

**PENILAIAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
*BALANCED SCORECARD***

Studi Kasus pada CV. Andi Offset
Jalan Beo No. 38-40
Yogyakarta

Skripsi

Diajukan Untuk memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi



Oleh :

ANITA FEBRIANA SETIAWATI

NIM : 012114097

**FAKULTAS EKONOMI JURUSAN AKUNTANSI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2005**

**PENILAIAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
*BALANCED SCORECARD***

Studi Kasus pada CV. Andi Offset
Jalan Beo No. 38-40
Yogyakarta

Skripsi

Diajukan Untuk memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi



Oleh :

Anita Febriana Setiawati

NIM : 012114097

**FAKULTAS EKONOMI JURUSAN AKUNTANSI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2005**

SKRIPSI

PENILAIAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD

Oleh:

Anita Febriana Setiawati

NIM: 012114097

Telah disetujui oleh:

Pembimbing I



Ir. Drs. Hansiadi Y. Hartanto, M.Si., Ak tanggal 18 Februari 2005

Pembimbing II



Drs. Edi Kustanto, MM tanggal 28 Februari 2005

SKRIPSI

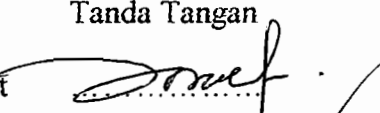
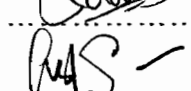
PENILAIAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*

Dipersiapkan dan ditulis oleh

Anita Febriana Setiawati
NIM : 012114097

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
pada tanggal 30 Mei 2005
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Drs. Yusef Widya K., M.Si., Akt	
Sekretaris	Fr. Reni Retno A., SE, M.Si., Akt	
Anggota	Ir. Drs. Hansiadi Y.H., M.Si., Akt	
Anggota	Drs. Edi Kustanto, MM	
Anggota	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt	


Yogyakarta, 31 Mei 2005

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan




(Dr. Alex Kalu Lantum, M.Si.)

HALAMAN MOTO DAN PERSEMBAHAN

Yeremia 29:11

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

KAUlah kuatku, kebanggaanku, Gunung batu dan keselamatanku, kuat tangan MU perlindunganku, KAUlah ALLAH sumber kemenanganku

Taken from: Kaulah kuatku, Franky Sihombing

Skrripsi ini dipersembahkan untuk:

- ☺ My lovely Jesus Christ
- ☺ Papa, mama
- ☺ Ko2, cie2 n adikku
- ☺ Semua keponakan2 ku
- ☺ My boy friend

ABSTRAK
PENILAIAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
BALANCED SCORECARD

Studi Kasus pada CV. Andi Offset

ANITA FEBRIANA SETIAWATI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2005

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengukuran kinerja yang dilakukan oleh CV. Andi Offset pada saat ini dan untuk mengetahui kinerja perusahaan jika diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus di CV. Andi Offset. Teknik pengumpulan data berupa dokumentasi, wawancara, dan kuesioner yang ditujukan kepada para manajer, karyawan dan pelanggan CV. Andi Offset. Teknik analisis data yang digunakan adalah rentabilitas modal sendiri, *profit margin*, *return on investment*, *analisis time series*, *analisis Multiattribute Attitude Models* dan evaluasi deskriptif.

Hasil analisis data tersebut adalah sebagai berikut: 1) Perspektif Keuangan perusahaan adalah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya kenaikan rasio rentabilitas modal sendiri, *profit margin*, dan *return on investment* pada tahun 2002. Pada tahun 2003 terjadi penurunan pada rasio rentabilitas modal sendiri, *profit margin*, *return on investment* yang disebabkan adanya penambahan modal dan peningkatan Harga Pokok Produksi. 2) Perspektif pelanggan perusahaan adalah cukup baik. Perusahaan telah dapat memperluas pangsa pasar dan menaikkan tingkat penjualan, sedangkan atribut kepuasan pelanggan yang diberikan oleh perusahaan adalah masih ragu-ragu. 3) Perspektif Proses Bisnis Internal perusahaan adalah baik karena perusahaan mampu melakukan tiga proses utama yaitu: proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual. 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan CV. Andi Offset adalah baik walaupun dari kemampuan karyawan ditemukan hasil masih ragu-ragu namun perusahaan mampu melakukan *retensi* karyawan, sedangkan kategori kemampuan sistem informasi dan kategori motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang menunjukkan hasil yang baik.

ABSTRACT
THE EVALUATION ON THE PERFORMANCE USING
BALANCED SCORECARD

A Case study at CV. Andi Offset

ANITA FEBRIANA SETIAWATI
SANATA DHARMA UNIVERSITY
YOGYAKARTA
2005

The purpose of this research was to the evaluate the performance of CV. Andi Offset at the moment and to find out the performance of the company if being measured with the balanced scorecard method.

The research was a study case at CV. Andi Offset. The technique of data gathering were done by conducting documentation, interview, and distribution of questionnaire to the managers, the employees, and the customers of CV. Andi Offset. The techniques of data analysis were Return on Equity, profit margin, Return on Investment, analysis time series, Multiattribute Attitude Models analysis, and descriptive evaluation.

The result of the analysis of data were: 1) The finance perspective of the company was good enough, because from 2001-2002 the Return on Equity ratio, profit margin and Return on Investment increased. From the 2002-2003 the Return on Equity ratio, profit margin and Return on Investment decreased because the equity on the cost of good sold increased. 2) The customer perspective of the company was good enough because the company was successful to increase the market share and the total of sales, but the customer were not yet satisfied with the company. 3) The Internal Business process perspective of the company was good, because the company was able to do three process in balanced scorecards. They were innovation process, operation process, and post sale service process. 4) The growth and the learning perspective of the company was good. Although the employee's attitude was still doubtful but the company successfully conducted the employees retention. The employees capability, the information system and motivation, empowerment and alignment showed a good result.

KATA PENGANTAR

Penulis menghaturkan puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan bimbingannya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Penilaian kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*”. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, jurusan Akuntansi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa selesainya penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Drs. Alex Kahu Lantum, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
2. Ir. Drs. Hansiadi Y. H. M.Si., Akt selaku ketua Program Studi Akuntansi Universitas Sanata Dharma dan dosen pembimbing skripsi yang telah membimbing penulis dalam penyusunan skripsi.
3. Drs. Edi Kustanto, MM selaku dosen pembimbing skripsi yang telah membimbing penulis dalam penyusunan skripsi ini.
4. Firma Sulistyowati., SE., M.Si., selaku dosen pembimbing akademik yang telah membimbing penulis selama kuliah di Universitas Sanata Dharma.
5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma yang telah membimbing dan memberikan ilmunya kepada penulis selama kuliah di Universitas Sanata Dharma.
6. Seluruh karyawan Universitas Sanata Dharma dan seluruh staf sekretariat Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma yang telah banyak membantu penulis selama kuliah di Universitas Sanata Dharma.
7. Bpk. Antonius selaku Manajer Personalia CV. Andi Offset yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian di CV. Andi Offset.
8. Seluruh staf dan Karyawan bagian personalia CV. Andi Offset yang telah membantu dan membimbing penulis selama masa penelitian.
9. Mama dan papa terima kasih buat kasih, doa, bimbingan dan dukungan yang diberikan.

10. Cie An dan Mas Yanto, Koh Ded dan Mbak Hes, Cie Yen dan Koh Ling, Dion, terima kasih buat kasih, doa dan dukungannya. Buat Hana, Felis, Aldo dan Jordan kalian lucu deh!
11. My Ronald, *thanks* buat kasih, dukungan, doa, perhatian, bantuan, dan semuanya. *Thanks* bantuin *ngedit* !
12. Sahabat-sahabat Stefani-Yozianael (Depe-Fang2-Peni-John-Dewi-Andrew-Bo2), *thanks* sudah doain dan mendukung, dan buat *our friendship*. Kita sahabatan selamanya ya!
13. Teman-teman kos Srigunting 6 (Meri-Rizal, Vina "XT", Juli-Iwan, Niken "Chow", Ria-David, Shanty, Lilian, Nopai "Hauk2", Lili-Asun), mbah, anak-anak kos Beo I, makasih buat semua yang pernah terjadi di sana.
14. Semua teman-teman Akuntansi 2001 terutama: Natalya dan Fordy, Ratna-cie Mega, Benny dan Ella, Kris. Teman-teman seperjuangan waktu kuliah dan waktu nunggu dosen: ayo tetap semangat!
15. Anak-anak Magelang yang ada di Jogja, *thanks* dah nemeni aku hidup di Jogja. Teman-teman persekutuan, Kak Ulil dan Kak Ika, *thanks for all!*
16. Buat semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas bantuan kalian.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Mengingat keterbatasan kemampuan penulis, maka dengan rendah hati penulis bersedia menerima kritik dan saran, sehingga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

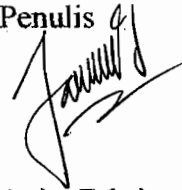
Penulis

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 01 Maret .2005

Penulis



Anita Febriana S

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. LATAR BELAKANG MASALAH	1
B. RUMUSAN MASALAH	4
C. TUJUAN PENELITIAN	4
D. MANFAAT PENELITIAN	4
E. SISTEMATIKA PENULISAN	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
A. KINERJA	6
1. Pengertian Penilaian Kinerja	6



	Halaman
2. Manfaat Penilaian Kinerja	7
3. Tujuan Penilaian kinerja	8
4. Kekurangan pengukuran Kinerja Secara Finansial	9
5. Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja	10
B. BALANCED SCORECARD	11
1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	11
2. Aspek-aspek yang Diukur Dalam <i>Balanced Scorecard</i> ...	11
3. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	20
4. Karakteristik <i>Balanced Scorecard</i>	22
5. Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Visi, Misi dan Strategi Usaha	23
6. Bentuk, karakteristik dan Mekanisme balanced Scorecard	24
BAB III METODE PENELITIAN	30
A. JENIS PENELITIAN	30
B. TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN	30
C. SUBYEK DAN OBYEK PENELITIAN	30
D. DATA YANG DICARI	31
E. TEKNIK PENGUMPULAN DATA	31
F. TEKNIK ANALISIS DATA	32

	Halaman
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	48
A. SEJARAH DAN PERKEMBANGAN PERUSAHAAN	48
B. LOKASI PERUSAHAAN	50
C. STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN	52
D. PERSONALIA	59
E. PEMASARAN	65
F. KEUANGAN	69
G. ADMINISTRASI PIUTANG	69
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN	70
A. ANALISIS	70
B. PEMBAHASAN	95
BAB VI PENUTUP	101
A. KESIMPULAN	101
B. KETERBATASAN	103
C. SARAN	103
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1	47
Tabel 2	71
Tabel 3	72
Tabel 4	73
Tabel 5	74
Tabel 6	76
Tabel 7	79
Tabel 8	80
Tabel 9	81
Tabel 10	82
Tabel 11	83
Tabel 12	88
Tabel 13	89
Tabel 14	88
Tabel 15	89
Tabel 16	94
Tabel 17	95
Tabel 18	98

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1	16
Gambar 2	18
Gambar 3	20
Gambar 4	58

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi dalam era globalisasi sekarang ini demikian pesat. Tantangan dan persaingan yang dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan teknologi yang ada mengakibatkan iklim persaingan bisnis semakin ketat. Hal ini mendorong kebutuhan akan adanya informasi menjadi sangat essential. Karena dengan adanya informasi yang dihasilkan oleh setiap aktivitas yang dilakukan perusahaan akan diperoleh gambaran dan data. Berdasarkan informasi tersebut, dapat diambil keputusan yang mempengaruhi kehidupan dan aktivitas perusahaan secara keseluruhan dimasa yang akan datang. Salah satu sumber dari informasi tersebut adalah dengan melakukan penilaian kinerja.

Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan seperti ROI (*Return on Investment*), RI (*Residual Income*), ROE (*Return On equity*), NPM (*Net Profit Margin*), EVA (*Economic Value Added*). Hal ini terjadi karena ukuran keuangan inilah yang dengan mudah dilakukan pengukurannya. Kinerja lain, seperti peningkatan kepercayaan *customer* terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen personel, kedekatan hubungan kemitraan perusahaan dengan pemasok, dan peningkatan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis yang digunakan untuk melayani *customer*, diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya. Di dalam manajemen tradisional, manajemen hanya melakukan pengukuran terhadap hal-hal yang mudah diukur. Hal-hal yang sulit diukur diabaikan atau diberi nilai kuantitatif secara sembarang. Anggapan yang beredar di masa lalu adalah bahwa

sesuatu yang tidak dapat dengan mudah diukur merupakan hal yang tidak penting (Mulyadi dan Setyawan, 1999: 331).

Dengan adanya beberapa faktor yang dapat mempengaruhi aktivitas perusahaan secara keseluruhan, pihak perusahaan perlu membenahi diri dengan menerapkan suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif dari sisi finansial dan non finansial. Untuk mencapai keberhasilan pengukuran kinerja dari sisi finansial dan non finansial tersebut, Kaplan dan Norton telah mengembangkan suatu alat pengukuran kinerja yang disebut *balanced scorecard*.

Balanced scorecard menerjemahkan misi dan strategi dalam berbagai ukuran dan tujuan yang tersusun dalam empat perspektif yaitu *financial*, pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* memberi kerangka kerja, bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi kepada pekerja tentang faktor yang mendorong untuk tercapainya tujuan jangka panjang. Sistem ini menggunakan ukuran kinerja aspek keuangan dan non keuangan, sehingga manajer harus mempunyai kemampuan untuk melihat kinerja dari berbagai aspek secara keseluruhan.

Dalam pendekatan *balanced scorecard*, kinerja diukur dengan ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan di masa lalu. Di samping itu, ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran nonkeuangan (seringkali disebut pula dengan ukuran operasional) tentang kepuasan *customer*, produktivitas dan komitmen personil yang menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang. Ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi di luar perspektif keuangan. Peningkatan *financial return* yang ditunjukkan dengan ukuran *Return On Equity (ROE)* merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional lain seperti: (1) meningkatnya kepercayaan *customer*

terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan, (2) meningkatnya produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis intern yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa baru, (3) meningkatnya produktivitas dan komitmen personel (Mulyadi dan Setyawan, 1999: 331).

Asumsi yang mendasari pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional sangat berbeda dengan asumsi yang digunakan dalam manajemen kontemporer. Dalam manajemen tradisional, pengukuran kinerja dilakukan dengan menetapkan secara tegas tindakan tertentu yang diharapkan akan dilakukan oleh personel dan melakukan pengukuran kinerja untuk memastikan bahwa personel melaksanakan tindakan sebagaimana yang diharapkan. Dengan cara ini, sistem pengukuran kinerja mencoba mengendalikan perilaku personel melalui ukuran kinerja. Sebagai akibatnya, pekerja tidak memiliki kebebasan dalam memilih apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Dengan demikian tindakan pekerja dapat diidentifikasi secara jelas sehingga dapat diukur dengan mudah. Dalam jaman teknologi informasi ini, ukuran kinerja harus tidak lagi ditujukan untuk mengendalikan tindakan personel, namun diarahkan untuk memotivasi personel. Teknologi informasi menyediakan kebebasan bagi pekerja untuk melaksanakan apa yang harus dikerjakan oleh pekerja dan bagaimana mengerjakannya. Oleh karena itu, pengukuran kinerja harus digeser dari pengendalian terhadap tindakan (*action control*) ke pemotivasian personel untuk mewujudkan visi organisasi, yang lebih menekankan pada kreativitas personel (Mulyadi dan Setyawan, 1999: 332).

