

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD PADA PERUSAHAAN ANDI OFFSET
YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Disusun oleh:

Rina Sriyanti

12 08 0651

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS BISNIS
UNERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
YOGYAKARTA**

2012

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA
PERUSAHAAN ANDI OFFSET YOGYAKARTA**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Bisnis
Program Studi Akuntansi Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta
Untuk Memenuhi Syarat-syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Disusun oleh:

RINA SRIYANTI

NIM. 12080651



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA**

2012

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan
Balanced Scorecard Pada Perusahaan Andi Offset
Yogyakarta

Nama Mahasiswa : Rina Sriyanti

NIM : 12080651

Mata Kuliah : Skripsi

Semester : Ganjil

Tahun Ajaran : 2012/2013

Fakultas : Bisnis

Program Studi : Akuntansi

Telah diperiksa dan disetujui di Yogyakarta

Pada tanggal: September 2012



Mengetahui

Dosen Pembimbing,

Astuti Yuli Setyani, SE, M.Si. Akt

HALAMAN PENGESAHAN

Dipertahankan di Depan Dewan Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana
dan Diterima Untuk Memenuhi Syarat - syarat Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Tanggal
Oktober 2012

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Bisnis

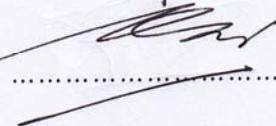
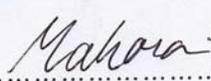


Dr. Singgih Santoso, MM



DEWAN PENGUJI

1. Astuti Yuli Setyani, SE, M.Si. Akt
2. Drs. Marbudy T. Widodo, MM., Ak
3. Maharani D. Kusumawati, SE., M.Sc


.....

.....

.....

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kepada :

- ✪ Tuhan Yesus Kristus, Juru Selamatku, Bapa dan Sahabatku yang selalu menyertai dan memberi kekuatan kepadaku, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
- ✪ Keluargaku tercinta, Papa, Mama, Adik dan keluarga besar, terima kasih untuk doa, cinta dan kasih sayang buat saya.
- ✪ Teman dekatku, Boy Betrinus Zega, SE. Terima kasih atas dukungan dan semangat dari koko selama ini.
- ✪ Ibu Astuti Yuli Setyani, SE.,M.Si., Ak., & Pak Eko Budi Santoso, SE.,M.Si., Ak., selaku Dosen Pembimbing, terima kasih telah meluangkan waktu, dan pikiran untuk membimbing saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
- ✪ Pdt. Junjungan Siahaan, selaku bapak rohaniku, terimakasih banyak untuk dukungan dan doa dari Daddy Siahaan.
- ✪ Bpk Sahat Parlindungan Sitompul, selaku Manager produksi CV. ANDI Offset Yogyakarta, terimakasih untuk waktu dan kesempatan untuk wawancara serta motivasinya.
- ✪ Seluruh Manager dan Karyawan CV. ANDI Offset Yogyakarta.
- ✪ Teman-teman Akuntansi UKDW 2008, Teman-teman Gerejaku di GKII cabang Yogyakarta, serta semua sahabat-sahabatku, I love u all guys.
- ✪ Semua pihak yang telah membantu, baik langsung maupun tidak langsung sehingga laporan ini terselesaikan dengan baik.

MOTTO

Tetapi carilah dahulu kerajaan Allah dan kebenarannya,

Maka semuanya itu akan ditambahkan kepadamu.

(Matius 6 : 33)

Sebab Aku ini mengetahui rancangan-rancangan apa yang ada padaku mengenai kamu, demikianlah firman TUHAN, yaitu rancangan damai sejahtera dan bukan rancangan kecelakaan, untuk memberikan kepadamu hari depan yang penuh harapan.

(Yeremia 29 : 11)

Demikian juga halnya dengan iman:

Jika iman itu tidak disertai perbuatan, maka iman itu pada hakekatnya adalah mati.

(Yakobus 2 : 17)

Serahkanla segala kekuatiranmu kepadaNya

sebab Ia yang memelihara kamu.

(1 Petrus 5 : 7)

Percayalah kepada TUHAN dengan segenap hatimu,

dan janganlah bersandar kepada pengertianmu sendiri.

Akuilah Dia dalam segala lakumu, maka Ia akan meluruskan jalanmu.

(Amsal 3 : 5-6)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini Saya, Rina Sriyanti, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PERUSAHAAN ANDI OFFSET YOGYAKARTA”** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang Saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang Saya akui seolah-olah sebagai tulisan Saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang Saya salin, tiru, atau yang Saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila Saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini Saya menyatakan menarik skripsi yang Saya ajukan sebagai hasil tulisan Saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa Saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran Saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal Saya terima.

