
ANALISIS BALANCED SCORECARD KINERJA PEMASARAN DEALER HONDA GARUDA JAYA MOTOR CABANG GENTENG BANYUWANGI

Mohamad Dimiyati¹
dim_ekounej@yahoo.co.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pemasaran Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analitik. Populasi penelitian adalah seluruh pembeli sepeda motor pada Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi. Sampel penelitian terdiri dari sampel eksternal perusahaan yaitu pembeli sepeda motor Honda yang membeli atau mengunjungi dealer pada waktu penelitian dilaksanakan dan sampel internal perusahaan yaitu seluruh karyawan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* untuk konsumen dengan jumlah 100 responden dan metode sensus untuk karyawan dengan jumlah 19 responden. Data yang dianalisis adalah data primer dan data sekunder. Model analisis data menggunakan *Balanced Scorecard*.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kinerja pemasaran Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi dikategorikan sebagai dealer yang memiliki kategori baik. Kinerja dalam perspektif keuangan dalam keadaan baik. Perspektif pelanggan menggambarkan kepuasan konsumen yang baik. Perspektif proses bisnis internal menggambarkan keadaan yang cukup baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masuk dalam kategori baik.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Kinerja Pemasaran

1. PENDAHULUAN

Perusahaan seringkali menilai kinerjanya hanya diukur dari aspek keuangan saja, padahal ukuran finansial tidak cukup untuk menuntun dan menentukan perjalanan perusahaan melalui lingkungan yang kompetitif, serta ukuran finansial hanya menceritakan sebagian tindakan masa lalu dan tidak mampu memberikan pedoman yang memadai bagi upaya penciptaan nilai finansial masa depan yang dilaksanakan saat ini dan jangka panjang. Manajemen mempunyai peranan besar

¹ Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember

untuk menuntun perusahaan tidak hanya menggunakan ukuran finansial dalam upaya untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan.

Kinerja menurut kamus besar Bahasa Indonesia dalam Pratiwi (2011:16) adalah, “Sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja”. Jadi kinerja perusahaan adalah prestasi yang dicapai perusahaan melalui serangkaian rencana strategis dalam pelaksanaan kegiatan guna mencapai tujuan perusahaan. Menurut Syakhroza dalam Pratiwi (2011:15), “Kinerja adalah kondisi intern suatu organisasi yang menggambarkan tingkat keberhasilan suatu kegiatan yang dilakukan”. Berarti kinerja pemasaran adalah kondisi intern suatu organisasi yang menggambarkan tingkat keberhasilan perusahaan dari proses sosial manajerial untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pihak lain (konsumen) dengan menciptakan produk atau jasa yang bernilai bagi konsumen.

Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapat dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi non finansial. Informasi finansial didapat dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan informasi non finansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan. Kedua informasi diatas dapat dianalisis menggunakan beberapa model pengukuran kinerja perusahaan, salah satunya dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Menurut Kotler (2003:45), “Sesungguhnya kinerja perusahaan yang sebenarnya terletak lebih dari sekedar angka-angka yang terdapat pada laporan keuangan karena semua didapat dari adanya pelanggan yang melakukan pembelian pada perusahaan. Terlalu banyak perusahaan menghasilkan bahkan menghabiskan waktu mereka untuk mengukur keuntungan atas produk dan bukannya keuntungan atas pelanggan. Padahal kepuasan pelanggan yang lebih yang juga merupakan pusat dari keuntungan yang akan didapat perusahaan

Balanced Scorecard hadir untuk menggantikan konsep *scorecard* model lama yang hanya mengajar profitabilitas jangka pendek saja. *Balanced Scorecard* merupakan kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu dan tersusun dalam empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* juga digunakan untuk menyeimbangkan kebutuhan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan yang diharapkan dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2001:2)

Sebagaimana telah dijelaskan Lupiyoadi (2001:149), “Kepuasan konsumen akan menciptakan suatu citra yang positif sehingga dapat menjadi dorongan yang baik untuk melakukan pembelian ulang pada perusahaan yang dapat memberikan kepuasan”. Kepuasan konsumen merupakan aset yang sangat berharga karena dapat menciptakan keunggulan daya saing perusahaan. Selain itu konsumen yang merasa puas akan melakukan pembelian ulang dan membagi pengalaman itu pada orang lain sehingga meningkatkan jumlah pembeli dan akan meningkatkan penjualan dari laba perusahaan yang dicapai sesuai yang direncanakan.

Balanced Scorecard dalam penelitian ini digunakan sebagai pendekatan untuk mengukur kinerja pemasaran Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi ditinjau dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kepuasan konsumen terhadap produk dan jasa yang diberikan perusahaan menjadi hal yang penting untuk diciptakan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen karena konsumen memberikan peranan yang sangat penting dalam memberi penilaian terhadap kinerja perusahaan khususnya jasa yang diberikan oleh perusahaan. Walaupun demikian perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi ukuran yang penting pula untuk mengukur kinerja pemasaran perusahaan karena profit yang dihasilkan dari penjualan yang diperoleh perusahaan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan kepuasan karyawan dalam bekerja juga menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan.

Pertumbuhan penjualan sepeda motor dewasa ini meningkat luar biasa di tengah-tengah persaingan yang begitu tajam akibat banyaknya merek pendatang baru. Sepeda motor Honda yang sudah lama berada di Indonesia, dengan segala keunggulannya tetap mendominasi pasar dan sekaligus memenuhi kebutuhan angkutan yang tangguh, irit dan ekonomis. Menjawab tantangan tersebut, organisasi yang berada di balik kesuksesan sepeda motor Honda di Indonesia terus memperkuat diri dengan memperluas jaringan dealer resmi Honda yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia termasuk di Genteng Banyuwangi. Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi merupakan salah satu dealer resmi Honda di bawah naungan PT.ASTRA HONDA MOTOR yang merupakan sinergi keunggulan teknologi dan jaringan pemasaran di Indonesia. Sebuah pengembangan kerja sama antara *Honda Motor Company Limited*, Jepang, dan PT Astra International Tbk, Indonesia.

Pengukuran kinerja dalam konsep *Balanced Scorecard* tidak hanya diukur dari segi finansial saja tetapi juga dari faktor pendorong kinerja finansial masa depan yang meliputi perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Aplikasi pendekatan *Balanced Scorecard* dalam Pengukuran kinerja pemasaran Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi, diharapkan dapat merepresentasikan kondisi dan kemampuan perusahaan dalam mengoptimalkan proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan paparan tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja pemasaran Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

2. METODE PENELITIAN

a. Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analitik yang bertujuan untuk mendapatkan suatu gambaran yang jelas serta menganalisis karakteristik suatu variabel untuk digunakan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Penelitian ini berusaha untuk melakukan deskripsi pengukuran kinerja pemasaran dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang ditinjau dari empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

b. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh pembeli sepeda motor Honda pada Daler Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi tahun 2010 dan 2011 serta karyawan perusahaan. Sampel penelitian terdiri dari sampel eksternal perusahaan yaitu konsumen dan sampel internal perusahaan yaitu seluruh karyawan Daler Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, dimana pengambilan elemen-elemen yang

dimasukkan dalam sampel dilakukan dengan catatan bahwa sampel tersebut *representatif* atau memahami keadaan objek (Umar, 2002:159) oleh karena itu sampel yang diambil bukan menekankan pada jumlahnya akan tetapi lebih menekankan pada kualitas informasi. Kriteria sampel yang diambil adalah responden yang pernah melakukan pembelian sepeda motor Honda pada Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi minimal satu kali dan datang langsung pada dealer.