Dengan demikian, jika manajemen puncak perusahaan berkehendak untuk melipatgandakan kinerja keuangan perusahaannya, fokus perhatian seharusnya ditujukan untuk memotivasi personel dalam melipatgandakan kinerja di perspektif

nonkeuangan atau operasional, karena disitulah terdapat pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) kinerja keuangan berjangka panjang. Penggunaan ukuran nonkeuangan untuk menilai kinerja dilandasi oleh keyakinan dasar baru bahwa nilai pasar (*market value*) perusahaan lebih banyak ditentukan oleh aktiva tidak berwujud daripada oleh aktiva berwujud (Mulyadi dan Setyawan, 1999: 331).

Latar belakang masalah dari penelitian ini adalah perbandingan antara penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan saat ini dengan penilaian kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana perusahaan menilai kinerjanya saat ini?
2. Bagaimana kinerja perusahaan jika dinilai berdasarkan *balanced scorecard*?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengukuran kinerja yang dilakukan perusahaan saat ini.
2. Untuk mengetahui kinerja perusahaan jika diukur dengan menggunakan metode pengukuran *balanced scorecard*.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi CV. Andi Offset

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi CV. Andi Offset tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard*.

2. Bagi Penulis

Penulisan skripsi ini merupakan sarana bagi penulis untuk menerapkan teori yang telah diperoleh penulis selama kuliah maupun teori yang didapat dari literatur yang berhubungan dengan masalah penilaian kinerja kedalam praktek yang ada.

5. Bagi Universitas Sanata Dharma

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu bacaan ilmiah dan dapat digunakan sebagai suatu referensi dalam penulisan karya ilmiah terutama yang berkaitan dengan pengukuran kinerja perusahaan.

E. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penulisan, manfaat penulisan dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori-teori yang berkaitan dengan *balanced scorecard* dan penilaian kinerja yang akan digunakan sebagai dasar penulisan masalah yang akan diteliti.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subyek dan obyek penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini berisi data-data CV. Andi Offset yang terdiri dari gambaran umum perusahaan, sejarah berdirinya, bentuk dan struktur perusahaan, manajemen dan karyawan.

BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil penelitian dan analisis data dengan pengukuran kinerja finansial dan non finansial dari CV. Andi Offset serta pembahasannya.

BAB VII PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari seluruh kegiatan penelitian, keterbatasan penelitian dan saran-saran bagi pihak perusahaan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam lingkungan usaha yang masih berskala kecil, dapat dipastikan bahwa transaksi hanya dilakukan dengan pihak eksternal (tidak ada pihak internal). Dalam transaksi yang terjadi seperti ini, peran tolok ukur dari informasi keuangan masih representatif karena hampir seluruh aktivitas operasional masih *controllable*. Pengukuran kinerja, secara obyektif dapat dilakukan dengan membandingkan harga *output (exit value)* dengan harga *input (entry value)*. Namun ketika perusahaan mulai membesar dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan (*stakeholders*) ikut bertambah, timbul permasalahan dengan pengukuran kinerja (Yuwono, Sukarno dan Ichan, 2003: 23).

A. Kinerja

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Siegel, et al. (dalam Gunawan, 2000: 36) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan.

Mulyadi dan Setyawan (1999: 227) menyatakan sebagai berikut:

“Penilaian kinerja adalah menentukan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja yang sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.”

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian

digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas kreativitas perencanaan dan pengendalian (Yuwono, Sukarno dan Ichsan, 2002: 23).

2. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut Mulyadi dan Setyawan (1999: 28) adalah:

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

Menurut Lynch dan Cross (dalam Yuwono, Sukarno dan Ichsan, 2003: 29-30), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "reward" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Sistem pengukuran kinerja yang baik harus dapat memotivasi para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan strategi unit bisnisnya. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strateginya ke dalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi tersebut, sebab mereka telah mengkomunikasikan tujuan dan targetnya kepada para pegawai. Komunikasi ini akan memfokuskan mereka pada pemicu-pemicu kritis, memungkinkan mereka untuk mengarahkan investasi, inisiatif, dan tindakan-tindakan dengan menyempurnakan tujuan-tujuan strategis (Yuwono, Sukarno dan Ichsan, 2003: 18).

3. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Purwantini (1998: 85-86), tujuan pokok penilaian kinerja adalah:

- a. Menentukan besarnya kontribusi pusat laba dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.
- b. Menilai prestasi manajer pusat laba sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.
- c. Untuk mengidentifikasi penyebab selisih pelaksanaan dari rencana sesuai dengan ukuran prestasi manajer yang telah ditentukan.
- d. Membuat saran tindakan perbaikan atas situasi di luar kendali.
- e. Memotivasi para manajer dan karyawan dalam meningkatkan prestasi sehingga dapat mencapai sasaran organisasi dan dapat mematuhi standar perilaku yang dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.
- f. Untuk menentukan dasar perbandingan prestasi antar divisi dalam organisasi.

4. Kekurangan Pengukuran Kinerja Secara Finansial

Menurut Govindarajan (2003: 75-77) terdapat beberapa kekurangan jika pengukuran kinerja hanya berdasarkan finansial saja. Kekurangan-kekurangan tersebut adalah :

- a. Dapat mendorong kegiatan jangka pendek yang tidak termasuk dalam kepentingan jangka panjang perusahaan. Semakin besar tekanan untuk mencapai tingkat laba tertentu, semakin besar kemungkinan manajer unit bisnis mengambil tindakan jangka pendek. Misalnya, manajer bisa saja mengirimkan produk berkualitas rendah pada konsumen untuk memenuhi target penjualan, di mana hal ini dapat menurunkan citra perusahaan masa depan.
- b. Manajer unit bisnis mungkin tidak melakukan tindakan yang berguna untuk jangka panjang untuk memperoleh laba jangka pendek atau manajer mungkin tidak melakukan investasi yang menjanjikan laba jangka panjang karena akan menurunkan hasil jangka pendek. Misalnya, investasi yang dilakukan manajer dalam litbang investasi pada litbang harus dikeluarkan selama bertahun-tahun namun manfaatnya baru dirasakan pada masa depan.
- c. Jika manajer unit bisnis dievaluasi berdasarkan anggaran profit mereka, mereka mungkin mencoba menyusun target agar mudah dilampaui, membuat data perencanaan untuk seluruh perusahaan karena laba anggaran bisa saja lebih rendah dari yang seharusnya bisa dicapai. Selain itu, manajer mungkin segan mengakui seandainya mereka gagal mencapai laba anggaran. Hal ini menunda tindakan korektif.
- d. Pengendalian finansial yang ketat bisa memotivasi manajer untuk memanipulasi data. Bentuknya dapat berupa manajer bisa saja memakai

metode akuntansi yang meminjam penerimaan masa datang untuk memenuhi target periode sekarang, atau manajer mungkin mengubah data.

5. Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja

Govindarajan (2003: 83-84) menyatakan bahwa pelaksanaan sistem penilaian kinerja mencakup langkah-langkah sebagai berikut:

a. Mendefinisikan Strategi

Balanced scorecard menjalin hubungan antara strategi dan tindakan operasional. Karenanya, proses mendefinisikan strategi organisasi pada tahap ini penting. Hal ini menjelaskan bahwa tujuan organisasi sudah jelas dan target sudah dikembangkan.

b. Mendefinisikan Pengukur dari Strategi

Langkah berikutnya adalah mengembangkan pengukur untuk mendukung strategi tadi. Organisasi harus berfokus pada sedikit ukuran kritis yang ada pada titik ini, atau manajer akan terlalu penuh oleh pengukur.

c. Menyatukan Ukuran dalam Sistem Manajemen

Balanced scorecard haruslah menyatu dengan struktur formal maupun informal organisasi, budaya serta SDM. Singkatnya, keefektifan *balanced scorecard* akan diabaikan jika kompensasi manajer hanya didasarkan pada kinerja finansial.

d. Tinjau Pengukur serta Hasilnya dengan Sering

Sekali *balanced scorecard* dijalankan, tinjauan haruslah dilakukan secara konsisten dan terus-menerus oleh manajemen senior.

B. BALANCED SCORECARD

1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (Yuwono, Sukarno dan Ichsan, 2003: 8). Kata "*balanced*" dalam *balanced scorecard* berarti bahwa dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan (*balance*) antara ukuran keuangan dan non keuangan (ukuran operasional). Manajer dituntut untuk menghasilkan kinerja keuangan yang diakibatkan dari kinerja operasional.

2. Aspek-Aspek Yang Diukur Dalam *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja yang dilakukan dalam *balanced scorecard* mencakup empat perspektif. Keempat perspektif yang diukur dalam perspektif *balanced scorecard* tersebut menurut Yuwono, Sukarno dan Ichsan (2003: 31-43) adalah sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan ini dapat tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangan adanya tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Tiap tahapan

memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

Growth adalah tahapan siklus kehidupan perusahaan di mana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Dalam tahapan pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolok ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah, misalnya, tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

Sustain adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolok ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, ROCE, dan EVA.

Harvest adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen atau menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolok ukur, adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Pada perspektif keuangan ini akan diukur tingkat rentabilitas perusahaan atau kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu (Riyanto, 1995: 36). Tinggi rendahnya rentabilitas ekonomi yang akan dicapai perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor yaitu Rentabilitas Modal Sendiri,

Profit Margin dan *Return On Investment*. Perhitungan faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1). Rentabilitas Modal Sendiri

Rentabilitas modal sendiri yaitu kemampuan perusahaan dengan modal sendiri untuk menghasilkan keuntungan.

Rumusnya:

$$\text{Rentabilitas Modal Sendiri} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

Setelah hasilnya diperoleh RMS pada suatu tahun maka RMS dibandingkan dengan RMS tahun selanjutnya. Apabila RMS pada tahun tersebut lebih besar maka RMS mengalami peningkatan, tetapi jika lebih kecil berarti mengalami penurunan.

2). *Profit Margin*

Profit Margin adalah perbandingan antara *net operating income* dengan *net sales*. Perbandingan ini dinyatakan dengan persentase. *Profit margin* mengukur tingkat keuntungan yang dapat dicapai oleh perusahaan dihubungkan dengan penjualan.

Rumusnya:

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Penghasilan neto}} \times 100\%$$

Setelah hasilnya diperoleh *profit margin* pada suatu tahun maka *profit margin* dibandingkan dengan *profit margin* tahun selanjutnya. Apabila *profit margin* pada tahun tersebut lebih besar maka *profit margin* mengalami peningkatan, tetapi jika lebih kecil berarti mengalami penurunan.

3). *Return On Investment (ROI)*

Return On investment adalah kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan *netto* (Riyanto, 1995: 336).

Rumus:

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

ROI digunakan untuk memusatkan perhatian manajemen pada pengolahan asset bisnis agar dapat memberikan hasil yang baik. Semakin tinggi rasio ROI dapat dikatakan semakin baik pula kinerja perusahaan.

b. *Perspektif Pelanggan*

Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran yaitu: *customer core measurement* dan *customer value propositions*.

1). *Customer Core Measurement*

Customer Core Measurement memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu:

a). *Market Share*

Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

b). *Customer Retention*

Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan atau memelihara hubungan dekat dengan konsumen yang telah ada.

c). *Customer Acquisition*

Mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

d). *Customer Satisfaction*

Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.

e). *Customer Profitability*

Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

2). *Customer Value Proposition*

Customer Value Proposition merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut berikut:

a). *Product or Service Attributes*

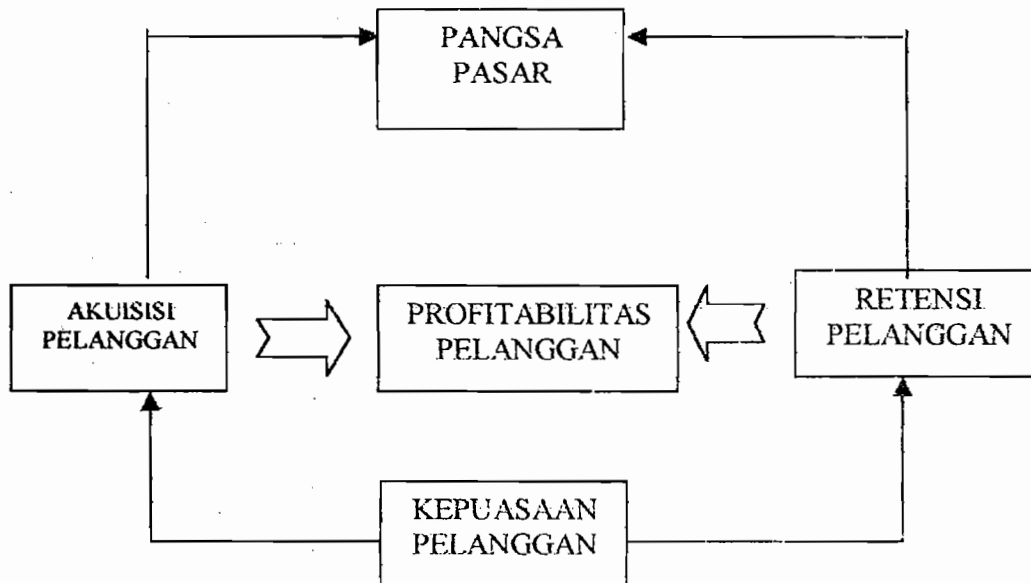
Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya, pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

b). *Customer Relationship*

Menyangkut perasaan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian.

c). *Image and reputation*

Menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.



Gambar 1 Persektif Pelanggan: Tolok Ukur Utama
Sumber: Yuwono, Sukarno, Ichsan, 2002: 35

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Disini, manajemen mengidentifikasi proses bisnis internal bisnis yang kritis yang harus dilakukan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan jasa mereka sesuai dengan spesifikasi ini.

Perbedaan perspektif bisnis internal antara pendekatan tradisional dan pendekatan *balanced scorecard*, adalah:

1. Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sebaliknya, *balanced scorecard* melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan.
2. Dalam pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa. Sedang dalam pendekatan *balanced scorecard*, proses inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal.

Aktivitas penciptaan nilai perusahaan, terangkai dalam suatu rantai nilai yang dimulai dari proses perolehan bahan baku sampai penyampaian produk jadi ke konsumen.

