripan, Gugus Candraloka
Blok DD 10 No 10 RT 07 RW 10, Parung
Tempat Tanggal Lahir : Tangerang, 17 Juli 1999
Agama : Islam
Pendidikan
• SD : SDN Jampang 03
• SMP : SMPN 16 Kota Bogor
• SMA : SMKN 2 Kota Bogor

Bogor, November 2021

Peneliti,

(Alireza Rahmadin)

LAMPIRAN

PT. RODA MAS TIMBER KALIMANTAN
LAPORAN POSISI KEUANGAN
PER 31 DESEMBER 2018

Uraian	PT. Roda Mas Timber Kalimantan 2018 (Rp)	Uraian	PT. Roda Mas Timber Kalimantan 2018 (Rp)
ASET LANCAR		LIABILITAS JANGKA PENDEK	
Kas & Bank	6.901.185.891	Hutang Bank	1.864.451.348
Piutang Usaha	45.778.476.241	Hutang Usaha	4.113.572.249
Piutang Lain-Lain	935.507.351	Hutang Lain – Lain	17.299.549.442
Persediaan Kayu Bulat	12.170.837.773	Hutang Pajak	5.255.937.556
Persediaan Spare Part & BB	169.855.223	Beban Akrual	5.188.094.627
Pembayaran Dimuka	0	Liabilitas Jangka Panjang yang jatuh tempo dlm waktu satu tahun	
		Utang Sewa Pembiayaan	-
JUMLAH ASET LANCAR	65.955.862.439	JUMLAH KEWAJIBAN LANCAR	33.721.605.222
ASET TIDAK LANCAR		LIABILITAS JANGKA PANJANG	
Aset Tetap		Estimasi Kewajiban Manfaat Karyawan	4.874.637.591
- Nilai Perolehan	70.729.453.142		
- Akumulasi Penyusutan	(54.301.818.746)		
Jumlah Aset Tetap	4.494.539.699	Jumlah Kewajiban Tidak Lancar	4.874.637.591
Aset Pajak Tangguhan	2.298.828.529	EKUITAS	
Uang Jaminan	3.600.000	Modal Dasar	2.000.000.000
		Cadangan Peningk Modal Saldo	31.602.652.635
		Laba/Rugi s/d Tahun yang lalu	
		Saldo Laba/Rugi th berjalan	16.911.914.615
		Tambahan Uang disetor	60.655.000
JUMLAH ASET TIDAK LANCAR	23.215.602.624	Jumlah Ekuitas	50.575.222.250
TOTAL ASET	89.171.465.063	TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS	89.171.465.063

PT. RODA MAS TIMBER KALIMANTAN
LAPORAN POSISI KEUANGAN
PER 31 DESEMBER 2019

Uraian	PT. Roda Mas Timber Kalimantan 2019 (Rp)	Uraian	PT. Roda Mas Timber Kalimantan 2019 (Rp)
ASET LANCAR		LIABILITAS JANGKA PENDEK	
Kas & Setara Kas	186.117.210	Hutang Bank	2.568.517.537
Piutang Usaha	32.996.367.571	Hutang Usaha	5.849.598.128
Piutang Lain-Lain	607.425.798	Hutang Lain – Lain	10.762.366.326
Persediaan	10.811.759.977	Hutang Pajak	996.899.010
Uang Muka Pembelian	678.890.100	Hutang Dana	1.362.145.367
Pajak Dibayar Dimuka	3.882.234.920	Reboisasi	
		Hutang Provisi	478.895.850
		Sumber Daya Hutan	
		Beban Akrual	2.501.019.830
		Liabiliras Kontrak	-
		Liabilitas Sewa	-
JUMLAH ASET LANCAR	49.162.797.576	JUMLAH LIABILITAS JANGKA PENDEK	24.519.442.048
ASET TIDAK LANCAR		LIABILITAS JANGKA PANJANG	
Aset Tetap – Setelah dikurangi Akumulasi penyusutan Rp. 55.986.867.070 per 31 Desember 2019	11.464.208.308	Liabilitas Imbalan Pascakerja	5.479.467.464
Aset Tak Berwujud – Setelah Dikurangi Akumulasi Amortisasi sebesar Rp. 5.574.474.149 per 31 Desember 2019	4.379.295.091	Jumlah Kewajiban Tidak Lancar	5.479.467.464
Aset Pajak Tangguhan Uang Jaminan	2.730.243.279 3.600.000	EKUITAS	
		Modal Saham, Modal Dasar Rp. 5.000.000.000 dengan nilai nominal Rp. 1.000.000 per saham ditempatkan dan di setor – 2000 saham	2.000.000.000
		Tambahan Modal Disetor	60.655.000
		Saldo Laba	35.680.579.742
JUMLAH ASET TIDAK LANCAR	18.577.346.678	Jumlah Ekuitas	37.741.234.742
TOTAL ASET	67.740.144.254	TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS	67.740.144.254

PT. RODA MAS TIMBER KALIMANTAN
LAPORAN POSISI KEUANGAN

PER 31 DESEMBER 2020

Uraian	PT. Roda Mas Timber Kalimantan 2020 (Rp)	Uraian	PT. Roda Mas Timber Kalimantan 2020 (Rp)
ASET LANCAR		LIABILITAS JANGKA PENDEK	
Kas & Setara Kas	3.032.360.828	Hutang Bank	325.287.224
Piutang Usaha	7.679.777.826	Hutang Usaha	548.156.491
Piutang Lain-Lain	731.966.449	Hutang Lain – Lain	333.135.107
Persediaan	5.557.057.454	Hutang Pajak	523.075.843
Uang Muka Pembelian	-	Hutang Dana	-
Pajak Dibayar Dimuka	3.882.234.920	Reboisasi	-
		Hutang Provisi	-
		Sumber Daya Hutan	
		Beban Akrua	1.894.438.446
		Liabiliras Kontrak	1.500.000.000
		Liabilitas Sewa	134.529.148
JUMLAH ASET LANCAR	20.883.397.477	JUMLAH LIABILITAS JANGKA PENDEK	5.258.622.259
ASET TIDAK LANCAR		LIABILITAS JANGKA PANJANG	6.116.174.287
Aset Tetap – Setelah dikurangi Akumulasi penyusutan Rp. 59.327.219.448 per 31 Desember 2020	9.198.608.890	Liabilitas Imbalan Pascakerja	
Aset Tak Berwujud – Setelah Dikurangi Akumulasi Amortisasi sebesar Rp. 5.787.757.769 per 31 Desember 2020	127.591.546	Jumlah Kewajiban Tidak Lancar	6.116.174.287
Aset Hak Guna – Setelah dikurangi Akumulasi Penyusutan sebesar Rp. 127.591.546 per 31 Desember 2020	127.591.546	EKUITAS	
Aset Pajak Tangguhan Uang Jaminan	2.346.047.625 3.600.000	Modal Saham, Modal Dasar Rp. 5.000.000.000 dengan nilai nominal Rp. 1.000.000 per saham ditempatkan dan di setor – 2000 saham	2.000.000.000
		Tambahan Modal Disetor	60.655.000
		Saldo Laba	24.440.195.563
JUMLAH ASET TIDAK LANCAR	16.992.249.632	Jumlah Ekuitas	26.500.860.563
TOTAL ASET	37.875.647.109	TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS	37.875.647.109

PT. RODA MAS TIMBER KALIMANTAN

LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN

UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR PADA 31 DESEMBER 2018

Uraian	PT. Roda Mas Timber Kalimantan 2018 (Rp)
PENJUALAN	
Kayu Gelondongan	85.938.248.500
Dana Reboisasi dan Provisi Sumber Daya Hutan	12.046.449.381
Jumlah Penjualan	97.984.697.881
BEBAN POKOK PENJUALAN	(63.276.331.313)
LABA (RUGI) KOTOR	34.708.366.568
BEBAN USAHA	
Penjualan	(869.133.610)
Umum dan Administrasi	(12.056.722.217)
Jumlah Beban Usaha	(12.925.855.827)
LABA (RUGI) USAHA	21.782.510.741
PENGHASILAN (BEBAN) LAIN LAIN BERSIH	714.093.721
LABA(RUGI) SEBELUM TAKSIRAN PAJAK	22.496.550.462
PENGHASILAN TAKSIRAN PAJAK	
PENGHASILAN	
- Kini	(5.977.556.000)
- Tangguhan	371.644.534
LABA (RUGI) BERSIH PERIODE BERJALAN	16.890.638.996
PENGHASILAN(BEBAN) KOMPREHENSIF LAIN	
Pos yang tidak akan direklasifikasi ke Laba Rugi Laba (Rugi) Aktuarial	28.367.492
PAJAK PENGHASILAN (BEBAN) KOMPREHENSIF LAIN	(7.091.873)
Beban Komprehensif Lain Setelah Pajak	21.275.619
JUMLAH LABA KOMPREHENSIF PERIODE BERJALAN	16.911.914.615

PT. RODA MAS TIMBER KALIMANTAN
 LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN
 UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR PADA 31 DESEMBER 2019

Uraian	PT. Roda Mas Timber Kalimantan 2019 (Rp)
PENJUALAN	
Kayu Gelondongan	48.498.701.500
Dana Reboisasi dan Provisi Sumber Daya Hutan	11.128.485.331
Jumlah Penjualan	59.627.186.811
BEBAN POKOK PENJUALAN	(56.168.430.594)
LABA (RUGI) KOTOR	3.458.756.217
BEBAN USAHA	
Penjualan	(509.969.100)
Umum dan Administrasi	(8.875.035.697)
Jumlah Beban Usaha	(9.385.004.797)
RUGI USAHA	(5.926.248.580)
PENGHASILAN (BEBAN) LAIN LAIN BERSIH	762.169.587
RUGI SEBELUM TAKSIRAN PAJAK PENGHASILAN TAKSIRAN PAJAK PENGHASILAN	(5.164.078.993)
PAJAK PENGHASILAN FINAL	(9.000.000)
RUGI SEBELUM TAKSIRAN PAJAK PENGHASILAN	(5.173.078.993)
TAKSIRAN PAJAK PENGHASILAN	
- Kini	-
- Tangguhan	296.083.934
RUGI BERSIH PERIODE BERJALAN	(4.876.995.059)
PENGHASILAN(BEBAN) KOMPREHENSIF LAIN	
Pos yang tidak akan direklasifikasi ke Laba Rugi Laba (Rugi) Aktuarial	(577.323.265)
PAJAK PENGHASILAN (BEBAN) KOMPREHENSIF LAIN	144.330.816
Beban Komprehensif Lain Setelah Pajak	(432.992.449)
JUMLAH RUGI KOMPREHENSIF PERIODE BERJALAN	(5.309.987.508)

PT. RODA MAS TIMBER KALIMANTAN
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR PADA 31 DESEMBER 2020

Uraian	PT. Roda Mas Timber Kalimantan 2020 (Rp)
PENJUALAN	
Kayu Gelondongan	38.167.503.200
Dana Reboisasi dan Provisi Sumber Daya Hutan	10.101.678.437
Jumlah Penjualan	48.269.181.637
BEBAN POKOK PENJUALAN	(49.985.148.597)
LABA (RUGI) KOTOR	(1.715.9663.960)
BEBAN USAHA	
Penjualan	(973.358.550)
Umum dan Administrasi	(8.489.246.544)
Jumlah Beban Usaha	(9.362.605.094)
RUGI USAHA	(11.078.572.054)
PENGHASILAN (BEBAN) LAIN LAIN BERSIH	366.254.672
RUGI SEBELUM TAKSIRAN PAJAK PENGHASILAN TAKSIRAN PAJAK PENGHASILAN	(10.712.317.382)
PAJAK PENGHASILAN FINAL	(24.000.000)
RUGI SEBELUM TAKSIRAN PAJAK PENGHASILAN	(10.736.317.382)
TAKSIRAN PAJAK PENGHASILAN	
- Kini	-
- Tanggahan	(374.604.644)
RUGI BERSIH PERIODE BERJALAN	(11.110.922.026)
PENGHASILAN(BEBAN) KOMPREHENSIF LAIN	
Pos yang tidak akan direklasifikasi ke Laba Rugi Laba (Rugi) Aktuarial	(129.462.143)
PAJAK PENGHASILAN (BEBAN) KOMPREHENSIF LAIN	(9.591.010)
Beban Komprehensif Lain Setelah Pajak	(129.462.153)
JUMLAH RUGI KOMPREHENSIF PERIODE BERJALAN	(11.240.384.179)