Roscoe dalam Sakaran (2006:160) menyatakan bahwa suatu ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian. Pada penelitian ini jumlah responden yang akan diambil sebanyak 100 responden untuk sampel konsumen atau eksternal perusahaan dan 19 orang untuk sampel karyawan atau internal perusahaan. Untuk penentuan sampel karyawan, penelitian ini menggunakan metode.

c. Data Penelitian

Data yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder yang dikumpulkan dengan teknik wawancara dan dokumentasi. Teknik pengukuran data menggunakan *Skala likert* dengan 5 (lima) pilihan jawaban, yaitu: Sangat Puas diberi skor 5, Puas diberi skor 4, Netral diberi skor 3, Tidak puas diberi skor 2, dan Sangat tidak puas diberi skor 1.

d. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Kinerja pemasaran Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi adalah kondisi intern Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi yang menggambarkan tingkat keberhasilan kegiatan usaha untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa serta memberikan layanan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli sebenarnya maupun pembeli potensial yang terukur sesuai rencana dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:

Perspektif keuangan, yaitu kinerja pemasaran perusahaan diukur dengan membandingkan antara target dan realisasi dari volume penjualan dan profitabilitas perusahaan. Volume penjualan diukur dari akumulasi penjualan bulanan berbanding dengan target yang telah ditetapkan. Penetapan target indikator penjualan dilakukan pertahun, dengan mendefinisikan target-target yang lebih detail tiap bulannya. Target bulanan diakumulasikan untuk mendapatkan target tahunan. Satuan yang digunakan pada indikator ini adalah unit. Profitabilitas, diukur dari sejauh mana tingkat keuntungan atas penjualan yang telah dihasilkan oleh perusahaan.

Perspektif Pelanggan, yaitu menggunakan indikator kinerja pemasaran, dimana kepuasan pelanggan yang merupakan perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja atau hasil suatu produk dan harapan-harapannya. Kepuasan pelanggan diukur berdasarkan indikator kepuasan konsumen terhadap bauran pemasaran yang meliputi:

- a. produk yaitu segala sesuatu yang ditawarkan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi kepada konsumen untuk memenuhi kebutuhannya. Produk yang ditawarkan dealer antara lain *performance*, ini adalah dimensi yang paling dasar (*basic*) dan berhubungan dengan fungsi utama dari suatu produk. Item indikator produk meliputi persediaan atau selalu adanya produk saat

- diinginkan oleh konsumen (tidak perlu *indent*), adanya *service gratis*. Produk yang dimaksud dalam penelitian ini tidak bersifat produk murni melainkan juga layanan yang diberikan perusahaan untuk konsumen,
- b. harga yaitu sejumlah uang yang dibebankan untuk sebuah produk atau jasa. Item harga yang digunakan adalah harga yang ditawarkan dibanding pesaing, pilihan pembayaran,
 - c. tempat yaitu letak Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi sebagai penyedia produk yang dibutuhkan. Item lokasi yang digunakan adalah: strategis dengan pusat keramaian, mudah dijangkau atau dikunjungi,
 - d. promosi yaitu kegiatan yang dilakukan oleh Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi untuk menarik minat pembeli sebagai upaya meningkatkan omset penjualan dengan jalan mempengaruhi minat konsumen. Item yang digunakan antara lain adanya acara hiburan atau kegiatan sosial yang dilakukan perusahaan dapatkah mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli, hadiah atau subsidi yang diberikan perusahaan,
 - e. layanan yaitu merupakan kegiatan prosedural dalam menyampaikan produk atau jasa pada konsumen. Proses layanan yaitu ketepatan pengiriman sesuai janji yang diberikan,
 - f. pegawai yaitu kualitas dan performa Sumber Daya Manusia yang ada. Item yang digunakan antara lain sopan santun bertutur kata dalam menawarkan produk, berpakaian seragam rapi,
 - g. bukti fisik yaitu fasilitas fisik yang mendukung proses layanan. Item yang digunakan antara lain tempat *display* untuk memudahkan konsumen dalam melihat dan mencermati desain produk yang ditawarkan, ruang tunggu yang nyaman dan sejuk, serta tempat parkir kendaraan yang luas.

Perspektif Proses Bisnis Internal, yaitu menggunakan indikator kualitas layanan yang diberikan karyawan untuk memberikan kepuasan pelanggan. Indikator yang digunakan meliputi lima dimensi yaitu:

- a. bukti fisik yaitu layanan yang diberikan karyawan untuk kelengkapan dan ketertiban manajemen meliputi; penyerahan bukti pembayaran dan surat-surat kepemilikan sepeda motor atas pembelian pada dealer diserahkan lengkap dan tepat waktu, peralatan yang digunakan untuk proses transaksi.
- b. keandalan yaitu kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai tanggung jawab untuk melayani konsumen yaitu kecermatan dan kecepatan transaksi dan administrasi.
- c. daya tanggap yaitu kecepatan dan ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, memberikan penjelasan secara tepat pada pengunjung dealer tentang keunggulan, harga, bentuk promosi masing-masing produk yang ditawarkan dan karyawan mampu memberikan penjelasan tentang kemudahan kredit beserta hitungan yang tepat dan jelas berapa besar angsuran yang harus dibayar pembeli sepeda motor tiap bulannya.
- d. empati yaitu kemampuan karyawan dalam melayani kebutuhan dan keinginan konsumen. Item yang digunakan antara lain; memahami keinginan dan kebutuhan konsumen terhadap jenis sepeda motor yang ditawarkan, penanganan keluhan konsumen, serta hubungan komunikasi yang baik antara karyawan dan konsumen.

- e. jaminan yaitu kemampuan dan pengetahuan pegawai untuk menumbuhkan rasa percaya konsumen terhadap perusahaan meliputi: ramah tamah pegawai, pemahaman karyawan tentang jadwal *service* sepeda motor yang dibeli sesuai ketahanan mesin dari produk yang telah dibeli oleh konsumen, serta pemberian garansi yang ada di perusahaan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, yaitu diukur dengan indikator kapabilitas sistem informasi, kompetensi dan infrastuktur serta kepuasan karyawan.

- a. Indikator Kapabilitas Sistem Informasi yaitu bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan perusahaan untuk menyediakan informasi yang dibutuhkan karyawan. Indikator kapabilitas sistem informasi diukur pada skala ordinal meliputi item sebagai berikut: (Kusbiantoro, 2002:45): tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan dalam melakukan tugas perusahaan, tingkat keakuratan informasi yang diperoleh karyawan, tingkat lamanya waktu yang dibutuhkan oleh karyawan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan.
- b. Indikator Kompetensi dan infrastuktur diukur dengan ada tidaknya pendidikan dan pelatihan bagi karyawan sedangkan infrastuktur diukur dengan ada tidaknya komputer sebagai pendukung kerja.
- c. Indikator Kepuasan Karyawan bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kepuasan yang dirasakan oleh karyawan selama bekerja pada perusahaan. Indikator kepuasan karyawan diukur dengan menggunakan *Minnesota Satisfaction Quisionaire* yang berisi 20 item pertanyaan. Adapun masing-masing pertanyaan tersebut berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut: (Utamingtyas,2006:18)

- | | |
|-------------------------|---------------------------------|
| 1. Kemampuan | 11. Nilai moral |
| 2. Pencapaian Prestasi | 12. Penerimaan Lingkungan Kerja |
| 3. Aktifitas | 13. Tanggung jawab |
| 4. Kemampuan dan Karier | 14. Keamanan |
| 5. Otoritas | 15. Sosialisasi |
| 6. Kebijakan | 16. Status Sosial |
| 7. Kompensasi | 17. Hubungan antar manusia |
| 8. Suasana Kerja | 18. Bimbingan Teknis |
| 9. Kreatifitas | 19. Variasi tugas |
| 10. Independensi | 20. Kondisi kerja |

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Uji Validitas Instrumen

Validitas mempunyai arti sampai sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Item (butir pertanyaan) dinyatakan valid apabila r hitung $>$ r tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 dan sebaliknya jika r hitung $<$ r tabel dengan tingkat signifikansi 0.05 maka butir pertanyaan tersebut tidak *valid*. Hasil uji validitas indikator perseptif pelanggan disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1 Hasil Uji Validitas Indikator Perspektif Pelanggan

Dimensi	Item	R hitung	R tabel	Keterangan
Produk	X1.1	0,867	0,196	Valid
	X1.2	0,874	0,196	Valid

Harga	X1.3	0,847	0,196	Valid
	X1.4	0,856	0,196	Valid
Lokasi	X1.5	0,871	0,196	Valid
	X1.6	0,839	0,196	Valid
Promosi	X1.7	0,848	0,196	Valid
	X1.8	0,860	0,196	Valid
Karyawan	X1.10	0,857	0,196	Valid
	X1.11	0,844	0,196	Valid
Bukti fisik	X1.12	0,719	0,196	Valid
	X1.13	0,748	0,196	Valid
	X1.14	0,777	0,196	Valid

Sumber : Data Primer Diolah dengan Program SPSS

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa hasil perhitungan validitas tiap-tiap butir pertanyaan diperoleh nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa seluruh item pertanyaan pada kuisioner untuk perspektif pelanggan adalah *valid* dan dapat digunakan untuk alat pengumpulan data.