Kaplan dan Norton (1996: 96) membagi proses bisnis internal ke dalam: inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Selanjutnya pengukuran kinerja dalam perspektif ini berpedoman pada proses-proses di atas yaitu:

1). Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

2). Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian:

- 1) proses pembuatan produk dan 2) proses penyampaian produk kepada

pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada: waktu, kualitas, dan biaya.

3). Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut. Aktivitas yang terjadi dalam tahap ini, misalnya, penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan pada proses operasi.



Gambar 2 Perspektif Proses Bisnis Internal: Model Rantai Nilai Genetik
Diadaptasi dari: Robert S. Kaplan, David P. Norton. 1996 hlm.96.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.

Dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolok ukur:

1). *Employee Capabilities*

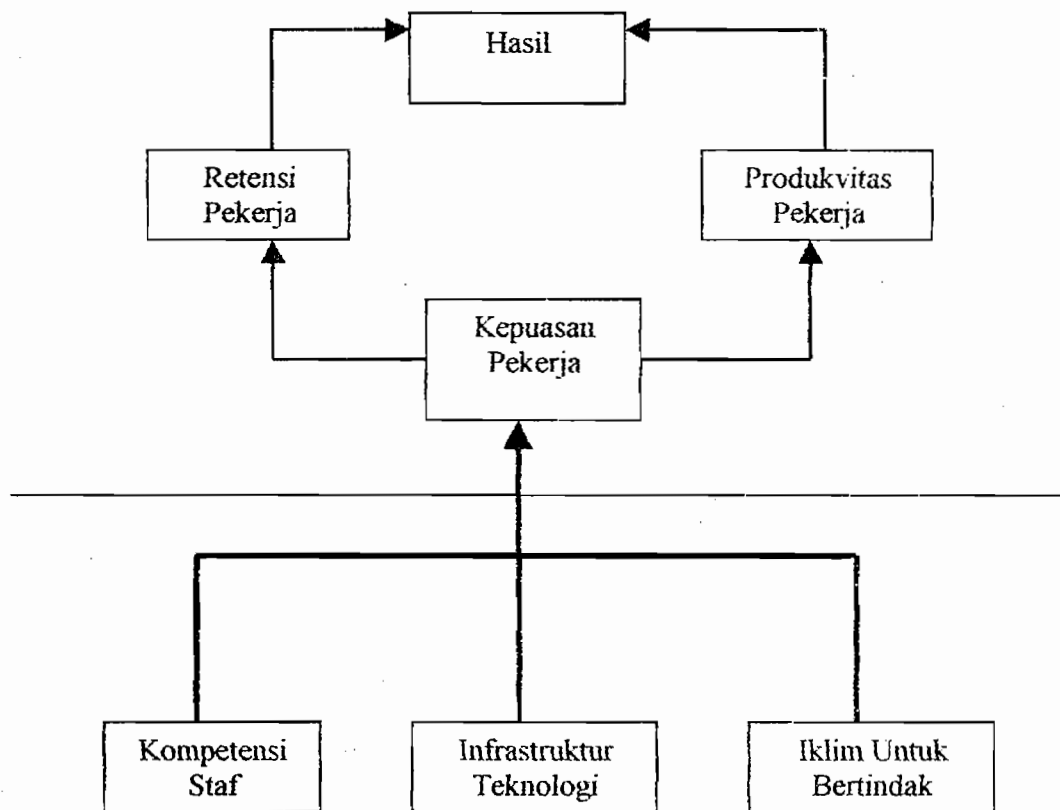
Tidak ada yang lebih baik bagi transformasi revolusioner dari pemikiran era industri ke era informasi daripada filosofi manajemen baru, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuan untuk organisasi. Untuk itu, perencanaan dan upaya implementasi *reskilling* pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2). *Information Systems Capabilities*

Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

3). *Motivation, empowerment, and alignment*

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Sudah barang tentu upaya itu perlu dukungan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan.



Gambar 3 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Kerangka Kerja
Diadaptasi dari: Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1996, hlm.129

3. KEUNGGULAN *BALANCED SCORECARD*

Pengukuran kinerja tradisional hanya mengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan, sedangkan *balanced scorecard* berdasarkan perspektif keuangan dan non keuangan. Menurut Mulyadi (2001: 18-24), beberapa keunggulan *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

a. *Komprehensif.*

Balanced Scorecard menekankan pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif, yang mana keempat perspektif tersebut menghasilkan manfaat menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat

ganda dan berjangka panjang, dan memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

b. Koheren

Kekoherenan berarti dibangunnya hubungan sebab akibat atau kausal *relationship*. Setiap sasaran strategik yang dipilih dalam perspektif non keuangan diarahkan untuk mewujudkan sasaran strategik di perspektif keuangan. Dengan demikian kekoherenan sasaran strategik menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dirumuskan dalam perencanaan strategik diarahkan pada perspektif keuangan, *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Apabila keempat perspektif tersebut tidak seimbang akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

d. Terukur

Balanced scorecard mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur seperti perspektif *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Namun, dalam pendekatan *balanced scorecard*, sasaran strategik di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukuran pencapaiannya melalui dua macam ukuran yaitu: ukuran hasil (*outcome measure*) dan ukuran pemacu kinerja (*performance measure*). Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

4. KARAKTERISTIK *BALANCED SCORECARD*

Ada beberapa karakteristik baik yang dimiliki oleh *balanced scorecard* sehingga *balanced scorecard* pantas untuk diimplementasikan dalam organisasi-organisasi. Menurut Sulistyowati (2001: 7) beberapa karakter baik *balanced scorecard* tersebut adalah:

- a. *Balanced scorecard* mampu memberitahukan strategi yang ditempuh organisasi dalam hal hubungan sebab akibat, misalnya jika tujuan organisasi untuk menghasilkan produk yang memiliki harga rendah dan menekan pertumbuhan, *balanced scorecard* harus mampu menggambarkan tujuan spesifik tersebut dan mengukur perspektif pembelajaran dan inovasi untuk mencapai perubahan dalam proses bisnis internal.
- b. *Balanced scorecard* membantu mengkomunikasikan strategi kepada semua anggota organisasi dengan menerjemahkan strategi ke dalam seperangkat target operasional yang dapat diukur dan dipahami. Melalui *balanced scorecard*, para manajer dan karyawan dapat bertindak dan mengambil keputusan yang bertujuan untuk mencapai strategi organisasi.
- c. Bagi organisasi yang berorientasi laba, *balanced scorecard* melakukan penekanan yang kuat pada tujuan dan pengukuran finansial. Sedangkan bagi organisasi non profit, biasanya penekanan utamanya pada hal lain, misalnya jumlah pelanggan dan tujuan pengembangan yang dicapai. Kadang kala manajer cenderung terlalu memfokuskan diri pada inovasi, kualitas dan kepuasan pelanggan, walaupun hal tersebut tidak memberikan hasil yang maksimal.

- d. *Balanced scorecard* yang baik menekankan pada pengukuran non finansial sebagai bagian dari program untuk mencapai kinerja finansial yang akan datang.
- e. *Balanced scorecard* membatasi jumlah pengukuran yang digunakan dengan cara hanya mengidentifikasi pengukuran yang penting. Penghindaran perluasan pengukuran tersebut memfokuskan perhatian manajemen pada kunci untuk mengimplementasikan strategi.
- f. *Balanced scorecard* menyoroti penjualan di bawah optimal yang dilakukan manajer ketika mereka gagal menggunakan pengukuran finansial dan operasional secara bersamaan.

5. Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Visi, Misi dan Strategi Usaha

Menurut Yuwono, Sukarno dan Ichsan (2003: 18-21) ada tiga prinsip yang memungkinkan *balanced scorecard* organisasi terhubung dengan strategi, yaitu: *cause-effect relationship*, *performance drivers* dan *linkage to financial*. Pengertian dan penjelasan adalah sebagai berikut:

a. *Cause-and-effect relationship*

Prinsip ini sangat penting bagi *balanced scorecard* karena prinsip inilah yang membedakan *balanced scorecard* dengan konsep-konsep yang lain. Dengan prinsip ini, *balanced scorecard* mampu menjabarkan tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif dengan baik dalam satu kesatuan yang padu. Strategi adalah seperangkat hipotesis dalam model hubungan *cause* dan *effect*, yaitu suatu hubungan yang dapat diekspresikan melalui kaitan antara pernyataan *if-then*. Pengembangan *balanced scorecard* yang baik harus dapat menjelaskan rangkaian cerita dari seluruh *Strategic Business Unit* dalam hubungan *cause* dan *effect*.

b. *Performance Drivers*

Sebuah *balanced scorecard* yang baik harus memiliki bauran hasil yang memadai dan pemicu kinerja yang digunakan oleh *Strategic Business Unit*. *Outcomes* mencerminkan tujuan umum dari berbagai strategi yang dimiliki oleh kebanyakan perusahaan seperti *profitability*, *market share*, *customer satisfaction*, *customer retention*, dan *employee skills*. Sedangkan *performance drivers* mencerminkan keunikan strategi unit bisnis. Identifikasi *performance drivers* membantu mengatasi kelemahan dari *outcomes measures*. Pemahaman mengenai pertumbuhan segmen pasar akan lebih bermanfaat jika diketahui faktor-faktor yang menyebabkan pergerakannya (*performance drivers*).

c. *Linkage to Financials*

Semua pengukuran yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan harus dikaitkan dengan tujuan keuangan sebagai tujuan akhir. Dengan demikian, tolok ukur keuangan dapat digunakan untuk menguji hasil dari *performance driver*, dalam hal sejauh mana efektivitasnya dalam memberikan hasil.

6. Bentuk, Karakteristik dan Mekanisme *Balanced Scorecard*

Menurut Sudiby (1997: 39-43) *balanced scorecard* memiliki sifat dan deskripsi tertentu. Sifat-sifat dan deskripsi tersebut menggambarkan bentuk, karakteristik dan mekanisme *balanced scorecard*. Sifat dan deskripsi tersebut adalah sebagai berikut:

a. Instrumen Pengukur Kinerja Multidimensional.

Balanced scorecard mengukur kinerja manajemen dari dimensi finansial dan non finansial. Jadi di samping memberikan indikator kinerja finansial seperti

yang lazim diberikan oleh fungsi akuntansi, *balanced scorecard* juga memberikan indikator-indikator kinerja penting lainnya yang dimensinya tidak finansial seperti kepuasan konsumen, *retensi* konsumen, perolehan konsumen baru, waktu pelayanan (*delivery time*), kualitas, kepuasan kerja, tingkat penguasaan *skill*, segmen pasar, dan lain sebagainya. Pada era informasi ini, dimana persaingan begitu intens dan terbuka, perusahaan perlu diukur kinerjanya secara lebih komprehensif dari banyak perspektif, seperti perspektif konsumen, karyawan, dan lain sebagainya. Pengukuran kinerja secara multidimensional-tidak hanya terbatas pada hal-hal yang mudah diukur (*hard measurement*) seperti area *finansial*, tetapi area-area yang sulit diukur (*soft measurement*)-memang tampaknya sedang menjadi kecenderungan baru dalam pengukuran.

b. Perspektif Banyak *Stakeholders*

Tidak seperti akuntansi keuangan konvensional yang mengambil sudut pandang pemilik pada *proprietary concept* atau investor dan kreditor pada *entity concept* dalam pengukuran dan pelaporan akuntansi, *balanced scorecard* secara teoritis bisa mengakomodasikan sudut pandang semua kelompok *stakeholders*. Keempat perspektif ini cukup mewakili permasalahan dan tantangan yang dihadapi kebanyakan perusahaan era informasi.

c. Implementasi Misi dan Strategi

Ukuran-ukuran kinerja yang dipakai dalam *balanced scorecard* diidentifikasi serta diseleksi tidak secara asal-asalan dari populasi berbagai ukuran potensial, melainkan diturunkan secara hati-hati dan rasional dari visi, misi dan strategi perusahaan. *Balanced scorecard* mendorong dan memaksa manajemen untuk menjabarkan visi, misi, dan strategi ke dalam tujuan-tujuan strategis (*strategic*



objectives) sespesifik dan sekonkrit mungkin. Kemudian untuk tujuan-tujuan strategis (*strategic outcome measures*) sebagai *lag indicators* dari kinerja perusahaan. Untuk setiap *lag indicators* itu selanjutnya diidentifikasi *performance drivers*-nya atau *lead indicators*-nya, yaitu *key success factor* yang sangat menentukan hasil strategis itu.

d. *Management By Objectives*

Balanced scorecard mengasumsikan diterapkannya *management by objectives*. Manajemen pada setiap hirarki harus mempunyai tujuan-tujuan yang jelas yang dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran spesifik dan konkrit. Pada tingkat puncak tujuan itu adalah *strategic objectives* yang dijabarkan ke dalam sasaran spesifik dan konkrit berupa *strategic outcomes*, yang ukurannya merupakan *lag indicators* dari kinerja. Pada tingkat operasional tujuan itu adalah *tactical objectives* yang dijabarkan dalam sasaran spesifik dan konkrit berupa *performance drivers* atau *key success factors* yang ukurannya merupakan *leading indicators* kinerja masa depan.

e. Operasional-Konkrit

Visi, misi dan strategi cenderung abstrak, umum, dan kabur. *Balanced scorecard* adalah instrumen yang mengoperasionalisasikan misi dan strategi itu menjadi sesuatu yang spesifik dan konkrit serta mudah dipahami. Misi dan strategi berada di alam ide, sementara *balanced scorecard* yang diturunkan dari misi dan strategi itu berada di alam empirik. *Balanced scorecard* berfungsi menerjemahkan visi, misi, dan strategi yang abstrak, umum, dan kabur itu menjadi aksi-aksi yang konkrit melalui suatu proses yang disebut *strategic learning*.

f. Seimbang (*Balanced*)

Variabel-variabel dan ukuran-ukuran yang dimasukkan ke dalam *balanced scorecard* adalah ibarat suku cadang yang diciptakan dan distel secara seimbang sehingga membentuk suatu mesin manajemen yang efisien, efektif, dan stabil. Keseimbangan di sini berarti keseimbangan antara perspektif *stakeholders*-pemegang saham, konsumen, manajemen, dan karyawan, antara perspektif waktu-masa lalu dan masa depan, antara perspektif internal dan eksternal, antara perspektif finansial dan non finansial, dan antara perspektif strategis dan taktis. Dengan *balanced scorecard* kita menjadi tidak terlalu terfokus pada keuangan tidak pula terlalu terfokus pada konsumen, proses internal, dan tidak pula pada inovasi dan pertumbuhan.

g. Hubungan Sebab-Akibat

Ukuran-ukuran dalam *balanced scorecard* dipilih secara logis agar organisasi berjalan terfokus pada strateginya. Oleh karena itu harus bisa ditunjukkan secara jelas hubungan sebab-akibat antara ukuran-ukuran itu.