Yogyakarta, September 2012

Yang membuat pernyataan,



RINA SRIYANTI

12 08 0651

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas hikmat, penyertaan, dan berkat-Nya serta pimpinan Roh Kudus, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dengan judul “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PERUSAHAAN ANDI OFFSET YOGYAKARTA”. Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan studi sarjana S-1 Fakultas Bisnis Jurusan Akuntansi Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak mungkin terselesaikan dengan baik tanpa adanya dukungan, bimbingan, bantuan serta doa dari berbagai pihak selama penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis dengan ketulusan hati ingin mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Tuhan Yesus Kristus, Juru Selamatku, Bapa dan Sahabatku yang selalu menyertai dan memberi kekuatan kepadaku, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
2. Keluargaku tercinta, Papa, Mama, Adik dan keluarga besar, terima kasih untuk doa, cinta dan kasih sayang buat saya.
3. Teman dekatku, Boy Betrinus Zega, SE. Terima kasih atas dukungan dan semangat dari koko selama ini.
4. Ibu Astuti Yuli Setyani, SE.,M.Si., Ak., & Pak Eko Budi Santoso, SE.,M.Si., Ak., selaku Dosen Pembimbing, terima kasih telah meluangkan waktu, dan pikiran untuk membimbing saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Pdt. Junjungan Siahaan, selaku bapak rohaniku, terimakasih banyak untuk dukungan dan doa dari Daddy Siahaan.
6. Bpk Sahat Parlindungan Sitompul, selaku Manager produksi CV. ANDI Offset Yogyakarta, terimakasih untuk waktu dan kesempatan untuk wawancara serta motivasinya.
7. Seluruh Manager dan Karyawan CV. ANDI Offset Yogyakarta.
8. Teman-teman Akuntansi UKDW 2008, Teman-teman Gerejaku di GKII cabang Yogyakarta, serta semua sahabat-sahabatku, i love u all guys..
9. Semua pihak yang telah membantu, baik langsung maupun tidak langsung sehingga laporan ini terselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun dari semua pihak. Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Salam Damai Sejahtera.



Yogyakarta, September 2012

Penulis

Rina Sriyanti

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan.....	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman Persembahan	iv
Halaman Motto	v
Penryataan Orisinalitas Skripsi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xii
Abstrak	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
1.5. Batasan Penelitian	6
BAB II LANDASAN TEORI	7
2.1 Pengukuran Kinerja.....	7
2.1.1 Pengertian Umum Pengukuran Kinerja	7
2.1.2 Tujuan Pengukuran Kinerja	9
2.1.3 Konsep Pengukuran Kinerja Tradisional	9
2.1.4 <i>Balanced Scorecard</i>	12

2.1.4.1	Konsep, Sejarah, dan Perkembangan BSC	12
2.1.4.2	Membangun <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.1.4.3	Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.1.4.4	Keunggulan dan Manfaat BSC	27
2.1.4.5	Cara Pengukuran dalam BSC	32
2.2	Penelitian Terdahulu	33
2.3	Kerangka Pemikiran.....	35
BAB III METODA PENELITIAN		37
3.1	Ruang Lingkup Penelitian	37
3.2	Objek Penelitian	37
3.3	Metode Penelitian	40
3.3.1	Sumber Data.....	40
3.3.2	Metode Pengumpulan Data.....	40
3.3.2	Metode Analisis	41
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN		49
4.1	Kerangka Konsep.....	49
4.2	Perspektif Keuangan	49
4.3	Perspektif Pelanggan.....	51
4.4	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	62
4.5	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	65
4.6	<i>Balanced Scorecard</i> CV ANDI Offset.....	73

BAB V SIMPULAN DAN SARAN	74
5.1 Kesimpulan.....	74
5.2 Saran.....	75
DAFTAR PUSTAKA	76
LAMPIRAN	78

© UKDW

DAFTAR TABEL

TABEL 4.1 Data Pelanggan.....	53
TABEL 4.2 Tingkat Customer Retention	54
TABEL 4.3 Tingkat Klaim Pelanggan.....	56
TABEL 4.4 Jumlah Tingkat Pelanggan Baru	57
TABEL 4.5 Data Kuesioner Tingkat Kepuasan Pelanggan	61
TABEL 4.6 Persen Produk Yang Cacat.....	64
TABEL 4.7 Data Processing Time and Troughput Time	65
TABEL 4.8 Keadaan Jumlah Karyawan.....	67
TABEL 4.9 Jumlah Pelatihan Tenaga Kerja.....	67
TABEL 4.10 Tingkat Absensi Karyawan.....	68
TABEL 4.11 Data Kuesioner Tingkat Kepuasan Karyawan	72
TABEL 4.12 Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja.....	74



ABSTRAK

Penelitian ini mengenai “Analisis Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced (Studi Kasus pada CV ANDI Offset Yogyakarta)”. Dengan adanya Balanced Scorecard sebagai analisis kinerja dalam perusahaan CV ANDI Offset Yogyakarta dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan tujuan Balanced Scorecard adalah sebagai tolak ukur yang tidak hanya menilai dari aspek keuangan tetapi juga dari aspek non keuangan, melalui empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Penulis melakukan pengukuran pada CV.ANDI Offset Yogyakarta dengan menggunakan data tahun 2007-2011 untuk menganalisis keempat perspektif yang disebutkan diatas, serta perhitungan kuesioner yang disebarkan kepada karyawan dan pelanggan CV.ANDI Offset Yogyakarta pada tahun berjalan.

Dari hasil pengukuran yang telah dilakukan diketahui bahwa kinerja dari perspektif keuangan sudah dapat diukur dengan cukup baik karena peningkatan asset dan pemesanan mencetak/menerbitkan buku tiap tahun cukup besar. Kinerja dari perspektif pelanggan secara umum sudah sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah pelanggan setiap tahunnya dan sangat puasnya pelanggan atas layanan serta produk dari ANDI Offset. Pada perspektif proses bisnis internal diperoleh gambaran bahwa CV.ANDI Offset Yogyakarta dalam memproduksi barangnya secara efisiensi dan efektif. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan baik karena diterapkannya peraturan bagi karyawan mengenai kehadiran. Dari empat perspektif dapat dinilai bahwa ukuran kinerja CV.ANDI Offset Yogyakarta sudah cukup baik.

Keywords: *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan semakin modernnya perkembangan zaman, menyebabkan timbulnya berbagai usaha bisnis yang tentunya mempunyai tujuan untuk memuaskan pelanggan. Selain itu persaingan, perubahan dan ketidakpastian akan semakin meramaikan kehidupan lingkungan bisnis. Pada era informasi, lingkungan internal dan eksternal perusahaan banyak mengalami pergeseran dan perubahan fundamental. Faktor eksternal perusahaan seperti pelanggan, pesaing, pemerintah dan lingkungan yang berubah secara tidak menentu dapat menyulitkan pihak internal perusahaan (manajer) dalam mengikuti perubahan dan penyempurnaan terhadap strategi mereka secara terus menerus agar dapat memenangkan persaingan.

Dalam era globalisasi sekarang ini, perusahaan harus mampu melakukan adaptasi terhadap perubahan faktor lingkungan eksternal. Perubahan tersebut perlu dilakukan agar perusahaan dapat tetap bertahan dalam menghadapi kompetisi bisnis yang semakin ketat. Tantangan-tantangan yang dihadapi saat ini menurut Noe et al (1994) dalam Trivo (2007), ada empat tantangan yang akan selalu dihadapi yaitu tantangan global, tantangan kualitas, tantangan sosial, dan tantangan teknologi. Agar mampu bersaing dalam lingkungan yang penuh dengan tantangan maka perusahaan harus mampu untuk menjadi adaptif, kompetitif dan bisa diandalkan. Kemampuan perusahaan harus diarahkan agar dapat

memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen dan senantiasa untuk selalu inovatif mengembangkan kecakapan para karyawannya serta mampu mengelola setiap perubahan yang terjadi dalam tim sekerja. Keberhasilan dalam usaha tersebut tergantung pada keinginan dan kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Pengukuran tersebut antara lain dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk meningkatkan laba perusahaan. Manajer tidak dapat begitu saja mengelola perusahaan jika tidak dapat mengukur kinerjanya. Pengukuran kinerja sangat berpengaruh terhadap perilaku, cara pandang, cara berpikir dan cara kerja karyawan.

Namun demikian, sistem pengukuran kinerja tradisional banyak dipakai perusahaan selama ini hanya didasarkan pada aspek keuangan saja untuk meningkatkan laba perusahaan. Manajer yang dapat mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dianggap berhasil dan akan diberikan imbalan yang memuaskan. Sayangnya ukuran finansial ini hanya menjelaskan peristiwa masa lalu, ukuran ini tidak memadai untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan yang harus dilalui perusahaan dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pekerja, pemasok, proses, teknologi dan inovasi. Pengukuran kinerja seharusnya tidak hanya didasarkan pada aspek keuangan semata, karena adanya keterbatasan tersebut pada akhir dekade 1980-an, Kaplan dan Norton