Tabel 2 menyajikan hasil uji validitas indikator perseptif bisnis internal.

Tabel 2 Hasil Uji Validitas Indikator Perspektif Bisnis Internal

Dimensi	Item	R hitung	R tabel	Keterangan
Bukti fisik	X1.15	0,902	0,196	Valid
	X1.16	0,847	0,196	Valid
Tanggung jawab	X1.18	0,853	0,196	Valid
	X1.19	0,844	0,196	Valid
Emphaty	X1.20	0,761	0,196	Valid
	X1.21	0,791	0,196	Valid
	X1.22	0,782	0,196	Valid
Assuransi	X1.23	0,781	0,196	Valid
	X1.24	0,792	0,196	Valid
	X1.25	0,888	0,196	Valid

Sumber : Data Primer Diolah dengan Program SPSS

Berdasarkan Tabel 2 diketahui bahwa hasil perhitungan validitas tiap-tiap butir pertanyaan diperoleh nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa seluruh item pertanyaan pada kuisioner untuk perspektif proses bisnis internal adalah *valid* dan dapat digunakan untuk alat pengumpulan data..

Tabel 3 menyajikan hasil uji validitas indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Tabel 3 Hasil Uji Validitas Indikator Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dimensi	Item	R hitung	R tabel	Keterangan
Kapabilitas	i1	0,886	0,456	Valid
	i2	0,781	0,456	Valid
	i3	0,884	0,456	Valid
Kompetensi	i4	0,964	0,456	Valid
	i5	0,946	0,456	Valid
Kepuasan	i6	0,818	0,456	Valid
	i7	0,705	0,456	Valid
	i8	0,675	0,456	Valid
	i3	0,661	0,456	Valid
	i10	0,700	0,456	Valid
	i11	0,731	0,456	Valid

i12	0,677	0,456	Valid
i13	0,686	0,456	Valid
i14	0,598	0,456	Valid
i15	0,567	0,456	Valid
i16	0,818	0,456	Valid
i17	0,710	0,456	Valid
i18	0,692	0,456	Valid
i19	0,756	0,456	Valid
i20	0,665	0,456	Valid
i21	0,792	0,456	Valid
i22	0,791	0,456	Valid
i23	0,697	0,456	Valid
i24	0,637	0,456	Valid
i25	0,576	0,456	Valid

Sumber : Data Primer Diolah dengan Program SPSS

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa hasil perhitungan validitas tiap-tiap butir pertanyaan diperoleh nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa seluruh item pertanyaan pada kuisioner untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah *valid* dan dapat digunakan untuk alat pengumpulan data..

b. Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas instrument menggunakan teknik perhitungan *Cronbach's Alpha* yang dideskripsikan sebagai koefisien yang mengindikasikan kelayakan suatu sistem pertanyaan dalam suatu kerangka hitungan satu dan yang lainnya. Suatu instrumen dikatakan *reliable* jika memiliki *Cronbach's* $> 0,6$. Hasil uji reliabilitas indikator perspektif pelanggan disajikan dalam Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Indikator Perspektif Pelanggan

Dimensi	Nilai Alpha	Keterangan
Produk	0,680	Reliabel
Harga	0,620	Reliabel
Lokasi	0,632	Reliabel
Promosi	0,629	Reliabel
Karyawan	0,618	Reliabel
Bukti fisik	0,603	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah dengan Program SPSS

Berdasarkan Tabel 4, diketahui bahwa hasil perhitungan reliabilitas tiap-tiap dimensi diperoleh nilai *alpha cronbach* lebih besar dari 0,6. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa seluruh pertanyaan pada masing-masing dimensi perspektif pelanggan adalah reliabel.

Tabel 5, menyajikan hasil uji reliabilitas indikator perspektif bisnis internal.

Tabel 5 Hasil Uji Reliabilitas Indikator Perspektif Bisnis Internal

Dimensi	Nilai Alpha	Keterangan
Bukti fisik	0,688	Reliabel
Tanggung jawab	0,611	Reliabel
Empathy	0,673	Reliabel
Asuransi	0,759	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah dengan Program SPSS

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa hasil perhitungan reliabilitas tiap-tiap dimensi diperoleh nilai *alpha cronbach* lebih besar dari 0,6. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa seluruh pertanyaan pada masing-masing dimensi perspektif bisnis internal adalah reliabel.

Tabel 6, menyajikan hasil uji reliabilitas indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Tabel 6 Hasil Uji Reliabilitas Indikator Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dimensi	Nilai Alpha	Keterangan
Kapabilitas	0,674	Reliabel
Kompetensi	0,890	Reliabel
Kepuasan	0,932	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah dengan Program SPSS

Berdasarkan Tabel 6 diketahui bahwa hasil perhitungan reliabilitas tiap-tiap dimensi diperoleh nilai *alpha cronbach* lebih besar dari 0,6. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa seluruh pertanyaan pada masing-masing dimensi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah reliabel.

c. Analisis Data

Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, yang meliputi 4 perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan memiliki 2 indikator yaitu, mengukur kinerja penjualan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi periode tahun 2010 dan 2011 dan menghitung profitabilitas pada tahun 2010 dan 2011.

Analisis kinerja penjualan yaitu untuk mengukur hasil dari nilai penjualan produk Honda pada Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi tahun 2010 dan 2011 dengan cara membagi penjualan riil dengan target penjualan dikalikan 100 persen (%). Hasil analisis data tentang nilai penjualan riil dijelaskan dalam Tabel 7.

Tabel 7 Data Nilai Penjualan Antara Rencana Penjualan Dan Target Penjualan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi Periode Tahun 2010-2011

Tahun	Rencana (unit)	Realisasi (unit)	Selisih rencana dan realisasi		Terpenuhi Realisasi (%)
			Lebih	kurang	
2010	2675	2502	-	173	93,5
2011	3253	4228	975	-	129,9
Rata-rata	2964	3365	-	-	111,7

Sumber : Data Sekunder, diolah 2012

Tahun 2010 perusahaan menetapkan target penjualan sebesar 2.675 unit. Dari target tersebut yang mampu direalisasikan sebesar 93,5%. Perusahaan tidak mampu memenuhi target yang ditetapkan karena disebabkan oleh beberapa faktor. Salah satu faktornya yaitu kinerja manajemen masih belum optimal, karena manajemen berada dibawah kendali manajemen pusat. Hal ini menyebabkan kurangnya kontrol terhadap

karyawan di tingkat bawah (*salesman*). Disamping itu seluruh tenaga kerja bagian pemasaran adalah lulusan SMU yang belum memiliki pengalaman (*fresh graduate*) sehingga kalah bersaing mendapatkan konsumen dibanding perusahaan lain (pesaing).

Berdasarkan pengalaman pada tahun 2010, perusahaan menaikkan target penjualan tahun 2011 sebesar 3253 unit atau naik 22% dari target penjualan tahun 2010. Kenaikan target penjualan disebabkan karena permintaan pasar yang meningkat yang juga diiringi dengan berbagai pembenahan manajemen secara menyeluruh. Kontrol terhadap kinerja salesman diperbaiki serta kapasitas (kualitas) salesman ditingkatkan dengan mengadakan pelatihan. Manajemen perusahaan juga lebih memprioritaskan kerja sama dengan FIF sebagai lembaga pembiayaan (*leasing*) untuk pembelian kredit yang dilakukan konsumen dibandingkan dengan lembaga pembiayaan lain. Karena FIF merupakan lembaga yang lebih memfokuskan pada sepeda motor merk Honda dan sudah terbukti sebagai lembaga pembiayaan yang terbaik. FIF dan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi mempunyai perjanjian yang saling menguntungkan untuk peningkatan kinerja perusahaan masing-masing. FIF membantu atau mensupport sepenuhnya untuk program promosi yang dijalankan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi begitu juga yang dilakukan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi menyarankan konsumennya untuk melakukan pembelian dengan kredit untuk meningkatkan kinerja FIF dalam mencari konsumen. Dengan kerja sama tersebut meringankan pengeluaran dealer untuk promosi karena telah dibantu oleh FIF yang akhirnya berdampak pada Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi dapat mengalokasikan lebih banyak pendapatannya untuk memotivasi dan mensejahterakan karyawan dengan pemberian insentif selalu meningkat tiap tahunnya sesuai target penjualan yang diharapkan perusahaan. Peningkatan insentif yang didapat oleh karyawan diharapkan dapat menumbuhkan semangat kerja atau motivasi karyawan untuk memenuhi atau melebihi target penjualan yang telah ditetapkan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi. Pembenahan-pembenahan tersebut menghasilkan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Realisasi penjualan tahun 2011 sebesar 129,9% (3253 unit) atau naik sebesar 69% dari realisasi penjualan tahun 2010.

Pertumbuhan penjualan sepeda motor pada Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi dijelaskan dalam Tabel 8.

Tabel 8 Perkembangan Penjualan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Banyuwangi

Keterangan	Realisasi penjualan	Perkembangan
2010	2502	69%
2011	4228	

Sumber : Data Sekunder, diolah 2012

Berdasarkan Tabel 8, diketahui bahwa realisasi penjualan pada tahun 2010 sebesar 2502 dan pada tahun 2011 sebesar 4228. Perkembangan atau pertumbuhan penjualan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi pada tahun 2010-2011 menunjukkan perkembangan sebesar 69 persen (%).

Analisis Profitabilitas, yaitu kinerja profitabilitas diukur dengan cara membagi laba bersih sebelum pajak dengan penjualan. Hasil analisis profitabilitas

dijelaskan dalam Tabel 9. Hasil analisis profitabilitas pada Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi dari tahun 2010 sampai 2011 yang menghubungkan penjualan dengan laba bersih sebelum pajak yang telah ditunjukkan pada Tabel 9 merupakan hasil keuntungan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi. Hasilnya adalah sebagai berikut, pada tahun 2010 penjualan sebesar Rp 6.879.188.903 dengan EBT sebesar Rp 375.044.085 maka hasil persentase profitabilitas sebesar 5,45 persen (%) dari penjualan. Tahun 2011 jumlah penjualan sebesar Rp 13.005.781.593 dengan EBT Rp 459.532.207, maka hasil persentase profitabilitas sebesar 3,53%. terjadi penurunan profitabilitas tetapi keuntungan yang diperoleh meningkat dari tahun 2010 sebesar 375.044.085 dan pada tahun 2011 menjadi 459.532.207.

Tabel 9 : Data Nilai Penjualan dan Profitabilitas

Tahun	Penjualan (Rp)	EBT (Rp)	Persentase profitabilitas
2010	6.879.188.903,00	375.044.085,00	5.45%
2011	13.005.781.593,00	459.532.207,00	3.53%
Rata-rata	9.942.485.247,00	408.288.146,00	4.49%

Sumber : Data Sekunder, diolah 2012

Pertumbuhan EBT paling besar terjadi pada tahun 2011 sebesar Rp 459.532.207 dan pada tahun 2010 sebesar Rp 375.044.085 dengan rata-rata Rp 408.288.146, tetapi terjadi penurunan profitabilitas yaitu tahun 2010 5.45% di tahun 2011 yaitu 3.53% dengan rata-rata sebesar 4.49%.

Pada Tabel 9 terjadi penurunan profitabilitas, tetapi terjadi peningkatan penjualan yaitu tahun 2010 sebesar Rp 6.879.188.903.00 dan 2011 Rp 13.005.781.593.00 sebesar dengan rata-rata Rp 9.942.485.247,00 terjadi pula peningkatan biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan pada tahun 2011 jadi profitabilitasnya menurun. tetapi perusahaan juga tetap memperoleh keuntungan. Penurunan profitabilitas terjadi karena pada awal tahun 2011 terjadi kenaikan BBM yang berimbas pada kenaikan biaya angkut atau biaya kirim ke perusahaan yang menjadi biaya atau beban angkut yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

Pertumbuhan penjualan sepeda motor pada Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi dijelaskan dalam Tabel 10.

Tabel 10 Perkembangan Keuntungan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi

Keterangan	EBT	Perkembangan
2010	375.044.085,00	22,5%
2011	459.532.207,00	

Sumber : Data Sekunder, diolah 2012

Berdasarkan Tabel 10, diketahui bahwa EBT (laba sebelum pajak) pada tahun 2010 sebesar Rp 375.044.085 dan pada tahun 2011 sebesar 459.532.207,00. Perkembangan atau pertumbuhan keuntungan atau laba Dealer Honda Garuda Jaya

Motor Cabang Genteng Banyuwangi pada tahun 2010-2011 menunjukkan perkembangan sebesar 22,5% (persen).

Perspektif Pelanggan

Kepuasan pelanggan diukur dari jawaban kuesioner yang disebar kepada konsumen Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi sebanyak 100 pelanggan. Hasil perhitungan dijelaskan dalam Tabel 11.

Tabel 11 Indeks Kepuasan Pelanggan

Item	STP	%	TP	%	N	%	P	%	SP	%	Jml	%	Skor
1	0	0%	3	3%	33	33%	45	45%	19	19%	100	100%	76.0%
2	0	0%	3	3%	32	32%	43	43%	22	22%	100	100%	76.8%
3	0	0%	6	6%	46	46%	38	38%	10	10%	100	100%	70.4%
4	0	0%	7	7%	38	38%	44	44%	11	11%	100	100%	71.8%
5	1	1%	6	6%	51	51%	31	31%	11	11%	100	100%	69.0%
6	0	0%	4	4%	49	49%	37	37%	10	10%	100	100%	70.6%
7	1	1%	5	5%	42	42%	41	41%	11	11%	100	100%	71.2%
8	1	1%	2	2%	36	36%	41	41%	20	20%	100	100%	75.4%
9	0	0%	5	5%	41	41%	29	29%	25	25%	100	100%	74.8%
10	0	0%	3	3%	36	36%	43	43%	18	18%	100	100%	75.2%
11	0	0%	4	4%	42	42%	42	42%	12	12%	100	100%	72.4%
12	0	0%	6	6%	64	64%	23	23%	7	7%	100	100%	66.2%
13	0	0%	1	1%	47	47%	44	44%	8	8%	100	100%	71.8%
14	0	0%	3	3%	46	46%	34	34%	17	17%	100	100%	73.0%
Jml	3	0.2%	58	4.1%	603	43.1%	535	38.2%	201	14.4%	1400		

Sumber : Data primer, diolah 2012

Berdasarkan Tabel 11 diketahui bahwa penilaian terhadap kinerja perusahaan untuk perspektif pelanggan (kepuasan pelanggan) menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 3 atau 0,2 persen (%) responden, yang menjawab tidak puas sebanyak 58 atau 4,1 persen (%) responden, yang menjawab netral sebanyak 603 atau 43,1 persen (%) responden, yang menjawab puas sebanyak 535 (38,2%) persen responden, dan yang menjawab sangat puas sebanyak 201 atau 14,4 persen (%) responden. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa jawaban terbanyak adalah netral, ini berarti pelanggan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi merasa netral atau cukup puas dengan kebijakan-kebijakan yang diterapkan perusahaan.

Total jawaban dengan skor 1 sebanyak 3, skor 2 sebanyak 58, skor 3 sebanyak 603, skor 4 sebanyak 535, dan skor 5 sebanyak 201, maka perhitungan akhir skor kepuasan pelanggan adalah: $(1 \times 3) + (2 \times 58) + (3 \times 603) + (4 \times 535) + (5 \times 201) = 5.073$. Skor tertinggi untuk ini adalah $5 \times 1.400 = 7000$, maka nilai yang diperoleh adalah $(5.073 : 7.000) \times 100\% = 72,5$ persen (%). Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diperoleh nilai sebesar 72,5 persen (%), yang menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan yang baik.

Berdasarkan Tabel 11 dimensi yang memberikan skor kepuasan konsumen pada indikator bauran pemasaran adalah dimensi produk yaitu *service gratis* yang diberikan, yaitu sebesar 76,8 persen (%) dan skor kepuasan pelanggan yang paling rendah adalah tempat *display* untuk memudahkan konsumen dalam melihat dan mencermati desain produk yang ditawarkan yaitu sebesar 66,2 persen (%).

Perspektif Proses Bisnis Internal

Kepuasan pelanggan akan layanan jasa yang diberikan karyawan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi diukur dari jawaban kuesioner yang disebar kepada konsumen Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi sebanyak 100 pelanggan. Hasil perhitungan disajikan dalam Tabel 12.

Berdasarkan Tabel 12 diketahui bahwa penilaian responden terhadap kinerja perusahaan terhadap layanan jasa yang diberikan oleh karyawan adalah, responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 0 responden atau 0 persen (%) responden, yang menjawab tidak puas sebanyak 26 atau 2,4 persen (%) responden yang menjawab netral sebanyak 506 atau 46 persen (%) responden, yang menjawab puas sebanyak 383 atau 34,8 persen (%) responden, dan yang menjawab sangat puas sebanyak 185 atau 16,8 persen (%) responden. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa jawaban terbanyak adalah netral, ini berarti pelanggan Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi merasa netral dengan kebijakan-kebijakan yang diterapkan perusahaan.

Total jawaban dengan skor 1 sebanyak 0, skor 2 sebanyak 26, skor 3 sebanyak 506, skor 4 sebanyak 383, dan skor 5 sebanyak 185, maka perhitungan akhir skor kepuasan pelanggan adalah: $(1 \times 0) + (2 \times 26) + (3 \times 506) + (4 \times 383) + (5 \times 185) = 4.027$. Skor tertinggi untuk ini adalah $5 \times 1.100 = 5.500$, maka nilai yang diperoleh adalah $(4.027 : 5.500) \times 100\% = 57,5$ persen (%). Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diperoleh nilai sebesar 57,5 persen (%), yang menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan yang cukup.

Tabel 12 Indeks Bisnis Internal

Item	STP	%	TP	%	N	%	P	%	SP	%	Jml	%	Skor
1	0	0%	4	4%	49	49%	31	31%	16	16%	100	100%	71.8%
2	0	0%	5	5%	61	61%	29	29%	5	5%	100	100%	66.8%
3	0	0%	1	1%	47	47%	37	37%	15	15%	100	100%	73.2%
4	0	0%	3	3%	48	48%	33	33%	16	16%	100	100%	72.4%
5	0	0%	4	4%	24	24%	52	52%	20	20%	100	100%	77.6%
6	0	0%	1	1%	53	53%	33	33%	13	13%	100	100%	71.6%
7	0	0%	2	2%	49	49%	35	35%	14	14%	100	100%	72.2%
8	0	0%	0	0%	48	48%	29	29%	23	23%	100	100%	75.0%
9	0	0%	1	1%	48	48%	34	34%	17	17%	100	100%	73.4%
10	0	0%	3	3%	38	38%	39	39%	20	20%	100	100%	75.2%
11	0	0%	2	2%	41	41%	31	31%	26	26%	100	100%	76.2%
Jml	0	0.0%	26	2.4%	506	46.0%	383	34.8%	185	16.8%	1100		

Sumber : Data primer, diolah 2012

Berdasarkan Tabel 12 dimensi yang memberikan skor kepuasan tertinggi adalah daya tanggap yaitu penjelasan yang diberikan karyawan tentang kemudahan kredit yang diberikan dealer beserta hitungan cicilan kredit yang harus dibayar oleh konsumen dalam pembelian sepeda motor dengan kredit, yaitu sebesar 76,2 persen (%). Nilai skor kepuasan konsumen terhadap layanan jasa yang diberikan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi paling rendah adalah dimensi bukti fisik yaitu peralatan yang digunakan untuk proses transaksi yaitu sebesar 66,8 persen (%).

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kepuasan karyawan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi diukur dari jawaban kuesioner yang disebar kepada seluruh karyawan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi sebanyak 19 karyawan. Hasil perhitungan dijelaskan dalam Tabel 13.

Tabel 13 Indeks Pertumbuhan dan Pembelajaran

Item	STP	%	TP	%	N	%	P	%	SP	%	Jml	%	Skor
1	0	0.0%	1	5.3%	4	21.1%	12	63.2%	2	10.5%	19	100%	75.8%
2	0	0.0%	1	5.3%	2	10.5%	14	73.7%	2	10.5%	19	100%	77.9%
3	0	0.0%	1	5.3%	9	47.4%	6	31.6%	3	15.8%	19	100%	71.6%
4	2	10.5%	2	10.5%	7	36.8%	6	31.6%	2	10.5%	19	100%	64.2%
5	1	5.3%	2	10.5%	7	36.8%	8	42.1%	1	5.3%	19	100%	66.3%
6	1	5.3%	0	0.0%	1	5.3%	10	52.6%	7	36.8%	19	100%	83.2%
7	0	0.0%	0	0.0%	4	21.1%	7	36.8%	8	42.1%	19	100%	84.2%
8	0	0.0%	1	5.3%	0	0.0%	13	68.4%	5	26.3%	19	100%	83.2%
9	0	0.0%	0	0.0%	5	26.3%	9	47.4%	5	26.3%	19	100%	80.0%
10	1	5.3%	0	0.0%	2	10.5%	14	73.7%	2	10.5%	19	100%	76.8%
11	0	0.0%	4	21.1%	0	0.0%	10	52.6%	5	26.3%	19	100%	76.8%
12	0	0.0%	2	10.5%	2	10.5%	9	47.4%	6	31.6%	19	100%	80.0%
13	0	0.0%	0	0.0%	4	21.1%	9	47.4%	6	31.6%	19	100%	82.1%
14	2	10.5%	0	0.0%	3	15.8%	8	42.1%	6	31.6%	19	100%	76.8%
15	0	0.0%	1	5.3%	4	21.1%	13	68.4%	1	5.3%	19	100%	74.7%
16	2	10.5%	5	26.3%	7	36.8%	4	21.1%	1	5.3%	19	100%	56.8%
17	2	10.5%	1	5.3%	11	57.9%	5	26.3%	0	0.0%	19	100%	60.0%
18	0	0.0%	2	10.5%	11	57.9%	4	21.1%	2	10.5%	19	100%	66.3%
19	0	0.0%	3	15.8%	9	47.4%	6	31.6%	1	5.3%	19	100%	65.3%
20	1	5.3%	2	10.5%	9	47.4%	5	26.3%	2	10.5%	19	100%	65.3%
21	4	21.1%	4	21.1%	5	26.3%	6	31.6%	0	0.0%	19	100%	53.7%
22	3	15.8%	4	21.1%	5	26.3%	6	31.6%	1	5.3%	19	100%	57.9%
23	1	5.3%	2	10.5%	11	57.9%	4	21.1%	1	5.3%	19	100%	62.1%
24	2	10.5%	6	31.6%	8	42.1%	2	10.5%	1	5.3%	19	100%	53.7%
25	0	0.0%	2	10.5%	12	63.2%	4	21.1%	1	5.3%	19	100%	64.2%
Jml	22	4.6%	46	9.7%	142	29.9%	194	40.8%	71	14.9%	475		

Sumber : Data primer, diolah 2012

Berdasarkan Tabel 13 diketahui bahwa penilaian responden terhadap kinerja perusahaan adalah responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 22 atau 0,2 persen (%) responden, yang menjawab tidak puas sebanyak 46 atau 4,1 persen (%) responden, yang menjawab netral sebanyak 142 atau 43,1 persen (%) responden, yang menjawab puas sebanyak 194 atau 38,2 persen (%) responden, dan yang menjawab sangat puas sebanyak 71 atau 14,4 persen (%) responden. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa jawaban terbanyak adalah puas, ini berarti

karjawannya Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi merasa puas dengan kebijakan-kebijakan yang diterapkan perusahaan.

Total jawaban dengan skor 1 sebanyak 22, skor 2 sebanyak 46, skor 3 sebanyak 142, skor 4 sebanyak 194, dan skor 5 sebanyak 71, maka perhitungan akhir skor kepuasan pelanggan adalah: $(1 \times 22) + (2 \times 46) + (3 \times 142) + (4 \times 194) + (5 \times 71) = 1.671$. Skor tertinggi untuk ini adalah $5 \times 475 = 2.375$, maka nilai yang diperoleh adalah $(1.671 : 2.375) \times 100\% = 70,4$ persen (%). Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diperoleh nilai sebesar 70,4 persen (%), yang menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan yang baik.

Berdasarkan Tabel 13 dimensi yang mempunyai skor kepuasan karyawan yang tertinggi yaitu target yang yang diberlakukan oleh Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi untuk penjualan sepeda motor tiap bulannya selain itu dimensi yang memberikan skor kepuasan yang juga tinggi adalah kebijakan perusahaan yang jelas sebagai petunjuk dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu yang juga mempunyai skor tinggi adalah adanya penghargaan dari perusahaan atas target penjualan yang dapat dicapai oleh karyawan. Besar skor yang dicapai adalah sama yaitu 76,8 persen (%). Skor paling rendah adalah kurangnya kesempatan yang diberikan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi untuk memperoleh kemajuan dalam berkarier dan kurangnya kompensasi dan insentif yang memadai sesuai penjualan yang dilakukan tenaga penjual yaitu sama-sama sebesar 30,0 persen (%).

d. Pembahasan

Hasil-hasil pengukuran dari masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat mencerminkan gambaran umum dari kinerja pemasaran Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi. Setiap perusahaan akan mencoba untuk mewujudkan apa yang menjadi tujuan yang telah ditetapkan. Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang penjualan produk yang juga memberikan jasa untuk konsumennya. Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi selalu berusaha memperbaiki dan meningkatkan kinerja pemasaran di setiap unit usahanya agar dapat mencapai tujuan finansial atau keuangan yang ditetapkan. Pencapaian target penjualan yang merupakan sasaran perusahaan adalah jalan dalam mencapai keuntungan yang diharapkan. Keuntungan yang diperoleh akan dapat menciptakan kepuasan pelanggan akan produk yang disediakan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi lewat bauran pemasaran yang meliputi; produk, harga, lokasi, promosi, proses layanan, karyawan, dan bukti fisik. Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi menggunakan indikator bauran pemasaran untuk mengetahui kepuasan konsumen akan produk yang juga disertai oleh produk tidak murni yaitu layanan service gratis yang masuk dalam dimensi produk pada indikator bauran pemasaran. Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi juga menyediakan layanan jasa yang diberikan karyawan dengan indikator kualitas layanan jasa untuk mengukur kepuasan konsumen. Layanan jasa merupakan bagian dari tujuan menciptakan kepuasan konsumen yang masuk dalam perspektif proses bisnis internal. Kepuasan pelanggan yang telah tercipta secara keseluruhan akan produk dan pelayanan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang

Genteng Banyuwangi akan menciptakan kepuasan karyawan dalam bekerja dengan tercapainya target yang diharapkan. Jadi setiap komponen yang membantu terwujudnya tujuan perusahaan sangat perlu untuk diperhatikan, semuanya saling berkaitan dan berhubungan menimbulkan hubungan sebab akibat dalam pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Untuk menjadi perusahaan yang tetap tumbuh dan selalu meningkatkan kinerjanya untuk meningkatkan penjualan dan keuntungan serta menciptakan kepuasan pelanggan. Hal-hal yang mendukung kelancaran kinerja perusahaan yang mencakup empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, harus selalu dijaga dan ditingkatkan.

Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi adalah distributor sepeda motor merk Honda yang terdapat di kabupaten Banyuwangi tepatnya di pusat keramaian kota yang mayoritas pembelinya adalah masyarakat sekitar di kota Genteng Banyuwangi yang memiliki karakteristik mayoritas pembelinya adalah laki-laki. Karena kaum laki-laki yang lebih memahami keunggulan dari mesin dan desain produk sepeda motor yang baik. Usia konsumen kebanyakan antara 37 tahun – 46 tahun. Hal ini terjadi karena usia tersebut adalah usia produktif dengan penghasilan tetap dan kebutuhan yang meningkat pula akan kegunaan sepeda motor sebagai sarana transportasi yang memudahkan mereka beraktifitas. Tingkat pendidikan terakhir mayoritas konsumen adalah SMA, dimana pada tingkat pendidikan tersebut konsumen memahami informasi yang berupa promosi Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi tentang manfaat, keunggulan dan kelemahan produk Honda yang ditawarkan. Mayoritas pekerjaan konsumen adalah pedagang. Hal ini dikarenakan para pedagang yang kebanyakan bermobilitas tinggi membutuhkan alat transportasi yang mudah dan praktis dengan kualitas mesin bermutu, prima, lincah dan yang paling penting hemat BBM sehingga memudahkan para pedagang bekerja yang sering juga berkendara keluar masuk kota dan desa untuk berdagang. Penghasilan mayoritas konsumennya adalah antara Rp 1000.000 - Rp 3.000.000,- hal ini dikarenakan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi menawarkan kredit murah dengan bunga 0 persen (%) dan DP minimal Rp 300.000,- bagi konsumen berpenghasilan antara Rp 1000.000 - Rp 3.000.000, dan yang paling banyak konsumen dengan penghasilan tersebut adalah para pedagang dan pegawai negeri.

Penilaian kinerja pemasaran Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan diukur dengan menghitung kinerja penjualan dan profitabilitas sehingga ditemukan pertumbuhannya yang menjadi standar kinerja keuangan yaitu penjualan dan profitabilitas pada Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi. Volume penjualan diukur membandingkan antara target dan realisasinya yaitu target tahun 2011 sebanyak 3253 unit sepeda motor yang harus terjual yang telah ditentukan oleh perusahaan dan realisasi penjualan sepeda motor yang dapat dicapai perusahaan sebesar 4228 unit sepeda motor hal ini menggambarkan bahwa realisasi penjualan di atas target yang telah ditentukan perusahaan. Pertumbuhan volume penjualan dan profitabilitas menggambarkan kinerja sangat baik karena pertumbuhan penjualan produk Honda tahun 2010-2011 sebesar 69 persen (%) melebihi standar perusahaan tertinggi yaitu lebih dari 32 persen(%). Kinerja profitabilitas juga menggambarkan keadaan baik karena EBT pada tahun 2010 sebesar Rp

375.004.085,- dan EBT pada tahun 2011 sebesar Rp 459.532.207,- terjadi peningkatan sebesar Rp 84.488.122,-. Walaupun demikian kinerja profitabilitas Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi mengalami penurunan dari 5,45% menjadi 3,53% hal ini terjadi karena pada tahun 2011 terjadi kenaikan BBM yang menjadi kebijakan pemerintah berimbas pada peningkatan beban angkut atau biaya transportasi sepeda motor dari pusat ke Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi dengan kenaikan itu pula menaikkan gaji karyawan guna menciptakan kesejahteraan karyawan. Kinerja penjualan yang semakin baik membutuhkan karyawan lebih banyak lagi untuk memenuhi kenaikan target yang telah ditentukan perusahaan menyebabkan penambahan biaya gaji karyawan yang menyebabkan rasio profitabilitas menurun tetapi laba sebelum pajak atau EBT meningkat. Kinerja keuangan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi yang telah dijelaskan dalam uraian tersebut menggambarkan dalam keadaan baik karena pertumbuhan keuntungan tahun 2010-2011 sebesar 22,5 persen (%) masuk dalam kategori baik sesuai standart yang diterapkan oleh perusahaan dari kebijakan kantor pusat MPM beserta AHM (Ahas Honda Motor) yang merupakan main Dealer dan perusahaan yang menaungi Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi.

Perspektif pelanggan dengan indikator bauran pemasaran menggambarkan bahwa saat ini pelanggan semakin bebas dalam menentukan pilihannya. Persaingan dealer yang semakin ketat membuat aspek pelanggan dalam suatu perusahaan merupakan kunci keberhasilan kinerja pemasaran karena pelanggan merupakan sumber pendapatan perusahaan yang dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Perusahaan harus dapat menciptakan dan menyajikan produk dan jasa yang memiliki nilai lebih bagi pelanggan. Produk atau jasa dapat dikatakan mempunyai nilai lebih apabila nilai kegunaan atau manfaat yang diterima dari produk atau jasa tersebut lebih tinggi dari biaya yang diperlukan untuk memperoleh barang atau jasa yang dimaksud. Perusahaan berharap bahwa kepuasan pelanggan dapat diperoleh dengan memberikan nilai guna tertentu. Indikator yang digunakan untuk menilai perspektif ini adalah bauran pemasaran Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi yang meliputi produk, harga, lokasi, promosi, proses layanan, karyawan serta bukti fisik yang ada pada Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen pada produk yang ditawarkan. Tingkat kepuasan konsumen akan bauran pemasaran yang ada pada dealer yang dijelaskan pada analisis data dimensi produk yaitu selalu adanya produk saat diinginkan konsumen dan adanya *service gartis* yang mempunyai skor tertinggi untuk menciptakan kepuasan konsumen. Hal ini terjadi karena dalam memenuhi kepuasan konsumen Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi mengutamakan pengadaan produk yang lengkap dan banyak sehingga pada saat calon konsumen menginginkan sepeda motor yang diharapkan dealer dapat memenuhi dan tidak perlu indent atau menunggu kiriman dari main dealer atau kantor pusat yang memakan waktu lama. Oleh sebab itu Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi membutuhkan modal besar untuk membeli produk pada main dealer. Dealer melakukan hal itu untuk memberikan kepuasan yang lebih pada konsumen karena Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi bergerak dibidang penjualan produk sepeda motor Honda dengan memberikan kepuasan konsumen yang diharapkan akan menciptakan pembelian ulang atas produk Honda dengan tipe lain. Sebagaimana Kotler

menyebutkan (2003:179), "Mempertahankan konsumen lebih sulit tetapi biayanya lebih murah dari pada mencari konsumen baru yang akan dapat menambah biaya lebih banyak lagi". Kunci untuk mempertahankan pelanggan adalah menciptakan kepuasan konsumen. Selain itu untuk memenuhi kepuasan konsumen yang lebih lagi Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi juga menganalisis dimensi yang memiliki skor kepuasan konsumen terendah adalah tempat *display* untuk memudahkan konsumen dalam melihat dan mencermati desain produk yang ditawarkan. Hal ini dikarenakan sempitnya lahan yang dimiliki Dealer dan tidak semuanya tipe produk Honda yang ditawarkan dijadikan *display* yang sebagian disimpan didalam gudang selain itu pula ada beberapa yang harus inden atau memesan terlebih dahulu jadi pengunjung atau konsumen hanya dapat melihat dan mencermati produk Honda dari gambar pada brosur tidak secara langsung. Berdasarkan hasil analisis dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada perspektif pelanggan menggambarkan kinerja yang baik dalam memenuhi kepuasan pelanggan dilihat pada total skor yang didapat sebesar 72,5 persen(%) masuk dalam kategori standar yang ditentukan perusahaan yaitu 66 persen (%) – 81 persen (%) dalam keadaan baik.

Perspektif proses bisnis internal, yaitu pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* pada Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi menggunakan dimensi kualitas layanan jasa yang diberikan karyawan untuk menciptakan kepuasan pelanggan sebelum atau sesudah pembelian. Sama halnya dengan perspektif pelanggan dalam perspektif proses bisnis internal membutuhkan persepsi dari pelanggan yaitu menanyakan tentang kepuasan mereka terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan (karyawan). Perspektif ini menggunakan indikator kualitas layanan jasa yang terdiri dari bukti fisik, keandalan, daya tanggap, empati, dan jaminan yang semuanya diberikan oleh karyawan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi pada pelanggan, baik sebelum maupun setelah pembelian. Berdasarkan analisis kepuasan konsumen pada layanan jasa yang diberikan karyawan pada perspektif proses bisnis internal skor yang memberikan kepuasan paling tinggi adalah dimensi daya tanggap yaitu karyawan mampu memberikan penjelasan tentang kemudahan kredit yang diberikan dealer beserta hitungan yang jelas dan tepat. Hal ini tidak lepas dari peran perusahaan dalam merekrut karyawan dan memberikan pelatihan khusus untuk melayani konsumen. Pelatihan yang dilakukan menghasilkan karyawan yang mampu berhitung dengan cepat dan tepat untuk konsumen yang menginginkan pembelian sepeda motor dengan pembayaran kredit pada *leasing* yang telah ditunjuk oleh dealer. Setelah konsumen mengetahui harga sepeda motor yang diinginkan kemudian memberikan uang muka sesuai kemampuan dan lamanya waktu cicilan kredit yang harus dilunasi dan meminta karyawan menghitung berapa cicilan per bulan yang harus dibayar konsumen beserta besar bunga yang dibebankan untuk pembayaran pembelian secara kredit. Untuk itu karyawan diharapkan tanggap dalam berhitung untuk menciptakan kepuasan konsumen dengan membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat. Mutu jasa suatu perusahaan diuji dalam setiap pertemuan jasa. Jika karyawan tidak dapat menjawab pertanyaan singkat dari pelanggan maka konsumen akan berfikir dua kali untuk melakukan pembelian atau bekerja sama dengan perusahaan (Kotler, 2003:54). Maka dari itu karyawan diharapkan dapat memenuhi harapan pelanggan dengan memberikan pelayanan terbaik yang nantinya akan menciptakan kepuasan pelanggan sesuai yang

diharapkan pelanggan. Kepuasan pelanggan akan layanan jasa yang diberikan karyawan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi juga merupakan hal yang harus diperhatikan untuk mencapai tujuan pencapaian target penjualan yang juga didapat dari pembelian ulang oleh konsumen yang merasa puas dengan bauran pemasaran dan layanan jasa yang diberikan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi. Yang perlu diperhatikan pula untuk menciptakan kepuasan pelanggan perlu memperhatikan juga dimensi yang memberikan skor terendah dalam upaya menciptakan kepuasan konsumen dengan layanan jasa yang diberikan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi yaitu dimensi bukti fisik yaitu peralatan yang digunakan kurang canggih seiring perkembangan teknologi dapat dilihat pada kurangnya komputer yang dimiliki untuk memudahkan pelayanan yang membuat konsumen yang telah membeli produk pada dealer harus mengantri atau menunggu kwitansi atau berkas-berkas bukti pembelian dan pembayaran yang harus di print menggunakan komputer. Perhitungan kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada perspektif proses bisnis internal untuk menciptakan kepuasan konsumen pada layanan jasa yang diberikan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi dengan indikator kualitas layanan jasa yaitu total skor yang didapat dalam perspektif proses bisnis internal ini sebesar 57,5% dalam keadaan cukup baik sesuai standar kategori yang diberlakukan oleh perusahaan dalam lampiran 10 yaitu 53 persen (%) – 67 persen (%) adalah cukup baik.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dimana pada perspektif ini dapat diketahui pertumbuhan kapabilitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Aspek sumber daya manusia berkaitan erat dengan proses pencapaian tujuan perusahaan karena sumber daya manusia adalah yang menjadi pelaksana dalam pencapaian tujuan tersebut. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan indikator kapabilitas sistem informasi yaitu sistem informasi yang ada pada perusahaan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab karyawan, kompetensi dan infrastruktur, serta penciptaan kepuasan kerja karyawan. Skor kepuasan karyawan tertinggi adalah kepuasan karyawan dengan target yang diberlakukan oleh Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi untuk penjualan sepeda motor tiap bulannya. Selain itu yang memberikan kepuasan tinggi pula adalah kebijakan perusahaan yang jelas sebagai petunjuk dalam melaksanakan tugasnya, yang juga memiliki skor kepuasan tinggi adalah adanya penghargaan dari perusahaan atas target penjualan yang dapat dicapai oleh karyawan. Skor yang dicapai adalah sama yaitu 76,8 persen (%). Hal ini terjadi karena kebijakan yang ditetapkan perusahaan selalu diadakan musyawarah sesuai dengan kemampuan karyawan dan fasilitas yang diberikan perusahaan. Skor kepuasan paling rendah adalah kurangnya kesempatan yang diberikan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi untuk memperoleh kemajuan dalam berkarier dan kurangnya kompensasi dan insentif yang memadai sesuai penjualan yang dilakukan tenaga penjual. Hal ini terjadi karena Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi kurang sering mengadakan pelatihan karyawan atau bahkan kurangnya semangat dan motivasi yang diberikan perusahaan untuk menciptakan kesempatan karyawan agar dapat mengenyam pendidikan yang lebih baik lagi bagi pencapaian jenjang karier yang diharapkan sesuai kemampuan karyawan. Kurangnya kompensasi dan insentif yang diterima karyawan sering menjadi permasalahan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi karena sistem

penggajian diatur dari pusat berdasarkan masa kerja. Target yang ditentukan perusahaan tidak tentu setiap tahunnya yang berdampak pada pemberian insentif atau kompensasi pada karyawan. Total skor perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* sebesar 70,4 persen (%) masuk dalam kategori baik sesuai standar yang ditetapkan perusahaan yaitu 68 persen (%) – 83 persen (%) dalam keadaan baik.

e. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain:

- 1). Indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja pemasaran dengan *Balanced Scorecard* kurang lengkap dan sempurna untuk menggambarkan kinerja pemasaran Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi karena kurangnya data dan informasi yang dibutuhkan dan menjadi rahasia perusahaan dan hanya dimiliki oleh pusat AHM (Ahas Honda Motor).
- 2). Sampel yang diambil dari perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal adalah konsumen Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang yang hanya berjumlah 100 responden, dari bulan penelitian yaitu bulan Agustus. Selain itu kriteria penentuan sampel menggunakan tehnik pengambilan sampel *purposive sampling* hanya menggunakan kriteria minimal satu kali pernah membeli produk Honda pada Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi.
- 3). Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi tidak memiliki sasaran strategi yang jelas dan tertulis dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang dapat menjadi tolak ukur dalam menggambarkan kinerja perusahaan karena belum menggunakan sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard*. Jadi sasaran strategi diajukan oleh peneliti yang disepakati oleh pihak perusahaan.
- 4). Penelitian ini tidak membandingkan antara pengukuran kinerja pemasaran Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Genteng Banyuwangi pada saat menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dan pada saat menggunakan pengukuran kinerja secara konvensional.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

a. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1). kinerja Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Banyuwangi dilihat dari perspektif keuangan yang diukur dengan volume penjualan dan profitabilitas dapat dikategorikan sebagai dealer yang memiliki kinerja baik karena dari tiap tahunnya memberikan kenaikan volume penjualan di atas target yang diberlakukan perusahaan dan keuntungan yang didapat meningkat tiap tahunnya sesuai standart yang ditentukan perusahaan,
- 2). kinerja Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Banyuwangi dilihat dari perspektif pelanggan yang diukur menggunakan indikator bauran pemasaran yaitu produk, harga, lokasi, promosi, proses layanan, karyawan dan bukti fisik yang diberikan dealer menggambarkan kinerja yang baik karena berdasarkan hasil analisis dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada perspektif

pelanggan menggambarkan kinerja yang baik dalam memenuhi kepuasan pelanggan dilihat pada total skor yang didapat sebesar 72,5 persen (%) masuk dalam kategori standar yang ditentukan perusahaan pada lampiran 10 yaitu 66 persen (%) – 81 persen (%) dalam keadaan baik.

- 3). kinerja Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Banyuwangi dilihat dari perspektif proses bisnis internal yang diukur menggunakan indikator kualitas jasa layanan yang diberikan karyawan untuk menciptakan kepuasan konsumen meliputi bukti fisik, keandalan, daya tanggap, empati, dan jaminan. Perhitungan kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada perspektif proses bisnis internal untuk menciptakan kepuasan konsumen pada layanan jasa yang diberikan karyawan Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Banyuwangi yaitu total skor yang didapat dalam perspektif proses bisnis internal ini sebesar 57,5 persen (%) dalam keadaan cukup baik sesuai standar kategori yang diberlakukan oleh perusahaan dalam lampiran 10 yaitu 53 persen (%) – 67 persen (%) adalah cukup baik,
- 4). kinerja Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Banyuwangi dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan indikator tingkat kapabilitas sistem informasi, kompetensi dan infrastruktur, dan kepuasan karyawan. Perhitungan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* skor yang didapat sebesar 70,4 persen (%) masuk dalam kategori yang telah ditetapkan perusahaan yaitu 68 persen (%) – 83 persen (%) dalam keadaan baik.

b. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut:

- 1). Bagi perusahaan, Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Banyuwangi disarankan untuk menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai salah satu sumber informasi bagi pengambilan keputusan manajemennya. Pengukuran dengan *Balanced Scorecard* mampu menyediakan tolak ukur yang lebih objektif dalam mengukur kinerja Dealer Honda Garuda Jaya Motor Cabang Banyuwangi yang tidak hanya memprioritaskan keuntungan yang didapat dari penjualan barang mengingat bentuk usaha dealer adalah distributor atau penjualan sepeda motor merk Honda. Diharapkan nantinya dapat secara seimbang menerapkan tujuan strategi perusahaan antara aspek keuangan dan non keuangan sehingga memungkinkan untuk melihat kinerja dealer yang menyeluruh dari empat perspektif.
- 2). Bagi peneliti selanjutnya dapat:
 - a) melakukan penggabungan (*fusion*) antara penggunaan *Balanced Scorecard* dengan pengukuran kinerja perusahaan lainnya seperti *Sig Sigma*, *Total Quality Management*, *SWOT*, dan lain-lain.
 - b) melakukan perbandingan hasil, jika perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* dengan pada saat perusahaan tidak menggunakan *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja bisnis perusahaan,
 - c) memperbanyak rentang waktu atau periode yang digunakan dalam penelitian, misalnya pengukuran kinerja perusahaan selama lima tahun. Ini untuk melihat gambaran pertumbuhan dan perkembangan yang telah dialami perusahaan agar dapat terlihat apakah perusahaan mengalami kemajuan atau stagnan.

DAFTAR PUSTAKA

- Kusbiantoro, Danang. 2002. Analisis Balanced Scorecard Guna Mengukur Kinerja Bisnis PT. Jawa Poss Concern Ltd Surabaya. *Skripsi*. Universitas Jember.
- Kotler, Philip. 2003. *Manajemen Pemasaran*. Jilid I. Terjemahan. PT. Indeks. Jakarta.
- Lupiyoadi, Rambat dan Hamdani, A. 2001. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pratiwi, Unggul Bhakti. 2008. Evaluasi Kinerja Pemasaran Pada CV. D&P Megasia Jember. *Skripsi*. Universitas Jember
- Sekaran, Uma. 2006. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Terjemahan Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Umar, Husein.2003. *Metode Penelitian untuk Sripsi dan Tesis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Utamingtyas, Devi Sari. 2006. *Analisis Perspektif kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Jamsostek (persero) Cabang Jember, Skripsi*. Universitas Jember.