h. *Lagging* dan *Leading Indicators*

Ukuran-ukuran dalam *balanced scorecard* terbagi ke dalam dua macam ukuran, yaitu *lagging indicators* dan *leading indicators*. *Lagging indicators* adalah *indicators* tingkat keberhasilan pencapaian suatu sasaran. Oleh karena itu perspektif waktunya mengarah ke masa lalu sehingga disebut *lagging indicators*. *Leading indicators* adalah *indicator* tingkat keberhasilan mempengaruhi faktor-faktor kunci penentu kinerja masa depan. Perspektif waktunya mengarah ke masa depan.

i. Sistem Manajemen Era Informasi

Balanced scorecard dalam perkembangannya bukan hanya sekedar suatu instrumen pengukuran kinerja. *Balanced scorecard* bisa dipakai sebagai suatu sistem manajemen dalam arti bisa dipakai sebagai kerangka sentral yang terfokus pada misi dan strategi dalam melaksanakan berbagai proses manajemen penting seperti perencanaan dan penganggaran, alokasi sumber daya, pemberian kompensasi, pemberdayaan karyawan, pengadaan umpan balik strategis, dan lain sebagainya. *Balanced scorecard* juga merupakan bagian dari pendekatan-pendekatan baru tersebut, tetapi juga responsif, mengimplementasikan serta menginspirasi penerapan pendekatan-pendekatan baru tersebut .

j. *Top-down* dan *Bottom-up*

Balanced scorecard merupakan instrumen untuk mengkomunikasikan, mensosialisasikan, serta mengoperasionalkan misi dan strategi menjadi konkrit, spesifik, dan mudah dipahami di mata karyawan. Sebaliknya karyawan yang bergelut dengan aktivitas keseharian dan menjadi ujung tombak perusahaan bisa memberikan umpan balik kepada manajemen puncak tentang apakah *balanced scorecard* cukup *realities*, betul-betul mengimplementasikan misi dan strategi secara efektif, memberikan target-target yang pas, tidak terlalu tinggi ataupun tidak terlalu rendah, dan merupakan instrumen pengukuran kinerja yang adil, valid, dan *reliable*.

k. *SBU Strategic Bussiness Unit Based*

Balanced scorecard paling cocok untuk diterapkan secara komprehensif pada tingkat SBU. Ini bisa dipahami karena *balanced scorecard* terdiri dari ukuran-ukuran kinerja yang satu sama lain dihubungkan secara logis oleh hubungan-

hubungan sebab-akibat yang jelas sehingga membentuk satu kesatuan pemikiran yang cemerlang dan komprehensif tentang operasionalisasi misi dan strategi SBU.

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan keseluruhan dari prosedur dan alat yang digunakan dalam penelitian. Penentuan metode penelitian menjadi sangat penting karena akan digunakan untuk menentukan jawaban bagi permasalahan dalam penelitian. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah:

A. Jenis penelitian

Jenis penelitian adalah studi kasus yang didukung dengan perbandingan data yang didapat dari penelitian kepustakaan. Studi kasus adalah penelitian yang rinci terhadap objek tertentu selama kurun waktu tertentu. Kesimpulan yang diambil hanya berlaku pada obyek tertentu, populasi tertentu dalam kurun waktu tertentu. Dalam penelitian ini dilakukan dengan menilai kinerja disuatu perusahaan dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang didapat dari hasil penelitian pustaka.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada CV. Andi Offset dan dilaksanakan pada bulan Oktober 2004.

C. Subyek dan Obyek penelitian.

1. Subyek Penelitian

- a. Manajer Perusahaan
- b. Bagian Keuangan
- c. Bagian Akuntansi
- d. Karyawan Perusahaan
- e. Pelanggan

2. Objek Penelitian

- a. Laporan Keuangan
- b. Hasil Wawancara
- c. Hasil Kuesioner

D. Data Yang Dicari

1. Data tentang gambaran umum perusahaan mengenai sejarah berdirinya perusahaan, lokasi perusahaan, dan data lain mengenai perusahaan menyangkut empat perspektif dalam *balanced scorecard*.
2. Laporan keuangan perusahaan yaitu laporan laba rugi dan neraca.
3. Kuesioner untuk mengukur kepuasan pelanggan.
4. Kuesioner untuk mengukur kepuasan karyawan.
5. Kuesioner untuk mengukur kinerja perusahaan yang ditujukan kepada manajer

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Dokumentasi

Pengumpulan data yang mencatat kondisi perusahaan saat ini mengenai struktur organisasi, tugas dan wewenang masing-masing staf, laporan keuangan, jumlah karyawan dan jumlah serta jenis produk yang dihasilkan untuk mendapatkan data tentang gambaran umum perusahaan dan data tentang perspektif keuangan.

2. Wawancara

Pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung mengenai keadaan perusahaan khususnya kepada manajer untuk mendapatkan data tentang strategi usaha perusahaan.

3. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data dengan menyusun daftar pertanyaan secara tertulis mengenai indikator-indikator yang terdapat dalam *balanced scorecard*.

Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data melalui daftar pertanyaan tertulis yang diberikan pada pihak yang terkait, yaitu:

- a). Kuesioner kepuasan manajer.
- b). Kuesioner kepuasan konsumen.
- c). Kuesioner kepuasan karyawan

F. Teknik Analisis Data

Langkah-langkah yang dilakukan dalam teknik analisis data adalah :

1. Untuk menjawab permasalahan bagaimana penilaian kinerja perusahaan saat ini dijawab dengan mendeskripsikan penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan saat ini.
2. Untuk menjawab rumusan masalah kedua yaitu bagaimana kinerja perusahaan jika diukur dengan *balanced scorecard* dilakukan pengukuran kinerja pada perusahaan yang meliputi empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Analisis data yang dilakukan pada masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

a). Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan digunakan analisis kuantitatif, data diperoleh dari data laporan keuangan perusahaan tahun 2001-2003. Tahun tersebut diambil dengan pertimbangan bahwa berdasarkan data lama karyawan bekerja didapati bahwa selama tahun 2001-2002 terdapat pergantian dua manajer dalam perusahaan, sehingga penilaian kinerja perlu dilakukan

untuk melihat kinerja perusahaan setelah mengalami pergantian manajer tersebut. Penilaian kinerja dari perspektif keuangan dilakukan dengan menghitung tingkat rentabilitas atau kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tersebut. Dalam pengukuran rentabilitas perusahaan ini digunakan rasio-rasio keuangan Rentabilitas Modal Sendiri (RMS), *profit margin*, dan *Return on Investment*.

Setelah diketahui hasil dari masing-masing rasio maka rentabilitas ekonomi suatu tahun dibandingkan dengan rentabilitas ekonomi tahun berikutnya. Apabila rentabilitas ekonominya lebih besar atau meningkat maka kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba sudah efektif. Sebaliknya apabila rentabilitas ekonomi menjadi lebih kecil maka kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba belum efektif.

b). Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan ada tiga ukuran yang dicari adalah sebagai berikut:

- 1). Pengukuran pangsa pasar dilihat melalui adanya peningkatan daerah pemasaran produk perusahaan.
- 2). Pertumbuhan tingkat penjualan produk. Pengukuran ini dilakukan untuk melihat persentase pertumbuhan bisnis berupa minat pelanggan untuk tetap membeli produk perusahaan. Perhitungan dilakukan dengan analisis *time series* dengan tahun dasar tahun 2001.
- 3). *Customer satisfaction*

Untuk menjawab rumusan bagaimana sikap konsumen terhadap keseluruhan atribut produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan digunakan kuesioner yang ditujukan kepada pelanggan CV. Andi

Offset (kuesioner untuk pelanggan dapat dilihat pada lampiran). Sampel diambil dari N populasi. Populasi penelitian ini meliputi semua pelanggan CV. Andi Offset. Sampel tersebut ditentukan berdasarkan rumus berikut (Sudjono, 1990: 52):

$$n \geq P(1 - P) (z / b)^2$$

n = Jumlah sampel

P = Proporsi.

z = Nilai yang diperoleh dari tabel Z pada *level of confidence* tertentu.

Dalam penelitian ini digunakan *level of confidence* sebesar 95% berarti akurasi statistik sampel dapat mengestimasi parameter populasinya dengan benar adalah sebesar 95%.

b = Kesalahan menaksir yang masih bisa diterima. Dalam hal ini ditetapkan sebesar 20% dari parameternya.

Hasil yang diperoleh dari kuesioner dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994: 353). Langkah-langkah perhitungan tersebut adalah sebagai berikut:

- a). Menentukan skala sikap dari hasil kuesioner dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, untuk pernyataan positif urutannya sebagai berikut:

1	Sangat Puas dan Sangat Berharap	5
2	Puas dan Berharap	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Puas dan Tidak Berharap	2
5	Sangat Tidak Puas dan Sangat Tidak Berharap	1

Sedangkan untuk pernyataan negatif urutannya adalah sebagai berikut:

1	Sangat Puas dan Sangat Berharap	1
2	Puas Dan Berharap	2
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Puas dan Tidak Berharap	4
5	Sangat Tidak Puas dan Sangat tidak Berharap	5

- b). Mencari nilai ideal dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut:

Nilai Ideal = Skor x absolut responden ideal masing-masing alternatif jawaban

Nilai *Belief* = Skor x absolut responden *belief* masing-masing alternatif jawaban

Kemudian mencari nilai *belief* rata-rata dan nilai ideal rata-rata:

Nilai ideal rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}}$

Nilai *belief* Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}}$

- c). Menghitung kesenjangan rata-rata nilai *belief* dan nilai ideal. Langkah ini dilakukan dengan mengurangkan rata-rata nilai *belief* dengan nilai ideal.
- d). Menghitung rata-rata kesenjangan nilai *belief* dan nilai ideal dari masing-masing atribut. Perhitungan ini untuk mengetahui atribut yang paling mendekati keinginan pelanggan.
- e). Menghitung hasil kuesioner mengenai urutan kepentingan dengan cara memberi nilai untuk masing urutan yang diberikan. Untuk urutan pertama diberi nilai 3, urutan kedua diberi nilai 2 dan urutan

ketiga diberi nilai 1. Dari hasil kuesioner tersebut kemudian dikalikan dengan bobot nilainya untuk mengetahui atribut yang dianggap paling penting oleh responden.

- f). Dari urutan kepentingan tersebut, masing-masing atribut diberi bobot sesuai dengan hasil atribut yang terpenting menurut responden. Dalam perspektif ini ada tiga atribut yang akan diteliti, maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlahkan tingkat kepentingan, yaitu sebagai berikut:

Menentukan W_i dengan rumus:

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

Urutan tingkat kepentingan: $1+2+3=6$

No. Urut.	Tingkat Kepentingan	Bobot
1	$\frac{3}{6} \times 100\% = 50\%$	50
2	$\frac{2}{6} \times 100\% = 33,33\%$	33
3	$\frac{1}{6} \times 100\% = 16,67\%$	17

- g). Menghitung sikap pelanggan secara keseluruhan yang dilakukan dengan cara membuat *Multiattribute Attitude Model* dengan rumus:

$$\text{Attitude} = \sum_{i=1}^n W_i | I_i - X_i |$$

Keterangan:

I_i = Nilai ideal rata-rata *customer* pada atribut i

X_i = Nilai *belief* rata-rata *customer* pada atribut i

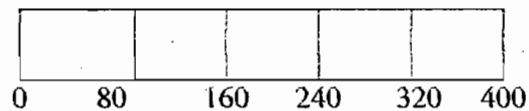
W_i = Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut

n = Jumlah atribut yang diteliti.

h). Memasukkan hasil perhitungan tersebut dalam tabel, kemudian masukkan ke dalam skala likert (Schiffman dan Kanuk, 1978: 211):

$$(\text{Sikap}-1) \times 100 = X, \text{ dan hasilnya } (5-1) \times 100 = 400$$

Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap dibawah ini,



Keterangan:

0-80 = Sangat Puas

80-160 = Puas

160-240 = Ragu-Ragu

240-320 = Tidak Puas

320-400 = Sangat Tidak Puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau mendekati nol, maka sikap *customer* secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan *customer* merasa puas terhadap layanan jasa dan atau produk perusahaan yang telah digunakannya atau dimanfaatkannya. Jika skala semakin kekanan, maka sikap *customer* secara keseluruhan relatif tidak baik atau negatif, hal ini dapat dikatakan *customer* merasa tidak puas terhadap layanan jasa dan atau produk perusahaan. Dalam hal ini atribut yang akan diteliti diberi bobot, bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan.

c). Perspektif Proses Bisnis Internal

Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis kualitatif. Data didapat dengan melihat apakah perusahaan membuat kebijakan-kebijakan baru, khususnya proses inovasi, proses operasi dan pelayanan purna jual, sehingga tercapai efektifitas dan efisiensi waktu dan biaya.

Untuk memperoleh hasil dari perspektif ini diketahui dari hasil wawancara dengan pihak manajemen.

d). Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Untuk mencapai ukuran hasil dari perspektif ini teknik analisis yang digunakan yaitu analisis kualitatif.

Adapun ukuran yang dicari adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan Karyawan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini, kemampuan karyawan diukur dengan tiga faktor utama, yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktivitas karyawan.

A. Kepuasan Karyawan

Untuk mengetahui bagaimana sikap karyawan terhadap perusahaan, penulis menggunakan kuesioner yang ditujukan kepada karyawan perusahaan (kuesioner untuk karyawan dapat dilihat pada lampiran).

Sampel diambil dari N populasi. Populasi penelitian ini meliputi semua karyawan CV. Andi Offsct. Sampel ditentukan dengan rumus sebagai berikut:

$$n \geq P (1 - P) (z / b)^2$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

P = Proporsi.

z = Nilai yang diperoleh dari tabel Z pada *level of confidence* tertentu.

Dalam penelitian ini digunakan *level of confidence* sebesar 95% berarti akurasi statistik sampel dapat mengestimasi parameter populasinya dengan benar adalah sebesar 95%.

b = Kesalahan menaksir yang masih bisa diterima. Dalam hal ini ditetapkan sebesar 20% dari parameternya.

Hasil dari kuesioner kemudian di analisis dengan menggunakan analisis *Multitribute Attitude Model* (MAM). Hasil yang diperoleh dari kuesioner dihitung dengan rumus *Multitribute Attitude Model* (Engel, 1994: 353). Langkah-langkah perhitungan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1). Menentukan skala sikap dari hasil kuesioner dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, untuk pernyataan positif urutannya sebagai berikut:

1	Sangat Puas dan Sangat Berharap	5
2	Puas dan Berharap	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Puas dan Tidak Berharap	2
5	Sangat Tidak Puas dan Sangat Tidak Berharap	1

Sedangkan untuk pernyataan negatif urutannya adalah sebagai berikut:

1	Sangat Puas dan Sangat Berharap	1
2	Puas Dan Berharap	2
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Puas dan Tidak Berharap	4
5	Sangat Tidak Puas dan Sangat tidak Berharap	5

- 2). Mencari nilai ideal dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut:

Nilai Ideal = Skor x absolut responden ideal masing-masing alternatif jawaban

Nilai *Belief* = Skor x absolut responden *belief* masing-masing alternatif jawaban

Kemudian mencari nilai *belief* rata-rata dan nilai ideal rata-rata:

Nilai ideal rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}}$

Nilai *belief* Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}}$

- 3). Menghitung kesenjangan rata-rata nilai *belief* dan nilai ideal.

Langkah ini dilakukan dengan mengurangkan rata-rata nilai *belief* dengan nilai ideal.

- 4). Menghitung rata-rata kesenjangan nilai *belief* dan nilai ideal dari masing-masing atribut. Perhitungan ini untuk mengetahui atribut yang paling mendekati keinginan pelanggan.

- 5). Menghitung hasil kuesioner mengenai urutan kepentingan dengan cara memberi nilai untuk masing urutan yang diberikan. Untuk urutan pertama diberi nilai 3, urutan kedua diberi nilai 2 dan urutan ketiga diberi nilai 1. Dari hasil kuesioner tersebut kemudian dikalikan dengan bobot nilainya untuk mengetahui atribut yang dianggap paling penting oleh responden.

- 6). Dari urutan kepentingan tersebut, masing-masing atribut diberi bobot sesuai dengan hasil atribut yang terpenting menurut responden. Dalam perspektif ini ada tiga atribut yang akan diteliti,

maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlahkan tingkat kepentingan, yaitu sebagai berikut:

Menentukan W_i dengan rumus:

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

Urutan tingkat kepentingan: $1+2+3=6$

No Urut	Tingkat Kepentingan	Bobot
1	$\frac{3}{6} \times 100\% = 50\%$	50
2	$\frac{2}{6} \times 100\% = 33,33\%$	33
3	$\frac{1}{6} \times 100\% = 16,67\%$	17

- 7). Menghitung sikap pelanggan secara keseluruhan yang dilakukan dengan cara membuat *Multiattribute Attitude Model* dengan rumus:

$$\text{Attitude} = \sum_{i=1}^n W_i | I_i - X_i |$$

Keterangan:

I_i = Nilai ideal rata-rata *customer* pada atribut i

X_i = Nilai *belief* rata-rata *customer* pada atribut i

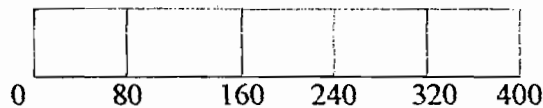
W_i = Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut

n = Jumlah atribut yang diteliti.

- 8). Memasukkan hasil perhitungan tersebut dalam tabel, kemudian masukkan ke dalam skala likert (Schiffman dan Kanuk, 1978: 211):

$(\text{Sikap}-1) \times 100 = X$, dan hasilnya $(5-1) \times 100 = 400$

Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap berikut ini.



Keterangan:

0-80 = Sangat Puas

80-161 = Puas

160-240 = Ragu-Ragu

240-320 = Tidak Puas

320-400 – Sangat Tidak Puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau mendekati nol, maka sikap karyawan secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan karyawan merasa puas terhadap layanan jasa dan atau produk perusahaan yang telah digunakannya atau dimanfaatkannya. Jika skala semakin kekanan, maka sikap karyawan secara keseluruhan relatif tidak baik atau negatif, hal ini dapat dikatakan karyawan merasa tidak puas terhadap layanan jasa dan atau produk perusahaan. Dalam hal ini atribut yang akan diteliti diberi bobot, bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan.

B. Retensi Karyawan

Retensi karyawan digunakan alat ukur tingkat keluarnya karyawan.

Untuk mengetahui bagaimana retensi karyawan, dapat diketahui dari hasil wawancara dengan pihak manajemen terkait.

2. Kemampuan sistem Informasi

Pengukuran terhadap kemampuan sistem informasi dilakukan dengan menanyakan kemampuan perusahaan dalam mengelola sistem informasi manajemen.

3. Motivasi, Pemberian wewenang dan Pembatasan Wewenang.

Untuk mengetahui bagaimana kepuasan manajer terhadap kinerja karyawan, digunakan kuesioner yang ditujukan kepada manajer perusahaan (kuesioner untuk manajer dapat dilihat pada lampiran). Populasi penelitian ini adalah seluruh manajer CV. Andi Offset. Oleh karena jumlah populasi yang kecil, maka penulis memutuskan untuk mengambil sampel sebesar populasinya yaitu sebanyak enam responden. Analisis dilakukan dengan analisis *Mulltiatribute Attitude Model* (MAM). Hasil yang diperoleh dari kuesioner dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994: 353). Langkah-langkah perhitungan tersebut adalah sebagai berikut:

- a). Menentukan skala sikap dari hasil kuesioner dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, untuk pernyataan positif urutannya sebagai berikut:

1	Sangat Puas dan Sangat Berharap	5
2	Puas dan Berharap	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Puas dan Tidak Berharap	2
5	Sangat Tidak Puas dan Sangat Tidak Berharap	1

Sedangkan untuk pernyataan negatif urutannya adalah sebagai berikut:

1	Sangat Puas dan Sangat Berharap	1
2	Puas Dan Berharap	2
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Puas dan Tidak Berharap	4
5	Sangat Tidak Puas dan Sangat tidak Berharap	5

- b). Mencari nilai ideal dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut:

Nilai Ideal = Skor x absolut responden ideal masing-masing alternatif
jawaban

Nilai *Belief* = Skor x absolut responden *belief* masing-masing alternatif
jawaban

Kemudian mencari nilai *belief* rata-rata dan nilai ideal rata-rata:

Nilai ideal rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}}$

Nilai *belief* Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}}$

- c). Menghitung kesenjangan rata-rata nilai *belief* dan nilai ideal. Langkah ini dilakukan dengan mengurangkan rata-rata nilai *belief* dengan nilai ideal.
- d). Menghitung rata-rata kesenjangan nilai *belief* dan nilai ideal dari masing-masing atribut. Perhitungan ini untuk mengetahui atribut yang paling mendekati keinginan pelanggan.
- e). Menghitung hasil kuesioner mengenai urutan kepentingan dengan cara memberi nilai untuk masing urutan yang diberikan. Untuk urutan pertama diberi nilai 3, urutan kedua diberi nilai 2 dan urutan ketiga diberi nilai 1. Dari hasil kuesioner tersebut kemudian dikalikan dengan bobot nilainya untuk mengetahui atribut yang dianggap paling penting oleh responden.
- f). Dari urutan kepentingan tersebut, masing-masing atribut diberi bobot sesuai dengan hasil atribut yang terpenting menurut responden. Dalam

perspektif ini ada tiga atribut yang akan diteliti, maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlahkan tingkat kepentingan, yaitu sebagai berikut:

Mencentukan W_i dengan rumus:

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

Urutan tingkat kepentingan: $1+2+3=6$

No Urut	Tingkat Kepentingan	Bobot
1	$\frac{3}{6} \times 100\% = 50\%$	50
2	$\frac{2}{6} \times 100\% = 33,33\%$	33
3	$\frac{1}{6} \times 100\% = 16,67\%$	17

- g). Menghitung sikap pelanggan secara keseluruhan yang dilakukan dengan cara membuat *Multiattribute Attitude Model* dengan rumus:

$$\text{Attitude} = \sum_{i=1}^n W_i | I_i - X_i |$$

Keterangan:

I_i = Nilai ideal rata-rata *customer* pada atribut i

X_i = Nilai *belief* rata-rata *customer* pada atribut i

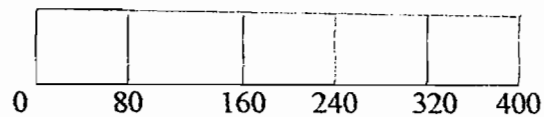
W_i = Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut

n = Jumlah atribut yang diteliti.

- h). Memasukkan hasil perhitungan tersebut dalam tabel, kemudian masukkan ke dalam skala likert (Schiffman dan Kanuk, 1978: 211):

$$(\text{Sikap}-1) \times 100 = X, \text{ dan hasilnya } (5-1) \times 100 = 400$$

Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap berikut ini,



Keterangan:

0-80 = Sangat Puas

80-162 = Puas

160-240 = Ragu-Ragu

240-320 = Tidak Puas

320-400 – Sangat Tidak Puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau mendekati nol, maka sikap manajer secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan manajer merasa puas terhadap layanan jasa dan atau produk perusahaan yang telah digunakannya atau dimanfaatkannya. Jika skala semakin kekanan, maka sikap manajer secara keseluruhan relatif tidak baik atau negatif, hal ini dapat dikatakan manajer merasa tidak puas terhadap layanan jasa dan atau produk perusahaan. Dalam hal ini atribut yang akan diteliti diberi bobot, bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan.

Langkah selanjutnya berdasarkan hasil yang diperoleh penulis mengambil keputusan baik atau buruk kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria *balanced scorecard* dengan cara melakukan perbandingan kinerja perusahaan saat ini dengan kinerja yang seharusnya jika diukur dengan *balanced scorecard* perbandingan tersebut dapat dilihat di tabel 1.

Tabel 1
Perbandingan Perspektif *Balanced scorecard* dengan Perspektif di Perusahaan

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	KRITERIA	Keadaan C.V. Andi Offset	Ket
1. Perspektif Keuangan Pertumbuhan tingkat laba	Peningkatan rentabilitas & <i>profit margin</i>		
2. Perspektif Pelanggan a. Pangsa pasar b. Peningkatan jumlah perjualan c. <i>Customer satisfaction</i>	Meningkatnya daerah pemasaran Mampu meningkatkan tingkat penjualan per tahunnya. Mampu memberikan kepuasan terhadap atribut waktu, kualitas & harga		
3. Perspektif Proses Bisnis Internal Proses Inovasi Proses Operasi Layanan purnajual	Kemampuan perusahaan melakukan proses inovasi sehingga dapat menghasilkan produk yang inovatif. Kemampuan perusahaan melakukan proses operasi terhadap produk baru hasil dari proses inovasi. Kemampuan perusahaan memberikan layanan purna jual terhadap produk yang terjual.		
4. Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan Kemampuan karyawan Kemampuan Sistem Informasi Motivasi, pemberian dan pembatasan wewenang	Kemampuan perusahaan memenuhi faktor pengukuran kemampuan karyawan yaitu : 1. memberikan kepuasan kerja 2. Retensi karyawan Kemampuan sistem informasi yang dilaksanakan perusahaan dapat memberikan informasi yang dibutuhkan. Manajer mendapat kepuasan untuk atribut dukungan, komunikasi & kapabilitas karyawan		

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

CV. Andi offset adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang percetakan dan penerbitan buku-buku. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 4 Januari 1980 oleh Bapak Johannes Herman Gondowijoyo, setelah ada izin resmi dari Bupati Sleman, Drs. S. Projo Sunjoto. Pada saat didirikan, perusahaan ini berupa perusahaan perseorangan dan beralamatkan di Jalan Beo 38, Dusun Mrican, Desa Caturtunggal, Kecamatan Depok, Kabupaten Sleman, Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, dan operasional perusahaan masih terbatas di bidang percetakan saja. Tujuan didirikannya perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Umum Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset
 - a. Memenuhi kebutuhan masyarakat dan berbagai lembaga masyarakat di Yogyakarta, seperti lembaga-lembaga sosial, lembaga komersial, sekolah-sekolah, perguruan tinggi, kantor-kantor pemerintahan, dan lain-lain, khususnya akan jasa percetakan.
 - b. Mendukung program pendidikan yang bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia dengan menerbitkan buku-buku ilmiah.
 - c. Memberikan kesempatan kerja pada masyarakat sekitar perusahaan, sehingga dapat mengurangi pengangguran, sekaligus dapat meningkatkan taraf hidup.

2. Tujuan Khusus Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset

Tujuan khusus Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset adalah mendapatkan laba perusahaan yang layak bagi pemilik perusahaan dan yang layak bagi semua karyawan guna menunjang kelangsungan hidup bersama.

Sedangkan misi Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset ada dua yaitu:

- a. Misi ekstern, yaitu menghasilkan produk yang bermutu tinggi dan harga terjangkau, serta memuaskan pelanggan.
- b. Misi intern, yaitu:
 - 1) Memberi kesempatan kepada karyawan untuk belajar dan mengembangkan diri.
 - 2) Memberi dorongan kepada karyawan untuk berkreasi dan berinovasi dalam perusahaan.
 - 3) Memberi perhatian rasa hormat dan sikap peduli kepada karyawan sehingga diharapkan dapat melayani pelanggan dengan baik.

Karena perkembangan perusahaan cukup pesat, dalam waktu kurang dari 8 (delapan) tahun, lokasi yang lama sudah tidak memadai lagi. Oleh karena itu dipilih lokasi yang baru di Jalan Beo no 40, Demangan Baru. Demikian pula status perusahaan yang semula perusahaan perseorangan pada tanggal 4 Februari diubah menjadi Persekutuan Komanditer (CV) dengan akta nomor 15. Seiring dengan perkembangan perusahaan yang sangat pesat maka dilakukan perluasan usaha, yaitu tidak hanya bergerak di bidang percetakan saja tetapi juga penerbit. CV. Andi Offset menempati bangunan di atas tanah seluas 2000 meter persegi.

Nama perusahaan ' Andi Offset' diambil dari nama putra sulung Bapak Johanne Herman Gondowijoyo, yaitu Andi. Nama Andi juga merupakan cerminan visi dan misi yang menyemangati perusahaan, karena oleh para pendirinya diartikan sebagai ' Anak Didik Immanuel'. Nama ini sekaligus merupakan cerminan dari kegiatan kerohanian kristiani, karena arti kata Immanuel adalah Tuhan Beserta Kita.

Karena perkembangan perusahaan, sekaligus untuk meningkatkan intensitas pelayanan kepada konsumen, pada tahun 1996 Andi Offset sebagai penerbit dipilah menjadi dua yakni Penerbit Andi dan Yayasan Andi. Penerbit Andi lebih berperan dalam hal penerbitan buku-buku ilmiah dan umum sedangkan Yayasan Andi melayani penerbitan buku-buku keagamaan Kristen dan majalah Bahana yang secara eksplisit berwawasan Kristen. Kedua identitas nama yaitu Penerbit Andi dan Yayasan Andi muncul dalam buku-buku dan majalah terbitannya itu. Keduanya didukung oleh satu bidang usaha yang kuat yaitu Percetakan Andi Offset.

Dengan demikian ada tiga bidang kegiatan utama yang dijalankan perusahaan, yaitu penerbitan buku-buku umum, penerbitan buku rohani Kristen dan percetakan. Untuk lebih memudahkan pengelolaannya, secara *administrative* ketiga bidang kegiatan utama tersebut tetap dikelola sebagai satu kesatuan di bawah CV. Andi Offset yang lebih populer disebut Percetakan dan Penerbitan Andi Offset

B. Lokasi Perusahaan

CV. Andi offset berlokasi di Jalan Beo no 38-40, Demangan Baru Yogyakarta. Adapun alasan pemilihan Yogyakarta sebagai tempat didirikannya perusahaan adalah sebagai berikut:



1. Dekat Dengan Penyedia Bahan Baku

Perusahaan terletak dekat dengan penyedia bahan baku, yang berada di kota Yogyakarta dan sekitarnya.

2. Terletak di Lingkungan Sekolah dan Perguruan Tinggi

Yogyakarta adalah pasar yang potensial untuk dimasuki karena di Yogyakarta terdapat sekolah-sekolah, Perguruan Tinggi dan lembaga-lembaga pendidikan lainnya, sehingga jasa penerbitan sangat dibutuhkan. Kecuali itu, jasa penerbitan juga penting mengingat pendidikan membutuhkan sarana penunjang berupa buku-buku bacaan yang mendukung terlaksananya program-program pendidikan.

3. Dekat dengan tenaga Kerja

Penduduk Yogyakarta dan sekitarnya cukup padat dan tingkat pendidikannya relatif tinggi, sehingga tersedia banyak tenaga kerja yang terampil. Dengan demikian kebutuhan tenaga kerja bagi perusahaan dapat dipenuhi dengan relatif mudah melalui rekrutmen dari daerah sekitar lokasi perusahaan.

4. Sarana Transportasi dan Komunikasi

Lokasi perusahaan yang tidak jauh dari pusat kota, memungkinkan sarana transportasi dari berbagai arah dapat menjangkaunya. Kecuali itu, secara umum transportasi di Yogyakarta dan sekitarnya termasuk sangat mudah karena dapat mempergunakan jasa kendaraan bermotor, kereta api, pesawat terbang dan lain-lain. Selain itu di wilayah Yogyakarta sarana dan prasarana komunikasi misalnya pos, telepon dan lain-lain cukup memadai sehingga mendukung pengembangan usaha.

5. Infrastruktur Yang Lengkap dan Dalam Keadaan yang Baik

Fasilitas infrastruktur yang lengkap dan dalam keadaan yang baik di Yogyakarta, menjadi dasar pemilihan letak perusahaan. Fasilitas infrastruktur yang berada dalam keadaan yang baik dan mendukung perkembangan perusahaan sehingga berkembang dengan cepat.

6. Kondisi Keamanan Yang Stabil

Masyarakat Yogyakarta dikenal sebagai komunitas yang mempunyai kesadaran tinggi untuk menjaga keamanan wilayah. Faktor kultur Yogyakarta yang sangat kuat mewarnai masyarakatnya, membawa dampak pada kondisi keamanan yang stabil sehingga membawa iklim yang menguntungkan bagi usaha.

7. Potensi - potensi Lain yang Mendukung

Potensi-potensi lain yang mendukung pengembangan usaha percetakan dan penerbitan misalnya banyaknya lembaga perbankan, banyaknya intelektual yang mampu mengarang dan lain-lain. Dewasa ini selain mencetak buku-buku ilmiah dan keagamaan yang diterbitkannya sendiri, CV. Andi Offset juga mencetak barang-barang pesanan, seperti brosur, majalah, kartu, kalender dan lain-lain.

C. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur Organisasi CV. Andi Offset berbentuk garis dengan kekuasaan tertinggi pada pemilik perusahaan. Dalam struktur organisasi terdapat enam bidang utama yaitu keuangan, produksi, desain, penerbitan, pemasaran dan umum. Masing-masing bidang dikepalai oleh seorang direktur. Setiap direktur bertanggung jawab pada wakil direktur utama. Wakil direktur utama merupakan bawahan langsung direktur utama. Direktur utama bertanggungjawab langsung kepada pemilik. Sekretaris direktur utama bertugas

membantu direktur utama. Selanjutnya masing-masing direktur membawahi kepala biro, kepala biro membawahi kepala bagian dan kepala bagian membawahi kepala seksi. Deskripsi tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Pemilik

Pemilik merupakan penyedia modal. Pemilik berhak meminta laporan mengenai perkembangan perusahaan dan kebijakan-kebijakan yang dijalankan perusahaan.

b. Direktur Utama

Direktur utama bertugas melaporkan perkembangan perusahaan kepada pemilik perusahaan. Selain itu direktur utama berkewajiban melaporkan kebijakan-kebijakan yang dilakukan baik pada saat ini maupun pada masa yang akan datang. Direktur utama juga bertugas melaksanakan perencanaan pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan dibantu oleh para direktur dari setiap departemen. Penerapan tugas direktur utama tersebut antara lain tampak dalam penyusunan anggaran perusahaan. Tugas lainnya yaitu mewakili perusahaan dalam berhubungan dengan lingkungan diluar perusahaan.

c. Sekretaris Direktur Utama

Sekretaris direktur utama memiliki tugas pokok membantu memperlancar pelaksanaan tugas-tugas direktur utama, dan menyediakan sarana guna membantu pekerjaan direktur utama.

d. Wakil direktur Utama

Wakil direktur utama bertugas membantu pekerjaan direktur utama. Wakil direktur utama berhak menggantikan kedudukan direktur utama apabila direktur utama

berhalangan hadir. Namun, wakil direktur utama bertanggung jawab atas semua keputusan yang diambilnya.

e. Direktur Keuangan

Tugas direktur keuangan adalah sebagai berikut:

- 1). Mengatur biaya-biaya rutin perusahaan, biaya proyek, biaya investasi, dan kewajiban membayar kas keluar.
- 2). Bersama dengan direktur pemasaran menyusun konsep harga jual, potongan pembelian dan strategi pembayaran barang-barang hasil produksi perusahaan.
- 3). Melakukan pengawasan terhadap kas keluar maupun kas masuk, baik melalui kas perusahaan maupun bank.
- 4). Mengumpulkan pada rapat direksi untuk menetapkan piutang yang harus dihapuskan karena suatu alasan tertentu.
- 5). Mengurus pengadaan dan pembayaran barang dengan memperhatikan likuiditas keuangan.
- 6). Menyelesaikan kewajiban-kewajiban yang berkaitan dengan perpajakan, asuransi, dan pensiun.
- 7). Menyelesaikan persoalan-persoalan yang berhubungan dengan bank dan masalah-masalah keuangan pada umumnya.
- 8). Mengurus penyelenggaraan akuntansi.
- 9). Menyusun konsep guna pemanfaatan dana dan sumber dana yang lain yang terbengkalai supaya lebih produktif.
- 10). Secara aktif menyelenggarakan penagihan terhadap piutang yang telah melampaui batas kesanggupan membayar.

- 11). Mengadakan pengawasan demi efisiensi dan efektivitas perusahaan dengan memperhatikan laporan keuangan.
- 12). Bersama dengan direktur utama menandatangani neraca dan laporan laba/rugi tahunan yang disajikan pada rapat direksi.

f. Direktur Produksi

Tugas direktur produksi antara lain adalah sebagai berikut:

- 1). Mengatur pekerjaan produksi termasuk pengaturan tenaga kerja, material dan kebutuhan lainnya.
- 2). Mengurus kesiapan alat-alat produksi agar dapat digunakan dengan efektif dan efisien.
- 3). Secara kontinyu memelihara alat-alat produksi agar tetap bersih, utuh, dan dapat digunakan secara lancar.
- 4). Menetapkan jenis material, *spare parts*, *equipment* yang diperlukan untuk produksi.
- 5). Menyusun laporan produksi harian, bulanan dan tahunan secara terinci menurut jenis produksi dan pemakaian material.
- 6). Melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap pekerjaan-pekerjaan produksi agar dicegah terjadinya pemborosan dan selalu mengusahakan penghematan.
- 7). Bekerjasama dengan direktur utama dan direktur pemasaran dalam meningkatkan mutu produk guna meningkatkan hasil penjualan.

g. Direktur Desain

Direktur Desain bertanggung jawab terhadap proses pra cetak, yang meliputi menerima dan mengolah order, mengkalkulasi, mendesain, melakukan setting dan *lay out*, koreksi dan *repro*.

h. Direktur Penerbitan

Direktur Penerbitan memiliki tugas dan wewenang untuk menentukan penerbitan buku-buku umum, sebelum pelaksanaannya diserahkan kepada direktur produksi.

i. Direktur Pemasaran

Direktur Pemasaran memiliki tugas sebagai berikut:

- 1). Berusaha meningkatkan hasil penjualan perusahaan.
- 2). Menyusun konsep promosi baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.
- 3). Menyusun konsep distribusi dan penyebaran untuk jangka pendek maupun jangka panjang.
- 4). Menetapkan dan mengangkat agen-agen atau distributor serta memberi bimbingan kepada agen atau distributor tersebut.
- 5). Menyelenggarakan pembinaan kepada agen atau distributor agar agen atau distributor dapat memberikan pelayanan yang baik, efektif, dan efisien.
- 6). Menyelenggarakan administrasi atau pencatatan mengenai keagenan langganan dan membantu bagian keuangan dalam melakukan penagihan kepada agen atau langganan.
- 7). Mengikuti dan mempelajari situasi pasar agar mampu menetapkan produk-produk di pasar.

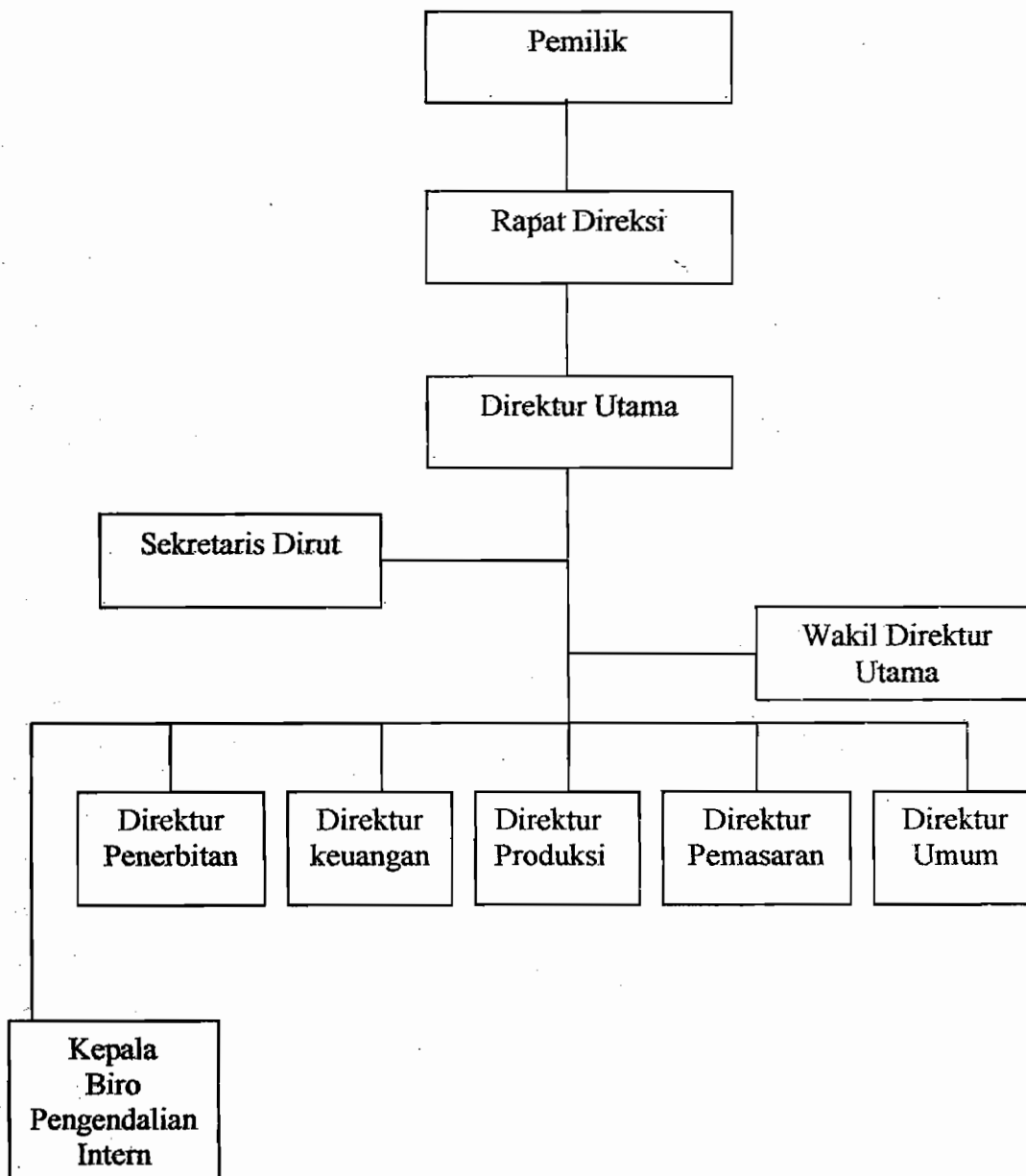
- 8). Menerima kritik dan memperhatikan selera konsumen sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan mutu dan pelayanan.
- 9). Menyusun program pemasaran terpadu yang meliputi produk, harga, distribusi, dan promosi dengan memperhatikan daerah pemasaran.
- 10). Membuat analisa hasil pemasaran untuk tiap jenis produk, tiap daerah, tiap periode. Analisa tersebut digunakan untuk mengetahui posisi pasar dan meningkatkan penjualan.
- 11). Bersama dengan direktur keuangan menetapkan kebijakan harga, potongan harga dan sistem pembayaran.

j. **Direktur Umum**

Direktur umum memiliki tugas sebagai berikut:

- 1). Membantu direktur utama dalam mengawasi bawahan
- 2). Mempromosikan setiap karyawan yang memiliki prestasi yang menonjol pada jabatan yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar.
- 3). Menciptakan suasana demokratis dalam perusahaan, sehingga setiap karyawan dapat secara bebas mengeluarkan pendapat, saran serta kritikan.

Struktur Organisasi CV. Andi Offset dapat dilihat pada gambar 4 berikut ini.



Gambar 4 Struktur Organisasi CV. Andi Offset Yogyakarta
Sumber: CV. Andi Offset

D. Personalia

Fungsi Bagian Personalia (Umum) adalah mengkoordinasi karyawan dari mulai masuk atau rekrutmen, saat bekerja di perusahaan, sampai pensiun atau keluar dari perusahaan.

1. Perekrutan

Penarikan karyawan Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset dilakukan melalui media massa, kemudian dilakukan seleksi. Calon karyawan yang berhasil lolos wawancara dan tes (memenuhi persyaratan/kriteria-kriteria yang ditetapkan) dipanggil dan diadakan masa kerja yang bersifat percobaan. Masa percobaan ini berlangsung selama 3 bulan dan bila calon karyawan tersebut tidak menunjukkan kemampuannya dan tidak memenuhi syarat, maka perusahaan langsung memberhentikan, tetapi bila karyawan tersebut bonafit dan memenuhi syarat, maka ia langsung diangkat menjadi pegawai tetap.

2. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan yang bekerja pada Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset saat ini berjumlah 210 orang, terdiri dari:

- a. Karyawan bagian pemasaran: 29
- b. Karyawan bagian penerbitan: 7
- c. Karyawan bagian *phototype*/desain: 35
- d. Karyawan bagian produksi: 95
- e. Karyawan bagian personalia: 27
- f. Karyawan bagian keuangan: 17

3. Jam kerja dan Hari Kerja

Jam kerja untuk karyawan Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset adalah sebagai berikut:

- a. Bagian staff hari senin sampai dengan hari Jumat pukul 07.25 - 15.00 WIB, sedangkan hari sabtu pukul 07.25 - 14.00 WIB.
- b. Bagian produksi hari Senin sampai dengan Sabtu pukul 07.25 - 15.00 WIB dan jam lembur hari Senin sampai dengan Jumat pukul 15.20 - 21.00 WIB, sedangkan hari Sabtu pukul 15.20 - 20.00 WIB.
- c. Istimahat pukul 12.00 - 12.40 WIB.
- d. Hari Minggu dan hari libur nasional yang ditetapkan pemerintah, perusahaan memberikan libur bagi karyawan.
- e. Hari Senin sampai dengan Sabtu sebelum bekerja dilakukan doa dan renungan pagi diikuti seluruh karyawan yaitu dari pimpinan sampai dengan karyawan operasional selama 15 menit.
- f. Hari Senin dan Jumat dilakukan ibadah.

4. Sistem Penggajian

Gaji bersifat pribadi yang didasarkan atas:

- a. Keahlian, kecakapan, prestasi dan tanggung jawab.
- b. Kemampuan perusahaan.
- c. Kondisi ekonomi pada umumnya.
- d. Pengalaman kerja.
- e. Pendidikan.
- f. Lama kerja.

g. Jabatan.

h. Tingkat upah minimal yang ditetapkan oleh pemerintah DIY.

Pembayaran gaji diberikan langsung kepada yang bersangkutan, apabila karyawan yang bersangkutan berhalangan hadir, maka pemberian gaji dapat diwakilkan oleh orang yang ditunjuk dengan surat kuasa diatas meterai dan diketahui bagian personalia. Gaji diberikan sebulan sekali pada tanggal satu setiap bulan, apabila tanggal satu jatuh pada hari Minggu atau hari libur nasional maka pembayarannya diajukan pada hari kerja terakhir sebelum hari libur tersebut. Pengambilan gaji harus disertai dengan kartu presensi yang telah disahkan oleh kepala bagian personalia.

Sistem penggajian yang berlaku di Penerbit dan Percetakan C.V. Andi Offset adalah sebagai berikut:

a. Gaji bulanan

Gaji bulanan diberikan kepada karyawan tetap. Gaji bulanan tidak bergantung presensi. Bila karyawan yang bersangkutan berhalangan hadir, maka harus meminta ijin atau membuat pemberitahuan.

b. Upah harian

Upah harian diberikan sebulan sekali, dengan sistem ini bila karyawan berhalangan hadir masuk tanpa ijin yang sah, maka upah yang dibayarkan dipotong dengan jumlah hari, dimana karyawan tersebut tidak masuk kerja.

Adapun besarnya upah harian adalah sebagai berikut:

- 1). Upah harian minimum: Rp 7.500,00
- 2). Upah harian maksimum: Rp 15.000,00

c. Upah Lembur

Upah lembur diberikan kepada karyawan diluar jam kerja yang sudah ditentukan. Biasanya lembur dilakukan pada saat-saat terjadi banyak pesanan. Adapun pemberian upah lembur ini disesuaikan ketentuan pemerintah yang berlaku, yaitu:

1). Hari kerja biasa

- a). Lembur jam pertama, yaitu lembur pada jam 15.20 – 16.20 WIB, diberikan upah satu setengah kali upah biasa.
- b). Lembur jam kedua dan seterusnya, yaitu dari jam 16.20 WIB, akan diberikan upah dua kali dari upah biasa.

2). Hari libur

- a). Khusus untuk hari libur, yang dimaksud dengan lembur jam pertama, yaitu lembur yang dilakukan dari pukul 08.00 – 14.00 WIB, untuk lembur pertama ini diberikan upah tiga kali dari upah biasa.
- b). Lembur jam kedua, yaitu lembur yang dilakukan sejak pukul 14.20 WIB dan seterusnya diberikan upah empat kali dari upah biasa.

d. Pemberian bonus

Bonus karyawan yang diberikan oleh perusahaan berupa beras 10 kg, jika karyawan tidak pernah terlambat dan tidak pernah ijin.

e. Jaminan sosial dan kompensasi lainnya

Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek) pada awalnya hampir sama dengan Dana Pensiun Langsung Karyawan (DPLK). Jamsostek merupakan hasil dari uangnya sendiri yang berupa tabungan, bukan seratus persen dari perusahaan,

sedangkan DPLK merupakan fasilitas yang diberikan perusahaan jika karyawan telah purna tugas.

Karyawan memberikan potongan dua persen dari gaji tiap bulan untuk membayar asuransi. Jumlah yang dibayarkan sebenarnya sama dengan yang disimpan dalam buku tabungan dan akan ditambah dengan subsidi dari perusahaan. Berbagai bentuk Jamsostek karyawan seperti jaminan kecelakaan, jaminan kematian, jaminan hari tua, dan lain-lain. Saat karyawan telah memiliki asuransi Jamsostek dan bisa mengajukannya kepada bagian Personalia untuk mengurus asuransinya agar bisa dijadikan jaminan.

Tabungan Jamsostek dimulai sesudah mencapai 6 bulan bekerja di perusahaan, setelah mencapai 6 bulan bagian personalia secara langsung mendaftarkan diri karyawan tersebut untuk mengikuti program Jamsostek.

f. Tunjangan Kesejahteraan

Beberapa kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya diluar gaji pokok yang diterima adalah:

- 1). Makan siang sebanyak satu kali setiap hari.
- 2). Makan dua kali apabila seorang karyawan melakukan kerja lembur.
- 3). Pelayanan kesehatan berupa pemberian obat-obatan bagi yang sakit ringan, bila karyawan sakit dan harus ke dokter, maka perusahaan menanggung sebesar 50% dari biaya yang telah dikeluarkan karyawan untuk bertobat.
- 4). Pertandingan olah raga antar karyawan, rekreasi untuk karyawan dan keluarganya dilakukan sebanyak satu kali dalam setahun dengan tanggungan biaya perusahaan.

- 5). Diberikan tunjangan akhir tahun dan tunjangan hari raya kepada karyawan.
- 6). Koperasi simpan pinjam untuk melayani kebutuhan karyawan, anggota koperasi adalah karyawan CV. Andi Offset. Jumlah pinjaman dibatasi hanya untuk tujuan-tujuan yang bersifat produktif.
- 7). Karyawan diasuransikan pada asuransi tenaga kerja dan kecelakaan.
- 8). Pemberian cuti bagi karyawan yang berkepentingan. Cuti bagi karyawan yang akan melahirkan diberikan selama tiga bulan, sebulan sebelum melahirkan dan dua bulan setelah melahirkan. Cuti juga diberikan pada karyawan yang berhalangan seperti menikah, ada anggota keluarga yang meninggal, sakit dan sebagainya.

g. Dana Pensiun Langsung Karyawan (DPLK)

DPLK diberikan kepada karyawan pada saat karyawan mulai dipensiunkan (biasanya dalam usia 55 tahun). Dana pensiun berasal dari hasil tabungan karyawan sendiri ditambah subsidi dari perusahaan.

Karyawan memberikan potongan pada gajinya untuk ditabung oleh perusahaan yang kemudian dialokasikan ke DPLK, kemudian perusahaan memberikan tambahan tabungan yang disebut subsidi perusahaan. Hal ini dilakukan selama karyawan bekerja di perusahaan dan saat karyawan pensiun, karyawan berhak mengambil tabungan yang berupa buku tabungan dan menikmati hasil tabungannya yang sudah ditambah subsidi perusahaan dengan jumlah yang mungkin tidak sedikit, karena dikumpulkan dari karyawan bekerja sampai dipensiunkan.

5. Usaha untuk Meningkatkan Sumber Daya Manusia Perusahaan

Usaha yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan sumber daya manusia perusahaan adalah sebagai berikut:

- a). Training
- b). Kursus
- c). Penataran

E. Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu bidang pokok yang mempengaruhi kelangsungan Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset. Komponen pemasaran yang ada meliputi: konsumen yang dilayani Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset, saluran distribusi, daerah pemasaran, promosi penjualan dan produk yang dihasilkan Penerbitan dan percetakan CV Andi Offset.

1. Konsumen Yang Dilayani Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset

Produk hasil dari Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset adalah cetakan dan buku terbitan yang sangat dibutuhkan baik oleh masyarakat, organisasi atau perusahaan.

2. Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang digunakan untuk produk cetakan adalah secara langsung (produsen-konsumen), sedangkan untuk produk buku dilakukan dengan tiga cara yaitu:

- a. Penerbit Andi Offset – Penyalur – Pengecer – Konsumen Akhir
- b. Penerbit Andi Offset – Penyalur – Konsumen Akhir
- c. Penerbit Andi Offset – Konsumen Akhir

Penyalur (distributor) berlokasi di Yogyakarta antara lain: Gramedia, Toga Mas sedangkan pengecer terdiri dari pedagang buku yang berada di pusat-pusat perbelanjaan buku (*Book Shopping Center*) seperti di Jalan Senopati (sebelah selatan Malioboro) dan di Jalan Prof. Kahar Muzakir (sebelah barat Universitas Islam Indonesia), serta berbagai toko buku yang berada di kawasan Jalan Gejayan.

Khusus untuk melayani masyarakat sekitar perusahaan yang memerlukan buku-buku terbitan Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset perusahaan membuka *bookshop* dengan memberikan potongan harga sebesar 20%.

3. Daerah Pemasaran

Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai memusatkan pemasaran produknya ke daerah-daerah sekitarnya, seperti Surakarta, Semarang, Magelang, Jakarta dan lain-lain. Hal ini tidak menutup kemungkinan untuk memperluas daerah pemasarannya, terbukti dengan perkembangan yang dialami perusahaan ini, dimana daerah pemasaran sudah meluas sampai keluar pulau Jawa.

4. Promosi Penjualan

Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset menggunakan sarana promosi penjualan dengan maksud agar dapat mempertahankan volume penjualan dan dapat meningkatkan volume penjualan. Promosi penjualan yang dilakukan oleh Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset, antara lain: *Advertising* (periklanan), *sales promotion* (promosi penjualan), publisitas dan *personal selling* (penjualan pribadi).

Penjelasan masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

a. *Advertising* (periklanan)

Media yang digunakan oleh Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset sehubungan dengan kegiatan *advertising* antara lain:

- 1). Iklan cetak di majalah dan surat kabar
- 2). Brosur
- 3). Katalog

b. *Sales Promotion* (promosi penjualan)

Media yang digunakan oleh Penerbit dan Percetakan C.V. Andi Offset adalah:

- 1). Pameran yaitu dengan mengikuti pameran-pameran yang diselenggarakan instansi-instansi terkait.
- 2). Hadiah yaitu dengan memberikan hadiah-hadiah berupa *block note*, kalender kecil, dan lain-lain dalam pembelian produk.

c. *Publisitas*

Hal ini dilakukan dengan cara seperti bedah buku dengan menghadirkan seorang pakar untuk mengupasnya dan diharapkan konsumen tertarik untuk mengetahuinya secara lengkap isi buku tersebut.

d. *Personal Selling* (penjualan pribadi)

Kegiatan ini dilakukan dengan cara mendatangi konsumen, misalnya sekolah-sekolah dan lembaga pendidikan, kemudian mengenalkan produk tersebut.

5 Produk yang dihasilkan

Produk yang dihasilkan oleh Penerbit dan Percetakan C.V. Andi Offset dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

a. Produk cetakan

- 1). Berbagai macam kartu, antara lain: kartu nama, kartu lebaran, kartu Natal, kartu undangan dan kartu ucapan terima kasih.
- 2). Blangko-blangko yang dibutuhkan oleh bank, sekolah-sekolah, instansi pemerintah, kantor-kantor dan toko-toko.
- 3). Brosur-brosur, kalender, poster-poster dan berbagai macam stiker.
- 4). Label-label atau cap (etiket) untuk merk berbagai produk seperti sirup, kecap, makanan kecil, shampoo, sabun dan lain-lain.
- 5). Jasa setting, cetakan cover, cetakan buku, stensil, cetak majalah dan cetak buletin.

b. Produk Buku

Jenis buku yang diterbitkan adalah sebagai berikut:

- 1). Buku-buku ilmiah, yang sebagian besar adalah buku-buku perguruan tinggi. Produk buku ilmiah lebih ditekankan pada buku-buku komputer. Buku-buku ilmiah lain selain buku komputer, buku yang diterbitkan adalah:
 - a). ekonomi
 - b). Teknik
 - c). Kesehatan
 - d). Filsafat

- e). Bahasa dan Sastra
 - f). Umum Pertanian
 - g). Statistik
 - h). Lingkungan Hidup
 - i). Hukum
 - j). Pendidikan
- 2). Buku-buku kumpulan cerpen
 - 3). Buku-buku rohani agama Kristen

F. Keuangan

Piutang yang terjadi di perusahaan penerbit dan percetakan CV Andi Offset adanya pembelian secara kredit yang dilakukan pelanggannya. Usaha yang dilakukan perusahaan Penerbit dan Percetakan CV. Andi offset dalam mengatasi piutang yaitu menagih kepada debitur secara rutin pada debitur pada saat jatuh tempo.

G. Administrasi Piutang

Perusahaan penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset menetapkan jangka waktu pengembalian piutang satu sampai dengan dua bulan. Perusahaan dalam menetapkan jangka waktu pengembalian piutang berbeda-beda sesuai dengan kemampuan debiturnya.

Perusahaan Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset merencanakan *turnover* piutang dalam setiap tahunnya adalah enam sampai dengan dua belas kali. Perusahaan Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset melakukan pengelolaan piutang dagang berdasarkan sistem perencanaan bahan baku.

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Analisis

Berdasarkan data yang diperoleh penulis melakukan analisis sebagai berikut:

1. Untuk menjawab rumusan masalah pertama yaitu bagaimana penilaian kinerja yang dilakukan CV. Andi Offset pada saat ini, maka penulis telah mengadakan wawancara langsung dengan manajer CV. Andi Offset. Dari hasil wawancara tersebut diketahui bahwa selama ini CV. Andi Offset melakukan penilaian kinerja melalui laporan keuangan perusahaan yang disusun selama satu tahun. Laporan keuangan yang disusun adalah laporan keuangan dalam bentuk neraca dan laporan laba rugi. Jadi penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan hanya menggunakan ukuran keuangan saja.
2. Untuk menjawab rumusan masalah yang kedua, yaitu bagaimana kinerja manajemen CV. Andi Offset dengan menggunakan *balanced scorecard* penulis mencoba untuk menganalisis masing-masing perspektif.

a. Perspektif Keuangan

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari laporan keuangan periode 31 Desember 2001 sampai dengan 31 Desember 2003. Data keuangan tersebut digunakan penulis untuk mengetahui perspektif keuangan dari CV. Andi Offset, yaitu tingkat rentabilitas CV. Andi Offset.

Analisis yang digunakan penulis adalah analisis rasio. Analisis rasio laporan keuangan dilakukan dengan cara membandingkan rasio keuangan tahun berikutnya dengan tahun sebelumnya. Rasio rentabilitas merupakan rasio pengukuran kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama

periode tertentu. Rasio rentabilitas yang dimaksud adalah Rentabilitas Modal Sendiri, *Profit Margin*, *Return on Investment* (ROI).

Perhitungan rasio-rasio keuangan tersebut adalah sebagai berikut:

1) Rentabilitas Modal Sendiri (RMS)

Rentabilitas Modal sendiri perusahaan pada periode yang diteliti dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2
Laba bersih setelah pajak, Modal sendiri, dan RMS CV. Andi Offset
Periode Desember 2001-2003

Tahun	Laba bersih setelah pajak (Rp)	Modal Sendiri (Rp)	RMS (%)
2001	159.998.282,12	541.623.943,00	29,54
2002	235.799.478,77	395.948.543,79	59,55
2003	162.390.820,27	645.506.044,21	25,16

Pembahasan:

RMS dari tahun 2001, 2002, 2003 berturut-turut adalah 29,54%; 59,55%; 25,16%. Hal ini berarti bahwa setiap Rp1,00 modal sendiri dapat menghasilkan laba bersih sebesar Rp0.29; Rp0.59; Rp25,16.

Selama tahun 2001 sampai dengan tahun 2002 CV. Andi Offset mengalami peningkatan RMS sebesar 30,01%. RMS pada tahun 2001 sebesar 29,54% naik menjadi 59,55% pada tahun 2002. Peningkatan RMS terjadi karena modal CV. Andi Offset mengalami penurunan sebesar 26,89% sedangkan labanya mengalami peningkatan sebesar 43,38%.

RMS CV. Andi Offset untuk tahun 2002 sampai dengan 2003 mengalami penurunan sebesar 34,39%. RMS pada tahun 2002 sebesar

59,55% turun menjadi 25,16% pada tahun 2003. Peningkatan RMS terjadi karena adanya penurunan laba sebesar 31,13% dan peningkatan modal sendiri sebesar 63,03%.

2) *Profit Margin*

Profit margin pada CV. Andi Offset pada periode yang diteliti dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3
Laba bersih setelah pajak, Penghasilan netto dan Profit margin
CV. Andi Offset
Periode 31 Desember 2001-31 Desember 2003

Tahun	Laba bersih setelah Pajak (Rp)	Penghasilan Netto (Rp)	Profit margin (%)
2001	159.998.282,12	2.462.821.474,00	6,50
2002	235.799.478,77	2.732.915.980,98	8,63
2003	162.390.820,27	2.840.725.430,00	5,72

Pembahasan

Profit margin dari tahun 2001-2003 berturut-turut adalah 6,50%; 8,63%; 5,72%. Hal ini berarti bahwa setiap Rp1,00 penghasilan netto dapat menghasilkan laba bersih sebesar Rp0,06; Rp0,08; Rp0,05.

Selama tahun 2001 sampai dengan tahun 2002 *profit margin* CV. Andi Offset mengalami peningkatan sebesar 2,13%. *Profit margin* pada tahun 2001 sebesar 6,50% menjadi 8,63% pada tahun 2002. Peningkatan profit margin terjadi karena laba bersih mengalami peningkatan sebesar 47,38% dan diikuti dengan meningkatnya penghasilan netto sebesar 10,97%.

Profit margin CV. Andi Offset untuk tahun 2002 sampai dengan tahun 2003 mengalami penurunan sebesar 2,91%. *Profit margin* pada

tahun 2002 sebesar 8,63% turun menjadi 5,72% pada tahun 2003. Penurunan *profit margin* terjadi karena adanya kenaikan penghasilan netto sebesar 3,94% tetapi laba bersih setelah pajak mengalami penurunan sebesar 31,13%.

3). *Return on Investment*

Return on Investment perusahaan pada periode-periode yang diteliti dapat dilihat pada tabel:

Tabel 4
Laba bersih setelah pajak, Total aktiva dan ROI CV. Andi Offset
Periode 31 Desember 2001- 31 Desember 2003

Tahun	Laba Bersih setelah pajak (Rp)	Total aktiva (Rp)	ROI (%)
2001	159.998.282,12	970.827.745,04	16,48
2002	235.799.478,77	1.010.302.380,29	23,34
2003	162.390.820,27	975.640.877,60	16,64

Pembahasan

ROI dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2003 berturut-turut adalah 16,48%; 23,34%; 16,64%. Hal ini berarti bahwa setiap Rp 1,00 aktiva dapat menghasilkan laba bersih sebesar Rp0,16; Rp0,23; Rp0,16.

Selama tahun 2001 sampai dengan tahun 2002, ROI CV. Andi Offset mengalami peningkatan. ROI perusahaan selama tahun 2001 sampai dengan tahun 2002 mengalami peningkatan sebesar 6,86%. ROI tahun 2001 sebesar 16,48% naik menjadi 23,34% pada tahun 2002. Kenaikan ROI terjadi karena aktiva CV. Andi Offset mengalami

peningkatan sebesar 4,07% dan diikuti oleh peningkatan laba bersih sebesar 47,38%.

ROI CV. Andi Offset untuk tahun 2002 sampai dengan tahun 2003 mengalami penurunan sebesar 6,7%. ROI pada tahun 2002 sebesar 23,34% turun menjadi 16,64%. Penurunan ROI pada tahun 2003 terjadi karena laba bersih turun sebesar 31,13% sedangkan total aktiva mengalami penurunan sebesar 3,43%.

Secara keseluruhan rasio-rasio tersebut dapat dilihat pada tabel 5 berikut ini:

Tabel 5
Perbandingan Rasio-Rasio Keuangan

Rasio Tahun	RMS	Profit Margin	ROI
2001	29,54	6,50	16,48
2002	59,55	8,63	23,34
2003	25,16	5,72	16,64

Berdasarkan dari hasil perhitungan di atas, profitabilitas CV. Andi Offset dapat dikatakan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan RMS, *profit margin*, dan ROI pada tahun 2002. Peningkatan ini disebabkan adanya peningkatan penjualan bersih yang cukup tajam sehingga menyebabkan peningkatan laba bersih dan adanya pengurangan modal.

Pada tahun 2003 CV. Andi offset mengalami penurunan RMS, *profit margin*, dan ROI yang cukup tajam. Penurunan ini disebabkan karena penambahan modal dan peningkatan Harga Pokok Produksi yang cukup besar sehingga menyebabkan berkurangnya laba kotor dan laba bersih.

b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan ada beberapa hal yang dianalisis antara lain:

1) Pangsa pasar

Proporsi bisnis CV. Andi Offset tercermin dari besar kecilnya pangsa pasar perusahaan tersebut. Pengukuran pangsa pasar yang dilakukan pada CV. Andi Offset dilihat dengan cara mengamati daerah pemasaran yang dilakukan perusahaan. Dengan target pangsa pasar seluruh Indonesia, Pangsa pasar CV. Andi Offset dari tahun ke tahun terlihat mengalami peningkatan. Hal ini diketahui melalui perluasan daerah pemasaran produk CV. Andi Offset. Pemasaran yang dilakukan perusahaan dahulu terbatas pada daerah Yogyakarta dan sekitarnya, tetapi sekarang daerah pemasaran perusahaan sudah meluas sampai ke Semarang, Magelang, Jakarta bahkan sudah sampai keluar Jawa. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan pangsa pasar CV. Andi Offset.

2) Peningkatan Jumlah Penjualan

Sesuai dengan tujuan perusahaan untuk menghasilkan produk yang bermutu tinggi dan harga terjangkau, maka pengukuran ini dilakukan untuk melihat minat pelanggan untuk tetap membeli produk CV. Andi Offset. Jika jumlah penjualan mengalami peningkatan, maka dinilai bahwa produk yang dihasilkan CV. Andi Offset sesuai dengan apa yang diinginkan konsumen, sehingga pelanggan tertarik untuk membeli lagi. Jumlah penjualan tersebut dibandingkan dari tahun ke tahun untuk melihat perubahannya. Perhitungan perubahan penjualan yang terjadi dapat dilihat pada tabel 6 berikut ini.



Tabel 6
Jumlah Penjualan CV. Andi Offset
Periode 31 Desember 2001-31 Desember 2003 dan
rasio Perbandingan Dengan Tahun Dasar 2001

Tahun 2001	Tahun 2002	Tahun 2003
Rp2.462.821.474,00	Rp2.732.915.980,00	Rp2.840.725.430,00
100%	110,97%	115,34%

Penulis menggunakan analisis *times series* untuk melihat perkembangan jumlah penjualan CV. Andi Offset periode 31 Desember 2001 - 31 Desember 2003. Untuk tahun 2002 kenaikan sebesar 10,97%, sedangkan untuk tahun 2003 kenaikan sebesar 15,34%.

Berarti CV. Andi Offset mampu meningkatkan jumlah penjualan sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa produk yang dihasilkan perusahaan sesuai dengan kemauan pelanggan.

3) Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan diukur dengan membagikan kuesioner kepada pelanggan CV. Andi Offset. Dalam penelitian ini kuesioner disebarkan kepada 25 pelanggan. Pengambilan sampel ini dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$n \geq P (1 - P) (z/b)^2$$

n = Jumlah sampel

P = Proporsi.

z = Nilai yang diperoleh dari tabel Z pada *level of confidence* tertentu.

Dalam penelitian ini digunakan *level of confidence* sebesar 95% berarti akurasi statistik sampel dapat mengestimasi parameter populasinya dengan benar adalah sebesar 95%.

b = Kesalahan menaksir yang masih bisa diterima. Dalam hal ini ditetapkan sebesar 20% dari parameternya.

Populasi dari penelitian ini meliputi semua pelanggan CV. Andi Offset. Dalam hal ini tidak ada informasi mengenai proporsi jumlah pelanggan secara keseluruhan maka digunakan cara konservatif dengan mengambil $P(1 - P) = 0,25$ yaitu nilai maksimum untuk $P(1 - P)$ yaitu $(0,5)(0,5)$. Perhitungan sampel untuk pelanggan adalah sebagai berikut:

$$n \geq P(1 - P)(z/b)^2$$

$$n \geq (0,25)(1,96/0,2)^2$$

$$n \geq 24$$

Dari perhitungan di atas, jumlah sampel yang harus diambil adalah 24 responden. Untuk mempermudah perhitungan, maka angka tersebut dibulatkan menjadi 25 responden. Kuesioner disebarikan kepada 25 responden, dalam hal respondennya adalah pelanggan CV. Andi Offset.

Hasil kuesioner kepuasan pelanggan tersebut dianalisis dengan analisis *Multiattitude Attitude Model*. Untuk mengetahui kepuasan pelanggan penulis menggunakan analisis *multiattitude attribute model*. Model ini juga digunakan untuk melihat sikap pelanggan terhadap atribut harga, atribut mutu dan atribut waktu dari CV. Andi Offset.

Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Attitude} = \sum_{i=1}^n W_i \left| I_i - X_i \right|$$

Keterangan:

I_i = Nilai ideal rata-rata *customer* pada atribut i

X_i = Nilai *belief* rata-rata *customer* pada atribut i

W_i = Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut

n = Jumlah atribut yang diteliti

Data yang diperoleh dari hasil kuesioner yang diberikan pada pelanggan diolah lebih lanjut oleh penulis. Data dari kuesioner yang bersifat kualitatif diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif, dengan skor 1 sampai dengan 5.

Analisis *Multiattitude Attribute Model* digunakan untuk mengetahui atribut apa yang paling dominan mempengaruhi pelanggan dalam menggunakan produk dan menikmati pelayanan CV. Andi Offset. Dalam analisis ini dilakukan perhitungan nilai *belief* dan nilai ideal pelanggan untuk masing-masing atribut harga, mutu dan waktu.

Dalam penelitian ini nilai *belief* didapat dari kondisi nyata yang ada dan nilai ideal diperoleh dari kondisi yang diharapkan. Perhitungan nilai *belief* rata-rata untuk atribut harga, mutu dan waktu dari hasil kuesioner kepuasan pelanggan serta tabel penjelasannya dapat dilihat pada lampiran 5.

Berdasarkan perhitungan nilai *belief* rata-rata dan nilai ideal rata-rata, secara lebih lanjut akan diringkas dalam perhitungan kesenjangan nilai *belief* dan rata-rata dan nilai ideal rata-rata untuk atribut harga, mutu dan waktu. Adapun perhitungan kesenjangan nilai *belief* rata-rata dan nilai ideal rata-rata dapat dilihat pada tabel 7 berikut ini.

Tabel 7
Perhitungan Kesenjangan Kepuasan Pelanggan

ATRIBUT	Rata-Rata Nilai Belief	Rata-rata Nilai Ideal	Kesenjangan
ATRIBUT HARGA			
1. Kesesuaian harga, produk dan Jasa	4,08	4,4	0,32
2. Kesesuaian harga dengan perusahaan lain	3,44	3,84	0,40
3. Ketidakesesuaian harga, produk dan Jasa	3,76	4,16	0,40
4. Ketidakesesuaian harga dengan perusahaan lain	3,44	3,72	0,28
ATRIBUT MUTU			
1. Jaminan kualitas produk/jasa	4,04	4,4	0,36
2. Jaminan kualitas layanan	3,72	4,36	0,64
3. Keramahan karyawan	3,76	4,28	0,52
4. Penampilan karyawan yang rapi	3,6	4,4	0,8
5. kenyamanan dan kebersihan	3,72	4,32	0,6
6. Tidak ada jaminan kualitas produk atau jasa	3,64	3,64	0
7. Tidak ada keramahan layanan	3,84	4,28	0,44
8. Tidak ada kenyamanan dan kebersihan	3,84	4,04	0,20
ATRIBUT WAKTU			
1. Kecepatan karyawan	3,76	4,32	0,56
2. Keterlambatan karyawan	3,72	3,60	0,12

Langkah selanjutnya adalah menentukan atribut yang keadaannya (*belief*) paling mendekati keinginan (*ideal*) pelanggan. Atribut tersebut dapat dilihat dari hasil perhitungan rata-rata kesenjangan nilai *belief* rata-rata dan nilai ideal rata-rata pada hasil lampiran 8. Atribut yang keadaannya (*belief*) paling mendekati keinginan (*ideal*) adalah yang menunjukkan hasil terkecil diantara atribut yang lain.

Berdasarkan hasil di lampiran 8 menunjukkan hasil atribut harga sebesar 0,35; atribut mutu sebesar 0,45 dan atribut waktu sebesar 0,34. Maka hasil kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa atribut waktulah yang keadaannya (*belief*) paling mendekati keinginan (*ideal*)

pelanggan karena mempunyai tingkat kesenjangan yang paling kecil yaitu sebesar 0,34.

Selanjutnya bobot rata-rata untuk tiap-tiap atribut dihitung berdasarkan urutan kepentingan yang diberikan dalam pengisian kuesioner. