

BAB IV

DESKRIPSI DATA, OLAH DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskriptif Data

1. Profil PT. Citra Indah Pamekasan

PT. Citra Indah Pamekasan merupakan salah satu yang bergerak dalam bidang pengembangan, pembangunan dan penjualan rumah. Perusahaan PT. Citra Indah Pamekasan didirikan pada hari sabtu, tanggal 14 April 2012, pukul 16.20 WIB dengan Akte Notaris 11 dihadapan Notaris Hajjah Aisy Ladzidza, SH, MK yang berkedudukan di Kabupaten Pamekasan.

PT. Citra Indah Pamekasan beralamat di Jalan Pintu Gerbang 123 Bugih Pamekasan. Perusahaan tersebut didirikan oleh Bapak Haji Abdus Satar Toha Hasan dimana beliau selaku direktur utama dari perusahaan PT. Citra Indah. Maksud dan tujuan dari pendirian perseroan terbatas ini adalah berusaha dalam bidang pembangunan dan menjadi perusahaan property yang menciptakan hunian dengan lingkungan sehat dan nyaman.

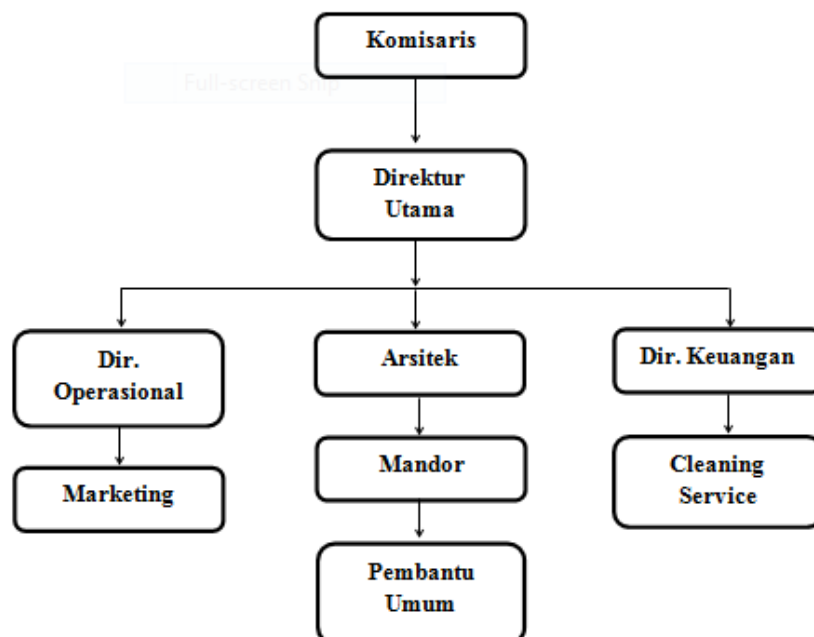
Kegiatan utama PT. Citra Indah Pamekasan hanya berfokus pada perumahan saja, tidak memiliki bidang lainnya. Hal ini dikarenakan komisaris membagi beberapa bidang seperti haji dan umrah yang masuk di PT. Almuna Indah Wisata Tour dan Travel, bidang kuliner yang masuk pada PT. Almuna Resto dan Cafe, bidang pertokoan yaitu Almuna Toserba, dan Bidang Perumahan yang masuk di PT. Citra Indah. Namun, dari beberapa perusahaan yang didirikan tersebut di bawah naungan satu komisaris yang sama yaitu Ibu Sumartik Mukhtar, hanya saja setiap perusahaan tersebut memiliki perizinan dan struktur yang

berbeda pula. Pada penelitian ini, peneliti hanya berfokus pada PT. Citra Indah Pamekasan yang bergerak di bidang perumahan saja.

PT. Citra Indah Pamekasan memulai kegiatan usahanya yang pertama kali di daerah Desa Ceguk Kecamatan Tlanakan (PT. Citra Indah 1 Pamekasan) dengan membangun sebuah perumahan dengan beberapa type dan sebanyak 59 unit. Selain itu PT. Citra Indah melakukan kegiatan usaha keduanya di daerah Jalan Pintu Gerbang 123 Bugih Pamekasan (PT. Citra Indah 2 Pamekasan) dengan sebanyak 107 unit. Kemudian, melakukan kegiatan usaha yang ketiga berada di desa Badung Pamekasan (PT. Citra Indah 3 Pamekasan) sebanyak 44 unit, dan kegiatan usaha yang selanjutnya mulai dikembangkan lagi berada di daerah Kelurahan Gladak Anyar atau di depan SMKN 1 Pamekasan (PT. Citra Indah 4 Pamekasan) sebanyak 69 unit.

2. Struktur Organisasi

Bagan 4.1
Struktur Organisasi Perumahan PT. Citra Indah Pamekasan



Sumber: Dokumen PT. Citra Indah Pamekasan

Berdasarkan struktur organisasi sebagaimana ditunjukkan diatas, dengan menempati jabatan masing-masing dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1
Manajemen PT. Citra Indah

No	Nama	Jabatan
1.	Sumartik Muhtar	Komisaris
2.	Abdus Satar Toha Hasan	Direk Utama
3.	Ach. Faisol Anshori	Dir. Operasional
4.	Nauval Zakki	Dir. Operasional
5.	Risa Tri Umami	Dir. Keuangan
6.	Nuri Handika	Dir. Keuangan
7.	Ach. Rachmansyah	Arsitek
8.	Ahmad Alfarisi	Arsitek
9.	Fauzan	Mandor
10.	Reyhan	Mandor
11.	Sandi	Marketing
12.	Sholehodin Bagas	Marketing
13.	Abdus Salam	Marketing
14.	Faiq Ramdani	Marketing
15.	Buhari	Marketing
16.	Nur Syahbandiah	Marketing
17.	Zenna Isnaini	Marketing
18.	Moh. Lutfi	Pemantu Umum
19.	Mursid	Pembantu Umum
20.	Rosidi	Pembantu Umum
21.	Moh. Syarief	Cleaning Service
22.	Khalik	Cleaning Service

Sumber: Dokumen PT. Citra Indah Pamekasan

Berdasarkan tabel diatas sebagaimana 22 orang tersebut merupakan kelompok yang dijadikan responden dalam penelitian ini dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

3. Data Laporan

Data laporan pada penelitian ini merupakan data mentah yang diperoleh peneliti dari laporan keuangan yang dimiliki PT. Citra Indah Pamekasan dan dari hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti. Berikut ini adalah data laporan yang terdiri dari:

a. Perspektif Keuangan

Data pada perspektif keuangan yang dibutuhkan dalam penelitian ini diperoleh dari laporan keuangan baik laporan neraca maupun laporan laba rugi PT. Citra Indah Pamekasan.