memperkenalkan konsep pengukuran kinerja yang disebut *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (driver) kinerja masa depan. Tujuan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Dalam *Balanced Scorecard* ukuran dalam menilai kesuksesan tidak hanya pada ukuran perspektif keuangan saja seperti laba bersih, namun juga mencakup ukuran-ukuran lain yang melibatkan sudut pandang perspektif: pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Perusahaan Andi Offset merupakan perusahaan yang bergerak di bidang percetakan (penerbitan) khususnya untuk mencetak buku-buku dan majalah yang bersifat rohani, kemudian juga sebagai agen yang memasarkan produknya ke setiap toko buku besar seperti Gramedia, Togamas, sampai toko buku biasa. Selain itu Andi Offset juga memberikan layanan kepada konsumen untuk bisa langsung membeli buku-buku dan majalah secara langsung di perusahaan mereka dengan memberikan potongan harga khusus untuk anggota (*member*). Untuk mengetahui apakah yang menjadi tujuan tersebut dapat dicapai perlu evaluasi secara terus-menerus. Oleh karena itu perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek. *Balanced Scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan, dimana

alat pengukuran kinerja ini dikelompokkan menjadi empat perspektif utama yaitu: perspektif keuangan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pelanggan.

Adanya fakta bahwa banyak perusahaan yang mengadopsi konsep *Balanced Scorecard* menunjukkan banyak perubahan yang signifikan, antara lain: manajemen semakin berorientasi pada pelanggan, waktu respon terhadap pelanggan semakin cepat, perbaikan kualitas produk, penekanan pada kerja tim, waktu untuk *launching* produk baru berkurang, dan manajemen lebih berorientasi pada masa depan (Mahmudi, 2007) dalam Novella (2010).

Berdasarkan berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian tentang analisis pengukuran kinerja pada Perusahaan Percetakan Andi Offset yang berada di Yogyakarta dengan judul : **“Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Andi Offset Yogyakarta”**. Studi kasus pada Perusahaan Percetakan Andi Offset.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah-masalah yang akan dibahas pada bab-bab selanjutnya dengan cara menganalisa bagaimana perusahaan menilai kinerja secara *komprehensif*. Oleh karena itu, penulis merumuskan masalah yang ingin diteliti, yaitu : **“Bagaimana Kinerja Di Perusahaan Andi Offset dinilai dengan *Balanced Scorecard* ?”**

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penulis mengambil rumusan masalah dan memilih Perusahaan Andi Offset sebagai Obyek penelitian adalah : Untuk menilai bagaimana kinerja perusahaan Andi Offset dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan juga pihak-pihak yang berkepentingan antara lain :

1. Bagi Penulis

- Sebagai langkah nyata untuk menerapkan ilmu dan teori yang didapat di bangku kuliah.
- Mengembangkan wawasan dunia kerja yang sesungguhnya.
- Proses belajar tentang implementasi serta manfaat dari menggunakan *Balanced Scorecard* dengan 4 perspektif yang menjadi penyangga.
- Untuk dapat memahami analisis *Balanced Scorecard* serta memahami akuntansi manajemen dengan baik.

2. Bagi Pihak Perusahaan

- Hasil penelitian ini dapat memberikan tambahan wawasan pengetahuan mengenai cara pengukuran kinerja perusahaan yang berbasis strategis dengan konsep *Balanced Scorecard*.
- Sebagai alternatif dalam implementasi strategi untuk tujuan pertumbuhan dan memenangkan persaingan bisnis.
- Sebagai proses perencanaan dan pengendalian, serta diharapkan dapat memperbaiki kinerja perusahaan.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai pembelajaran yang menambah wawasan serta ilmu pengetahuan mengenai pengukuran kinerja suatu perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard*.

1.5 Batasan Masalah

Mengingat keterbatasan data dan waktu yang ada, maka penelitian ini dibatasi pada permasalahan yang berhubungan dengan :

1. Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Andi Offset yang berlokasi di Jalan Beo No 38 Demangan, Yogyakarta.
2. Penelitian dibatasi pada *Balanced Scorecard* yang dilakukan pada perusahaan yang bersangkutan.
3. Khusus pada perspektif keuangan dilihat dari laba perusahaan, informasi ini akan diperoleh dari hasil wawancara dengan manajer perusahaan, dikarenakan laporan keuangan perusahaan tidak boleh diberikan ke publik karena sangat rahasia.
4. Pada perspektif pelanggan, penulis mengambil 35 orang sebagai sampel yaitu setiap orang yang sudah lebih dari 2 kali membeli buku dari penerbit ANDI Offset yang kemudian dianggap sebagai pelanggan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan masalah dan pembahasan pada bab sebelumnya, peneliti dapat menyimpulkan beberapa poin penting sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Blanced Scorecard* dapat dilihat dari beberapa segmen atau perspektif; yaitu hasil dari perspektif keuangan, dimana perusahaan setiap tahunnya mendapatkan banyak orderan untuk mencetak buku-buku, keuntungan yang didapat dari tiap buku cukup memuaskan yaitu 6%-7% dan pada umumnya laba yang didapatkan perusahaan setiap tahunnya meningkat. Berdasarkan perspektif pelanggan, *customer retention* yang penurunan tahun 2008-2009 dan peningkatan selama 2010-2011 tahun. Sedangkan *number of complaint* tiap tahunnya mengalami penurunan, namun di tahun 2011 ada sedikit kenaikan dan *customer acquisition* mengalami peningkatan dan penurunan pada 2 tahun terakhir. Kondisi pada *part million defect rate error rate* setiap tahunnya mengalami penurunan kecuali pada tahun 2008 dan kondisi pada MCE setiap tahunnya stabil meskipun mengalami penurunan yang relatif kecil pada tahun 2008.
2. Dari hasil penelitian tersebut maka penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja pada CV. ANDI Offset Yogyakarta sudah baik, namun hal ini bisa ditingkatkan lagi menjadi lebih baik dengan meningkatkan MCE dan pelatihan tenaga kerja.

5.2 Saran

1. Pada perspektif keuangan, hal yang perlu diperhatikan adalah tentang transparansi yang berhubungan dengan laporan keuangan perusahaan. Persoalan dalam bisnis buku yang terdapat pada penjualan secara konsinyasi (penjualan buku dengan cara menitipkan di toko-toko buku modern maupun tradisional), membuat perputaran uang tidak lancar sebaiknya diadakan pengecekan secara rutin ke toko-toko tradisional sudah seberapa barang yang laku terjual sehingga uang bisa diberikan kepada ANDI Offset.
2. Pada perspektif pelanggan, perusahaan perlu meningkatkan promosinya dengan menyediakan dana khusus untuk promosi dengan tujuan untuk memperluas pangsa pasarnya. Selain itu perusahaan dituntut untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan agar loyalitas pelanggan bertahan.
3. Pada perspektif internal bisnis, efisiensi dan efektifitas sudah baik akan tetapi untuk produk cacat perusahaan harus mampu menekan produk cacat setiap tahunnya dan meningkatkan MCE. Sedangkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran hal yang perlu diperhatikan adalah tingkat pelatihan tenaga kerja yang masih rendah, perusahaan harus meningkatkan pelatihan tenaga kerja agar lebih terlatih lagi dalam melakukan setiap tugas dan tanggung jawabnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aurora, Novella. 2010. *Penerapan Balanced Corecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja pada RSUD Tugurejo Semarang*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Stratesgi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga
- Kast, Fremon E. dan James E. Rosenzweig. 1990. *Organisasi dan managemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kemalasari, Yuanisa Dhira. 2010. *Evaluasi Terhadap Kinerja Unit Usaha Syariah Pada Bank Konvensional dengan Perspektif Balanced Scorecard*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Martadinona, Trivo. 2007. *Analisis Penerapan Pengukuran Kinerja Pada Toko Buku Kristen Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Studi Kasus pada Toko Buku Taman Pustaka Kristen*. Yogyakarta. Universitas Kristen Duta Wacana
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard-Alat Managemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat
- Mulyadi dan Johny Setiawan. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media
- Rusdianto, A. Fahlan. 2010. *Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM Kabupaten Semarang*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Sawir, Agnes. 2001. *Analisa Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Sulaiman, Wahid. 2003. *Statistik Non-Parametrik Contoh Kasus dan Pemecahannya dengan SPSS*. Yogyakarta: ANDI Offset
- Tangkilisan, Hessel Nogi. S. 2003. *Manajemen Modern untuk Sektor Publik*. Yogyakarta: Balairung
- Umar Husain. 2002. *Strategic Management In Action*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.

Wahyuni, Sri. 2011. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT. Semen Bosowa Maros*. Makassar: Universitas Hasanuddin

Widjaja, Stevani Apriliana. 2008. *Analisis Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Toko Valeria Electric Yogyakarta*. Yogyakarta: Universitas Kristen Duta Wacana

Widoyoko, Eko Putro. 2012. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Yuwono, Sony dkk. 2003. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.

<http://www.buatskripsi.com/2011/10/cara-memilih-purposive-sampel.html>

<http://frans-mylifeaurora.blogspot.com/2012/02/umr-yogyakarta-2012.html>