Tabel 4.2
Data Neraca dan Laba Rugi Tahun 2016-2018
PT. Citra Indah Pamekasan

Tahun	Total Aktiva	Penjualan	EAT
2016	1.919.388.755	1.191.500.000	733.953.898
2017	1.956.969.839	1.284.000.000	816.766.050
2018	1.991.818.176	1.320.456.000	905.769.320

Sumber: Laporan Keuangan Tahunan PT. Citra Indah Pamekasan.

b. Perspektif Pelanggan

Data pada perspektif pelanggan yang dibutuhkan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner dan hasil wawancara antara peneliti dengan bendahara PT. Citra Indah Pamekasan.

1) Kepuasan Pelanggan

Pada penelitian ini untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan PT. Citra Indah Pamekasan, maka dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Penelitian ini menyebarkan 30 kuesioner kepada responden di PT. Citra Indah Pamekasan. Penyebaran dan pengumpulan kuesioner dilakukan dengan langsung oleh peneliti kepada responden. Periode penyebaran dimulai pada 05 Februari 2020 – 16 Februari 2020.

Berikut adalah pengumpulan data penelitian dengan kuesioner yang ditunjukkan dalam perincian pengiriman dan pengembalian kuesioner dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

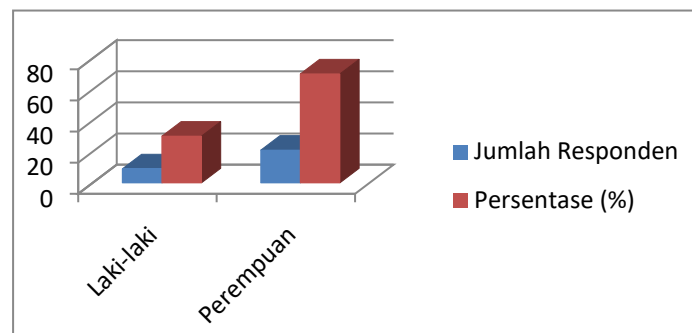
Tabel 4.3
Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	30
Kuesioner yang tidak kembali	0
Kuesioner yang digunakan	30

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel penyebaran kuesioner diatas dapat diperoleh informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian seperti identitas responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir. Berikut ini beberapa grafik yang menggambarkan identitas responden.

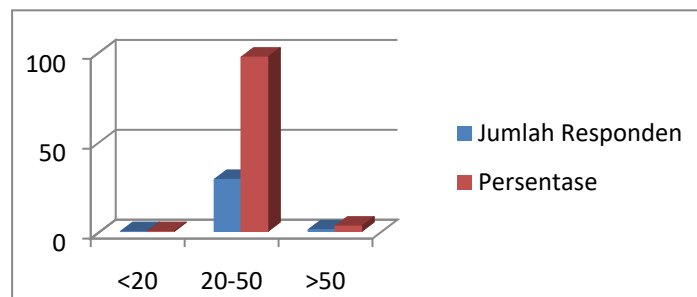
Grafik 4.1
Jenis Kelamin



Sumber: Data Diolah, 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa hasil koesioner dari 30 responden yang digunakan dalam penelitian ini, jumlah responden laki-laki sebanyak 9 orang (30%), dan perempuan sebanyak 21 orang (70%). Berdasarkan jenis kelamin dapat disimpulkan bahwa responden dalam perspektif pelanggan ini sebagian besar adalah perempuan.

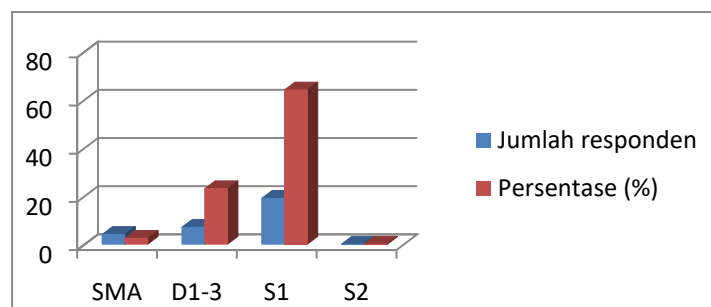
Grafik 4.2
Usia



Sumber: Data Diolah, 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa hasil koesioner dari 30 responden yang digunakan dalam penelitian ini, jumlah responden yang berusia < 20 tahun 0, usia 20 -50 tahun sebanyak 29 orang (96,6%), usia > 50 tahun sebanyak 1 orang (3,4%). Berdasarkan usia dapat disimpulkan bahwa responden dalam perspektif pelanggan ini sebagian besar berusia 20 – 50 tahun.

Grafik 4.3
Pendidikan Terakhir



Sumber: Data Diolah, 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa hasil koesioner dari 30 responden yang digunakan dalam penelitian ini, jumlah responden yang pendidikan terakhir SMA sebanyak 14 orang (13,3%), D1-3 sebanyak 7 orang (23,3%), S1 sebanyak 19 orang (63,4%), dan S2 sebanyak 0. Berdasarkan pendidikan terakhir responden dapat disimpulkan bahwa responden dalam perspektif pelanggan ini sebagian besar berpendidikan S1.

2) Retensi dan Akuisisi Pelanggan

Tabel 4.4
Data Retensi dan Akuisisi Pelanggan
PT. Citra Indah Pamekasan

Tahun	Pelanggan Lama	Pelanggan Baru	Jumlah Pelanggan
2016	235	7	279
2017	242	9	279
2018	251	13	279

Sumber: Manajemen PT. Citra Indah Pamekasan¹

c. Pespektif Bisnis Internal

Data pada perspektif Bisnis Internal yang dibutuhkan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara antara peneliti dengan bendahara PT. Citra Indah Pamekasan mengenai proses inovasi perumahan. Berdasarkan hasil wawancara tersebut didapat informasi bahwa tipe rumah yang sudah ada lima jenis tipe rumah yaitu tipe 46, tipe 50, tipe 55, tipe 6 dan tipe HUK. Pada tahun 2016 PT. Citra Indah menambah satu inovasi tipe rumah yaitu tipe 24. Pada tahun 2017 tipe rumah PT. Citra Indah menambah dua inovasi tipe rumah yaitu tipe 46 New dan 60 New. Pada tahun 2018 tambahan inovasi tipe rumah menambah dua tipe yaitu tipe 33 dan tipe 85. Sebagaimana dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5
Data Inovasi Perumahan
PT. Citra Indah Pamekasan

Tahun	Tipe Perumahan yang sudah ada	Tipe Perumahan Baru
2016	5	1
2017	5	3
2018	5	2

Sumber: Manajemen PT. Citra Indah Pamekasan²

¹ Risa Tri Umami, Bendahara, Wawancara Langsung, (10 Februari 2020).

² Ibid.,

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Data pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang dibutuhkan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara antara peneliti dengan bendahara PT. Citra Indah Pamekasan mengenai kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktivitas karyawan.

1) Kepuasan Karyawan

Pada penelitian ini untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan PT. Citra Indah Pamekasan, maka dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Penelitian ini menyebarkan 22 kuesioner kepada responden di PT. Citra Indah Pamekasan. Penyebaran dan pengumpulan kuesioner dilakukan dengan langsung oleh peneliti kepada responden. Periode penyebaran dimulai pada 03 Februari 2020 – 10 Februari 2020.

Berikut adalah pengumpulan data penelitian dengan kuesioner yang ditunjukkan dalam perincian pengiriman dan pengembalian kuesioner dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

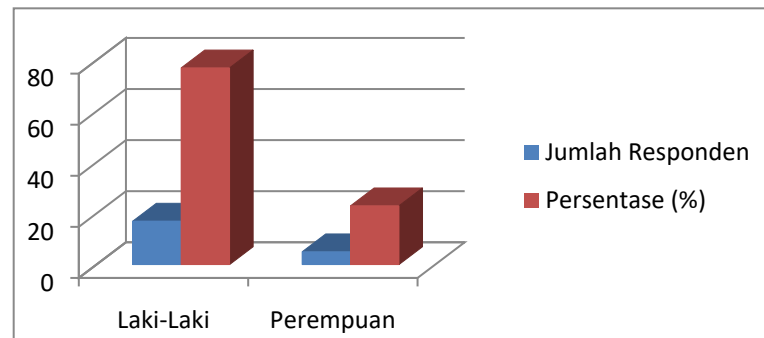
Tabel 4.6
Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebarkan	22
Kuesioner yang tidak kembali	0
Kuesioner yang digunakan	22

Sumber: Sumber: Data diolah,2020

Berdasarkan tabel penyebaran kuesioner diatas dapat diperoleh informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian seperti identitas responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja. Berikut ini beberapa grafik yang menggambarkan identitas responden:

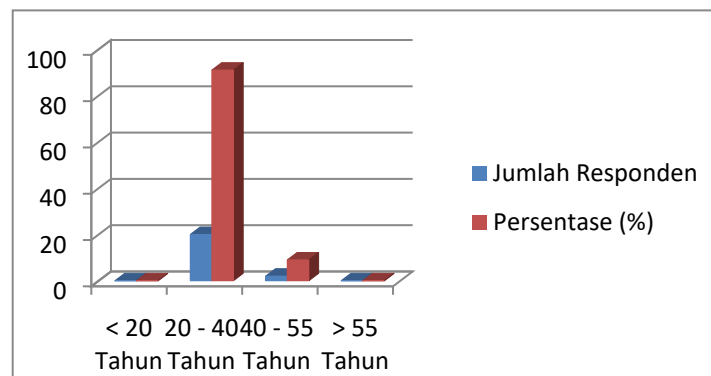
Grafik 4.4
Jenis Kelamin



Sumber: Data Diolah,2020

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa hasil koesioner dari 22 responden yang digunakan dalam penelitian ini, jumlah responden laki-laki sebanyak 17 orang (77,2%), dan perempuan sebanyak 5 orang (22,8%). Berdasarkan jenis kelamin dapat disimpulkan bahwa responden dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini sebagian besar adalah laki-laki.

Grafik 4.5
Usia

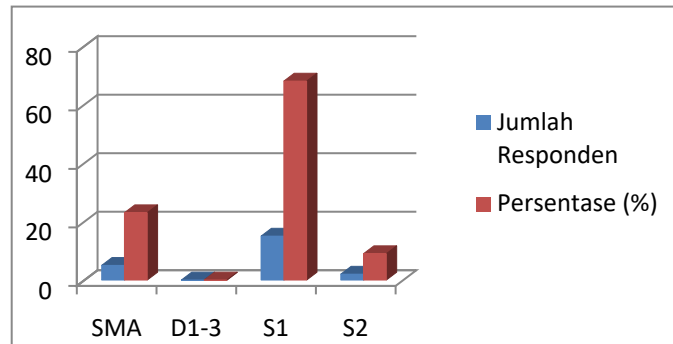


Sumber: Data Diolah,2020

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa hasil koesioner dari 22 responden yang digunakan dalam penelitian ini, jumlah responden yang berusia < 20 tahun 0, usia 20 - 40 tahun sebanyak 20 orang (91%), usia 40 – 55 tahun sebanyak 2 oarang (9%), dan usia > 50 tahun 0. Berdasarkan usia dapat

disimpulkan bahwa responden dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini sebagian besar berusia 20 – 40 tahun.

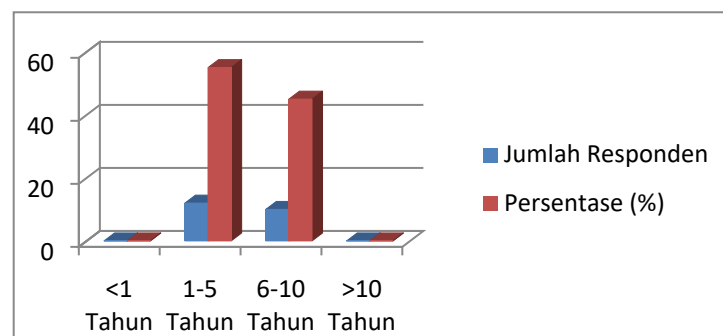
Grafik 4.6
Pendidikan Terakhir



Sumber: Data Diolah,2020

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa hasil koesioner dari 22 responden yang digunakan dalam penelitian ini, jumlah responden yang pendidikan terakhir SMA sebanyak 5 orang (23%), D1-3 sebanyak 0, S1 sebanyak 15 orang (68%), dan S2 sebanyak 2 orang (9%). Berdasarkan pendidikan terakhir responden dapat disimpulkan bahwa responden dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini sebagian besar berpendidikan S1.

Grafik 4.7
Lama Kerja di PT. Citra Indah Pamekasan



Sumber: Data Diolah,2020

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa hasil koesioner dari 22 responden yang digunakan dalam penelitian ini, jumlah responden yang bekerja <

1 tahun 0, yang bekerja 1 – 5 tahun sebanyak 12 orang (55%), 6 – 10 tahun sebanyak 10 orang (45%), > 10 tahun sebanyak 0. Berdasarkan masa kerja di PT. Citra Indah Pamekasan dapat disimpulkan bahwa responden dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini sebagian besar bekerja selama 6 – 10 tahun.

2) Retensi dan Produktivitas Karyawan

Tabel 4.7
Data Retensi dan Produktivitas Karyawan
PT. Citra Indah Pamekasan

Tahun	Jumlah Karyawan keluar	Total Karyawan	Laba bersih
2016	2	22	733.953.898
2017	1	22	816.766.050
2018	0	22	905.769.320

Sumber: Manajemen PT. Citra Indah Pamekasan³

B. Olah Data

Olah data merupakan hal yang amat penting dalam metode ilmiah, karena dengan olah data, data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian. Dalam penelitian ini olah data yang dilakukan adalah konsep *Balanced Scorecard* yang membagi pengukuran kinerja dalam perspektif keuangan dan non keuangan. *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut saling menyeimbangkan antara satu dengan lainnya guna memaksimalkan pencapaian tujuan perusahaan.

1. Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard tetap menggunakan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi

³ Risa Tri Umami, Bendahara, Wawancara Langsung, (10 Februari 2020).

tindakan ekonomis yang sudah diambil. Dalam penelitian ini, tolak ukur yang digunakan dalam mengukur kinerja keuangan adalah dengan menggunakan:

a. ROI (*Return On Investment*)

ROI (*Return On Investment*) yaitu rasio yang dilakukan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan laba bersih. Rasio ini mengukur tingkat keuntungan yang dihasilkan dari investasi total dengan rumus:⁴

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{EAT}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Adapun rata-rata industri untuk perusahaan dapat dikatakan baik jika memiliki *Return On Investment* sebesar 30%.⁵ Dengan demikian hasil analisis perhitungan berdasarkan rumus *Return On Investment* tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Tabel Perhitungan *Return On Investment*

Tahun	EAT	Total Aktiva	ROI
2016	733.953.898	1.919.388.755	38,2%
2017	816.766.050	1.956.969.839	41,7%
2018	905.769.320	1.991.818.176	45,4%
Rata-Rata			41,7%

Sumber: Data Diolah, 2020

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa nilai ROI tahun 2016 sebesar 38,2%, tahun 2017 sebesar 41,7% dan tahun 2018 sebesar 45,4%. Hal ini menunjukan bahwa hasil dari nilai rata-rata ROI sebesar 41,7% yang artinya melebihi rata-rata industri ROI sebesar 30%. Dengan demikian, nilai *Return On Investment* PT. Citra Indah dapat dikatakan baik.

⁴ Agus Sartono, *Manajemen Keuangan Edisi Tiga*, hlm. 65.

⁵ Kasmir, *Pengantar Manajemen Keuangan*, hlm.138.

b. *Net Profit Margin*

Net Profit margin digunakan untuk melihat besar kecilnya laba usaha dengan penjualan untuk mengetahui efisiensi perusahaan. *Net Profit Margin* dapat dihitung dengan rumus:⁶

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{EAT}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Nilai *Net Profit Margin* dapat dikatakan baik jika rata – rata industrinya mencapai 20%.⁷ Dengan demikian hasil analisis perhitungan berdasarkan rumus *Net Profit Margin* tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9
Tabel Perhitungan *Net Profit Margin*

Tahun	EAT	Penjualan	NPM
2016	733.953.898	1.191.500.000	61,5%
2017	816.766.050	1.284.000.000	63,6%
2018	905.769.320	1.320.456.000	68,5%
Rata-Rata			64,5%

Sumber: Data Diolah, 2020

Berdasarkan perhitungan di atas dapat menunjukkan nilai NPM pada tahun 2016 sebesar 61,5%, pada tahun 2017 sebesar 63,6%, dan pada tahun 2018 sebesar 68,5%. Hal ini menunjukkan bahwa hasil dari nilai rata-rata NPM sebesar 64,5% yang artinya melebihi rata-rata industri NPM sebesar 20%. Dengan demikian, nilai *Net Profit Margin* PT. Citra Indah dapat dikatakan baik.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan

⁶ Sofyan Syafri Harahap, *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*, hlm. 304.

⁷ Kasmir, *Pengantar Manajemen Keuangan*, hlm.137

bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis dalam segmen sasaran. Dalam penelitian ini, tolak ukur yang digunakan dalam mengukur kinerja keuangan adalah dengan menggunakan:⁸

a. Kepuasan Pelanggan

Berdasarkan deskripsi data mengenai perspektif pelanggan tersebut, maka hasil kuesioner dilakukan pengujian kualitas data dengan menggunakan sarana SPSS Versi 20. Adapun uji kualitas data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1) Uji Validitas

Output SPSS untuk uji validitas cukup banyak, namun yang perlu diinterpretasikan pada uji validitas terletak pada tabel *Item-Total Statistic*. Nilai validitas masing-masing butir pertanyaan dapat dilihat pada nilai *Corrected Item-Total Correlation* masing-masing butir pernyataan.

Tabel 4.10
Hasil Uji Validitas

Item Pernyataan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>		Df = n – 2 = 30 – 2 = 28 Df = 0,3610	Ket
Perumahan PT. Citra Indah berkualitas bagus	0,779	>	0,3610	Valid
PT. Citra Indah berlokasi dekat dengan jalan raya	0,726	>	0,3610	Valid
PT. Citra Indah menyediakan berbagai metode pembayaran	0,638	>	0,3610	Valid
Transaksi pembayaran dilakukan dengan akurat	0,799	>	0,3610	Valid
Karyawan menjaga hubungan baik dengan pelanggan	0,789	>	0,3610	Valid
Karyawan komunikasi baik dengan pelanggan	0,821	>	0,3610	Valid
Karyawan memberikan pelayanan yang memuaskan	0,908	>	0,3610	Valid
Fasilitas yang tersedia				

⁸Rudianto, *Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*, hlm. 241.

berfungsi dengan baik	0,724	>	0,3610	Valid
Manajemen melakukan tindakan terhadap keluhan pelanggan	0,704	>	0,3610	Valid
Fasilitas yang diberikan sesuai dengan yang diharapkan pelanggan	0,491	>	0,3610	Valid
PT. Citra Indah merupakan perusahaan property yang terpercaya	0,563	>	0,3610	Valid
PT. Citra Indah merupakan perusahaan yang menyediakan perumahan modern	0,541	>	0,3610	Valid

Sumber: Output SPSS 20, diolah 2020

Dengan menggunakan jumlah responden sebanyak 30, maka nilai r-tabel diperoleh melalui df (*degree of freedom*) = $n - 2$, dimana n merupakan jumlah responden. Jadi $df = 30 - 2 = 28$, maka $r\text{-tabel} = 0,3610$. Butiran pertanyaan dikatakan valid jika nilai r-hitung yang merupakan nilai dari *Corrected Item-Total Correlation* > dari r-tabel.

Dari hasil koefisien tersebut diperoleh data yang menyatakan bahwa 12 pertanyaan yang diberikan kepada 30 responden mempunyai nilai r-hitung > dari r-tabel yang berarti pernyataan tersebut valid.

2) Uji Reliabilitas

Tujuan menguji reliabilitas adalah untuk mengetahui suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan butiran-butiran pernyataan di dalam koefisien. Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel (andal) bila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60.

Tabel 4.11
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,888	12

Sumber: Output SPSS 20, 2020

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* $0,888 > 0,60$. Artinya bahwa seluruh butiran pernyataan dalam penelitian ini adalah reliabel. Sehingga jika pernyataan tersebut diajukan lagi akan memperoleh jawaban yang relatif sama dengan jawaban pertama.

3) Deskripsi Kepuasan Pelanggan

Tujuan dari deskripsi kepuasan pelanggan tersebut adalah untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT. Citra Indah Pamekasan. Kepuasan pelanggan dalam penelitian dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{Kepuasan pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pernyataan} \times \text{skor}}{\text{Total Bobot}} \times 100\%$$

Berdasarkan rumus di atas dapat diketahui hasil penyelesaian kepuasan pelanggan sebagai berikut:

Tabel 4.12
Perhitungan Kepuasan Pelanggan

Pernyataan Responden	Skor	Jumlah Jawaban Responden	Total Bobot
Sangat Setuju	5	106	530
Setuju	4	240	960
Netral	3	14	42
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		360	1.532

Sumber: Data Diolah, 2020

Dari hasil perhitungan tersebut, dapat dijelaskan secara rinci sebagaimana contoh berikut ini:⁹

$$\begin{aligned} \text{Kepuasan pelanggan} &= \frac{106 \times 5}{1.532} \times 100\% \\ &= 34,60\% \end{aligned}$$

⁹ Vera Devani Dan Ade Setiawan, "Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard", *Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, Vol. 13, No.1, (Desember, 2015), hlm. 86.

Dengan demikian, hasil penyelesaian perhitungan berdasarkan contoh di atas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.13
Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan
PT. Citra Indah Pamekasan

Pernyataan Responden	Kepuasan Pelanggan
Sangat Setuju	34,60%
Setuju	62,66%
Netral	2,74%
Tidak Setuju	0%
Sangat Tidak Setuju	0%

Sumber: Data Diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan PT. Citra Indah Pamekasan adalah 34,60% menyatakan sangat setuju, 62,66% menyatakan setuju, 2,74% menyatakan netral, 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan PT. Citra Indah Pamekasan pada penelitian ini dapat dikatakan puas.

b. *Customer Retention* (Retensi Pelanggan)

Customer Retention yaitu tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggan yang mungkin seperti seberapa besar perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.¹⁰ Untuk mengukur retensi pelanggan, maka dapat diukur dengan rumus:¹¹

$$\text{Customer Retention} = \frac{\text{Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Hasil analisis perhitungan berdasarkan rumus Retensi Pelanggan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

¹⁰Rudianto, *Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*, hlm. 241.

¹¹Bestari Dwi Handayani, "Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada RSUD Kabupaten kebumen", *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol. 2, No.1, (Maret 2011), hlm. 81.

Tabel 4.14
Tabel Perhitungan *Customer Retention*

Tahun	Pelanggan Lama	Jumlah Pelanggan	<i>Customer Retention</i>
2016	235	279	84,2%
2017	242	279	86,7%
2018	251	279	89,9%

Sumber: Data diolah,2020

Dari perhitungan diatas menerangkan bahwa retensi pelanggan pada tahun 2016 dengan total 84,2%, pada tahun 2016 sebesar 86,7%, dan pada tahun 2018 sebesar 89,9%, yang artinya pelanggan lama dibandingkan dengan total pelanggan mengalami kenaikan setiap tahunnya. Maka dapat disimpulkan bahwa perspektif pelanggan dilihat dari segi retensi pelanggan dinilai baik. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai nasabah maka semakin besar nilai retensi pelanggan.

3) *Customer Aquisition* (Akuisisi Pelanggan)

Customer Aquisition yaitu tingkat kemampuan perusahaan demi memperoleh dan menarik pelanggan baru dalam sebuah pasar. Secara umum, perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis menetapkan sebuah tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran.¹² Untuk mengukur *Customer Aquisition* maka dapat diukur dengan rumus:¹³

$$\text{Customer Aquisition} = \frac{\text{Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Hasil analisis perhitungan berdasarkan rumus Akuisisi Pelanggan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

¹²Robert S. Kaplan Dan David P. Norton, *Balanced Scorecard* Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, hlm. 61

¹³Bestari Dwi Handayani, "Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada RSUD Kabupaten kebumen", *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol. 2, No.1, (Maret 2011), hlm. 81.

Tabel 4.15
Tabel Perhitungan *Customer Aquisition*

Tahun	Pelanggan Baru	Jumlah Pelanggan	<i>Customer Aquisition</i>
2016	7	279	2,5%
2017	9	279	3,2%
2018	13	279	4,6%

Sumber: Data diolah,2020

Berdasarkan data diatas, tingkat akuisisi pelanggan mulai dari tahun 2016 sebesar 2,5%, pada tahun 2017 meningkat menjadi 3,2%, dan pada tahun 2018 juga mengalami peningkatan menjadi 4,6%. Dapat disimpulkan bahwa setiap tahun akuisis pelanggan PT. Citra Indah mengalami peningkatan. Pada akuisisi pelanggan, semakin tinggi nilai nasabah maka semakin tinngi nilai akuisisi pelanggan.

3. Perspektif Bisnis Internal

Proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis kita secara internal yang kerap disebut dengan rantai nilai.¹⁴ Dalam perspektif ini komponen yang digunakan yaitu proses inovasi. Proses inovasi merupakan salah satu proses yang kritis, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Semakin tinggi nilai yang dihasilkan, maka semakin baik inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. Proses inovasi dapat dihitung dengan rumus: ¹⁵

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{Produk baru yang ditawarkan}}{\text{Total produk yang sudah ada}} \times 100\%$$

¹⁴Suwardi Luis dan Prima A. Brimo, *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*, hlm. 31.

¹⁵Vera Devani Dan Ade Setiawan, “Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard”, *Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, Vol. 13, No.1, (Desember, 2015), hlm. 86.

Hasil analisis perhitungan berdasarkan rumus inovasi tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.16
Inovasi Perumahan

Tahun	Tipe Perumahan Baru	Tipe Perumahan yang sudah ada	Inovasi
2016	1	5	20%
2017	3	5	60%
2018	2	5	40%

Sumber: Data diolah,2020

Berdasarkan tabel diatas, perhitungan inovasi perumahan dari tahun 2016 sebesar 20%, tahun 2017 sebesar 60%, dan 2018 sebesar 40%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2016 ke tahun 2017 mengalami kenaikan dan dari tahun 2017 ke tahun 2018 mengalami penurunan. Jadi, PT. Citra Indah Pamekasan dapat dikatakan cukup baik dalam mengembangkan perspektif bisnis internal tersebut.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

a. Kepuasan Karyawan

Berdasarkan deskripsi data mengenai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tersebut, maka hasil kuesioner dilakukan pengujian kualitas data dengan menggunakan sarana SPSS Versi 20. Adapun uji kualitas data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1) Uji Validitas

Output SPSS untuk uji validitas cukup banyak, namun yang perlu diinterpretasikan pada uji validitas terletak pada tabel *Item-Total Statistic*. Nilai validitas masing-masing butir pertanyaan dapat dilihat pada nilai *Corrected Item-Total Correlation* masing-masing butir pernyataan.

Tabel 4.17
Hasil Uji Validitas

Item Pernyataan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>		Df= n – 2 = 22 – 2 = 20 Df= 0,4227	Ket
Gaji karyawan sesuai dengan jabatannya	0,523	>	0,4227	Valid
Fasilitas tunjangan yang diberikan kepada karyawan dengan jabatannya	0,605	>	0,4227	Valid
Manajemen menyediakan fasilitas ruang istirahat bagi karyawan	0,673	>	0,4227	Valid
Seluruh karyawan dapat bekerjasama dengan baik	0,701	>	0,4227	Valid
Sesama karyawan sudah melakukan komunikasi dengan baik	0,681	>	0,4227	Valid
Karyawan dan level manajemen saling berkomunikasi dengan baik	0,576	>	0,4227	Valid
Pelatihan yang diberikan manajemen sesuai dengan bidangnya	0,665	>	0,4227	Valid
Manajemen mengadakan program pengembangan bagi karyawan untuk meningkatkan kreatifitas	0,571	>	0,4227	Valid
Jabatan yang ditempati sesuai dengan bidangnya	0,682	>	0,4227	Valid
Manajemen memberikan informasi yang akurat kepada karyawan	0,467	>	0,4227	Valid
Informasi yang didapatkan karyawan sesuai dengan yang dibutuhkan	0,432	>	0,4227	Valid
Penggunaan sistem dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya	0,787	>	0,4227	Valid
Penggunaan teknologi dapat mendukung pekerjaan karyawan	0,673	>	0,4227	Valid
Penghargaan yang diberikan oleh manajemen terhadap prestasi karyawan sangat memuaskan	0,682	>	0,4227	Valid
Manajemen memberikan				

kenyamanan suasana kerja	0,635	>	0,4227	Valid
Karyawan selalu menjaga kebersihan tempat kerja	0,701	>	0,4227	Valid
Pembagian tugas dalam PT. Citra Indah terstruktur	0,790	>	0,4227	Valid
Peraturan PT. Citra indah adalah hal utama yang harus dipatuhi dalam setiap aktivitas pekerjaan	0,640	>	0,4227	Valid
Kebijakan pimpinan membuat karyawan disiplin dalam bekerja	0,460	>	0,4227	Valid

Sumber: Output SPSS 20, diolah 2020

Dengan menggunakan jumlah responden sebanyak 22, maka nilai r-tabel diperoleh melalui df (*degree of freedom*) = $n - 2$, dimana n merupakan jumlah responden. Jadi $df = 22 - 2 = 28$, maka $r\text{-tabel} = 0,4227$. Butiran pertanyaan dikatakan valid jika nilai r-hitung yang merupakan nilai dari *Corrected Item-Total Correlation* > dari r-tabel.

Dari hasil koefisien tersebut diperoleh data yang menyatakan bahwa 19 pertanyaan yang diberikan kepada 22 responden mempunyai nilai r-hitung > dari r-tabel yang berarti pernyataan tersebut valid.

2) Uji Reliabilitas

Tujuan menguji reliabilitas adalah untuk mengetahui suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan butiran-butiran pernyataan di dalam koefisien. Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel (andal) bila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60.

Tabel 4.18
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	12

Sumber: Output SPSS 20, 2020

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* 0,915 > 0,60. Artinya bahwa seluruh butiran pernyataan dalam penelitian ini adalah

reliabel. Sehingga jika pernyataan tersebut diajukan lagi akan memperoleh jawaban yang relatif sama dengan jawaban pertama.

3) Deskripsi Kepuasan Karyawan

Tujuan dari deskripsi kepuasan karyawan tersebut adalah untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja di PT. Citra Indah Pamekasan. Kepuasan karyawan dalam penelitian dapat dihitung dengan menggunakan rumus:¹⁶

$$\text{Kepuasan karyawan} = \frac{\text{Jumlah pernyataan} \times \text{skor}}{\text{Total Bobot}} \times 100\%$$

Berdasarkan rumus di atas dapat diketahui hasil penyelesaian kepuasan karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.19
Perhitungan Kepuasan Karyawan

Pernyataan Responden	Skor	Jumlah Jawaban Responden	Total Bobot
Sangat Setuju	5	290	1.450
Setuju	4	121	848
Netral	3	7	21
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		418	2.319

Sumber: Data Diolah, 2020

Dari hasil perhitungan tersebut, dapat dijelaskan secara rinci sebagaimana contoh berikut ini:

$$\begin{aligned} \text{Kepuasan karyawan} &= \frac{290 \times 5}{2.319} \times 100\% \\ &= 62,53\% \end{aligned}$$

Dengan demikian, hasil penyelesaian perhitungan berdasarkan contoh di atas dapat dilihat pada tabel berikut:

¹⁶ Vera Devani Dan Ade Setiawan, "Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard", *Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, Vol. 13, No.1, (Desember, 2015), hlm. 87

Tabel 4.20
Hasil Pengukuran Kepuasan Karyawan
PT. Citra Indah Pamekasan

Pernyataan Responden	Kepuasan Karyawan
Sangat Setuju	62,53%
Setuju	36,57%
Netral	0,90%
Tidak Setuju	0%
Sangat Tidak Setuju	0%

Sumber: Data Diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa kepuasan karyawan PT. Citra Indah Pamekasan adalah 62,53% menyatakan sangat setuju, 36,57% menyatakan setuju, 0,90% menyatakan netral, 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan karyawan PT. Citra Indah Pamekasan pada penelitian ini dapat dikatakan sangat puas.

b. Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah upaya dalam mempertahankan karyawan dalam suatu perusahaan sebagai seorang tenaga ahli utama dan guna mempertahankan karyawan terbaik yang dimilikinya.¹⁷ Untuk mengukur seberapa besar retensi karyawan maka diukur dengan rumus:¹⁸

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

Hasil analisis perhitungan berdasarkan rumus Retensi Karyawan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

¹⁷Robert S. Kaplan Dan David P. Norton, *Balanced Scorecard* Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, hlm. 113

¹⁸Eka Fitria Kusumawati, "Analisis Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Gresik Dengan Pendekatan Balanced Scorecard", hlm. 13.

Tabel 4.21
Retensi Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Total Karyawan	Retensi Karyawan
2016	2	22	9,09%
2017	1	22	4,5%
2018	0	22	0%

Sumber: Data diolah,2020

Dari tabel diatas, retensi karyawan setiap tahunnya mengalami penurunan. Pada tahun 2016 retensi karyawan sebesar 9,09%, pada tahun 2017 retensi karyawan menurun sebesar 4,5% dan pada tahun 2018 menurun sebesar 0%. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa retensi karyawan PT. Citra Indah dapat dikatakan baik karena setiap tahun menunjukkan bahwa semakin sedikitnya karyawan keluar, hal ini menunjukkan semakin baik pihak manajemen PT. Citra Indah dalam mempertahankan karyawannya.

c. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu hasil ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.¹⁹ Untuk mengukur produktivitas karyawan, maka dapat diukur dengan rumus:²⁰

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

¹⁹Robert S. Kaplan Dan David P. Norton, *Balanced Scorecard* Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, hlm. 113

²⁰Ami Prasetya Pribadi, "Analisis Kinerja PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo Dengan Menggunakan Perspektif Keuangan Dan Nom Keuangan". *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, Vol.1, (Januari 2012),hlm.76.

Hasil analisis perhitungan berdasarkan rumus Produktivitas Karyawan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.22
Produktivitas Karyawan

Tahun	Laba Bersih	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan
2016	733.954.898	22	33.361.586
2017	816.766.050	22	37.125.729
2018	905.769.320	22	41.171.333

Sumber: Data diolah,2020

Pada tabel di atas, jumlah produktivitas karyawan pada setiap tahunnya mengalami peningkatan. Pada tahun 2016 produktivitas karyawan sebesar 33.361.586, pada tahun 2017 produktivitas karyawan meningkat sebesar 37.125.729, dan pada tahun 2018 produktivitas karyawan meningkat sebesar 41.171.333. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan mengalami peningkatan produktivitas setiap tahun.

C. Pembahasan

1. Perspektif Keuangan

Secara umum perspektif keuangan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Return On Investment* dan *Net Profit Margin* pada PT. Citra Indah Pamekasan periode 2016 – 2018. Hasil rasio keuangannya adalah sebagai berikut:

a. Return On Investment

Berdasarkan hasil penelitian mengenai *Return On Investment* dapat dilihat tingkat *Return On Investment* dari tahun 2016 – 2018. Pada tahun 2016 hasil *Return On Investment* sebesar 38,2%. Pada tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar 3,5% (38,2% menjadi 41,7%), dan pada tahun 2018 juga mengalami kenaikan sebesar 3,7% (41,7% menjadi 45,4%). Jadi hasil dari rata-rata *Return On*

Investment sebesar 41,7%. Dari hasil dari *Return On Investment* dikatakan baik apabila rata-rata industrinya sebesar 30%.²¹

Dari hasil penelitian yang diperoleh oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa hasil dari *Return On Investment* pada PT. Citra Indah mengalami kenaikan. Hasil dari data perhitungan perspektif keuangan (*Return On Investment*) dikatakan baik, karena hasil perhitungan *Return On Investment* PT. Citra Indah Pameksan setiap tahunnya melebihi rata-rata industrinya sebesar 30% dan mengalami kenaikan setiap tahunnya.

b. *Net Profit Margin*

Berdasarkan penelitian, dapat dilihat tingkat *Net Profit Margin* dari tahun 2016 – 2018 mengalami peningkatan. Pada tahun 2016 *Net Profit Margin* sebesar 61,5%. Pada tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar 2,1% (61,5% menjadi 63,6%), dan pada tahun 2018 juga mengalami peningkatan sebesar 5% menjadi (63,5% menjadi 68,5%). Jadi hasil dari rata-rata *Net Profit Margin* sebesar 64,5%. Dari hasil dari *Return On Investment* dikatakan baik apabila rata-rata industrinya sebesar 20%.²²

Dari hasil penelitian yang diperoleh oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa hasil dari *Net Profit Margin* pada PT. Citra Indah mengalami kenaikan. Hasil perhitungan perspektif keuangan (*Net Profit Margin*) PT. Citra Indah dikatakan baik, karena hasil perhitungan *Net Profit Margin* PT. Citra Pameksan melebihi rata-rata industrinya sebesar 20% dan mengalami kenaikan setiap tahunnya.

²¹ Kasmir, *Pengantar Manajemen Keuangan*, hlm. 138.

²² Ibid.,

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, digunakan dalam penelitian ini yaitu tentang kepuasan pelanggan, *Customer Retention* (Retensi Pelanggan), *Customer Aquisition* (Akuisisi Pelanggan). Hasil perhitungannya sebagai berikut:

a. Kepuasan Pelanggan

Kinerja yang diperlihatkan pada perspektif pelanggan secara umum sudah sesuai dengan apa yang diharapkan yaitu memberikan kepuasan pada pelanggan. Hal ini dapat dilihat dari jawaban atau tanggapan pelanggan yang menunjukkan nilai positif. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum PT. Citra Indah telah memperhatikan kepuasan pelanggan.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa dari hasil perhitungan pengukuran kinerja kepuasan pelanggan dikatakan baik dengan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Hasil perhitungan kepuasan pelanggan dihitung menggunakan rumus kepuasan pelanggan.²³

Dari hasil uji validitas dan reliabilitas, kuesioner yang disebarikan kepada pelanggan diuji menggunakan SPSS. Dikatakan valid apabila *Corrected Item-Total Correlation* > dari r-tabel, maka dikatakan valid. Dikatakan reliabel apabila *Cronbach's Alpha* 0,915 > 0,60, maka dikatakan reliabel. Hasil pengujian SPSS menyatakan bahwa kuesioner yang disebarikan peneliti memiliki hasil valid dan reliabel, karena lebih besar dari r-tabel dan juga lebih besar dari 0,60.

Dari hasil perhitungan kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa 34,60% menyatakan sangat setuju, 62,66% menyatakan setuju, 2,74% menyatakan netral,

²³ Vera Devani Dan Ade Setiawan, "Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*", *Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, Vol. 13, No.1, (Desember, 2015), hlm. 86

0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Jadi dari hasil perhitungan dapat disimpulkan bahwa pelanggan merasa puas akan kinerja yang diberikan perusahaan kepada pelanggan.

Hasil dari kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa pelanggan merasa puas dengan kinerja perusahaan PT. Citra Indah. Hal ini disebabkan karena pelayanan yang memuaskan yang diberikan oleh pegawai kepada pelanggan, produk perumahan yang disediakan berkualitas bagus, serta harga yang diberikan terjangkau dan cocok untuk kalangan ekonomi menengah.

b. *Customer Retention* (Retensi Pelanggan)

Berdasarkan hasil penelitian, Pada tahun 2016 jumlah pelanggan lama 235 dengan total nilai 84,2%, pada tahun 2017 jumlah pelanggan lama 242 dengan total nilai 86,7% (mengalami peningkatan sebesar 2,5%), dan pada 2018 jumlah pelanggan lama 251 dengan total 89,9% (dimana mengalami peningkatan sebesar 3,2%). Retensi pelanggan dikatakan baik apabila dapat mempertahankan pelanggan lama atau menambah jumlah pelanggan.²⁴

Dari hasil penelitian yang diperoleh oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa hasil dari retensi pelanggan pada PT. Citra Indah Pamekasan mengalami kenaikan. Hasil perhitungan perspektif pelanggan (Retensi Pelanggan) PT. Citra Indah Pamekasan dikatakan baik karena hasil perhitungan retensi pelanggan mengalami peningkatan pelanggan setiap tahunnya. Itu artinya PT. Citra Indah dapat meningkatkan jumlah pelanggannya.

²⁴ Bayu Hidayat, "Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard* Pada Koperasi Karyawan Tirta Mahakam di Bukuan", (Jurnal, Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945, Samarinda), hlm. 4.

c. *Customer Aquisition* (Akuisisi Pelanggan)

Berdasarkan hasil penelitian, pada tahun 2016 mendapatkan nilai sebesar 2,5%, pada tahun 2017 sebesar 3,2% (mengalami peningkatan sebesar 0,7%), dan pada tahun 2018 sebesar 4,6%(mengalami peningkatan sebesar 1,4%). Akuisisi pelanggan dikatakan baik apabila perusahaan dapat meningkatkan jumlah pelanggan.²⁵

Dari hasil penelitian yang diperoleh oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa hasil akuisisi pelanggan pada PT. Citra Indah Pamekasan mengalami kenaikan. yang artinya akuisisi pelanggan PT. Citra Indah mengalami peningkatan pada setiap tahunnya. Hasil perhitungan perspektif pelanggan (Akuisisi Pelanggan) PT. Citra Indah Pamekasan dikatakan baik karena hasil perhitungan akuisisi pelanggan mengalami peningkatan pelanggan setiap tahunnya.

3. Perspektif Bisnis Internal

Berdasarkan hasil penelitian, pada tahun 2016 inovasinya sebesar 20%, tahun 2017 meningkat menjadi 60%, dan tahun 2018 menurun menjadi 40%. Akuisisi pelanggan dikatakan baik apabila perusahaan dapat meningkatkan jumlah pelanggan.²⁶

Dari hasil penelitian yang diperoleh oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa hasil inovasi pada PT. Citra Indah Pamekasan mengalami penurunan pada tahun 2018. Penurunan terjadi karena pada tahun 2018 inovasi baru yang ditawarkan menurun jadi nilai inovasi produknya juga menurun. Maka dari hasil tersebut

²⁵ Bayu Hidayat, "Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard* Pada Koperasi Karyawan Tirta Mahakam di Bukuan", (Jurnal, Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945, Samarinda), hlm. 4.

²⁶ Vera Devani Dan Ade Setiawan, "Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*", *Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, Vol. 13, No.1, (Desember, 2015), hlm. 87

dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2016 ke tahun 2017 mengalami peningkatan sebesar 40% dan pada tahun 2017 ke tahun 2018 mengalami penurunan sebesar 20%.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

a. Kepuasan Karyawan

Kinerja yang diperlihatkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini secara umum sudah sesuai dengan yang diharapkan yaitu memberikan kepuasan kepada karyawan. Hal ini dapat dilihat dari jawaban karyawan yang menunjukkan nilai yang positif. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum PT. Citra Indah telah memperhatikan kepuasan karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa dari hasil pengukuran kinerja kepuasan karyawan PT. Citra Indah Pamekasan dikatakan sangat baik dalam memberi kepuasan kepada karyawan. Hasil perhitungan kepuasan karyawan dihitung menggunakan rumus kepuasan karyawan.²⁷

Dari hasil uji validitas dan reliabilitas, kuesioner yang disebarkan kepada pelanggan diuji menggunakan SPSS. Dikatakan valid apabila *Corrected Item-Total Correlation* > dari r-tabel, maka dikatakan valid. Dikatakan reliabel apabila *Cronbach's Alpha* 0,915 > 0,60, maka dikatakan reliabel. Hasil pengujian SPSS menyatakan bahwa kuesioner yang disebarkan peneliti memiliki hasil valid dan reliabel, karena lebih besar dari r-tabel dan juga lebih besar dari 0,60.

Dari hasil perhitungan kepuasan karyawan menunjukkan bahwa 62,53% menyatakan sangat setuju, 36,57% menyatakan setuju, 0,90% menyatakan netral, 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Jadi dari hasil perhitungan

²⁷ Vera Devani Dan Ade Setiawan, "Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard", *Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, Vol. 13, No.1, (Desember, 2015), hlm. 86.

dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa puas akan kinerja yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

Hasil dari kepuasan karyawan menunjukkan bahwa karyawan merasa sangat puas dengan manajemen perusahaan PT. Citra Indah. Hal ini disebabkan karena beberapa alasan seperti fasilitas yang diberikan perusahaan sesuai dengan yang dibutuhkan karyawan, komunikasi terjalin dengan baik antara sesama karyawan dan level manajemen, serta penghargaan yang diberikan terhadap pegawai yang berprestasi.

b. Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, pada tahun Pada tahun 2016 jumlah karyawan yang keluar 2 orang dengan jumlah karyawan pada saat itu sebesar 22 , maka di peroleh retensi karyawan sebesar 9,09%. Pada tahun 2017 jumlah karyawan keluar sebesar 1 orang dengan jumlah karyawan sebesar 22 orang, maka diperoleh retensi 4,5%. Pada tahun 2018 tidak ada karyawan yang di PHK atau mengundurkan diri sehingga memiliki retensi sebesar 0%. Retensi karyawan dikatakan baik apabila semakin rendah jumlah karyawan yang keluar maka, semakin tinggi nilai tingkat retensi karyawan.

Dari hasil penelitian yang diperoleh oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa hasil retensi karyawan pada PT. Citra Indah Pamekasan dikatakan baik meskipun mengalami penurunan. Karena semakin rendah jumlah karyawan yang keluar maka, semakin tinggi nilai tingkat retensi karyawan.

c. Produktivitas Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, pada tahun 2016 produktivitas karyawan sebesar Rp. 33.361.586, pada tahun 2017 mengalami peningkatan sebesar Rp.

3.764.143 menjadi Rp.37.125.729, dan pada tahun 2018 juga mengalami peningkatan sebesar Rp. 4.045.603 menjadi Rp.41.171.332. Produktifitas karyawan dikatakan baik apabila mengalami peningkatan setiap tahunnya.

Dari hasil penelitian yang diperoleh oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa hasil produktifitas karyawan PT. Citra Indah Pamekasan dikatakan baik karena mengalami peningkatan pada setiap tahunnya. Maka untuk kedepannya harus dipertahankan dan ditingkat dengan meningkatkan laba.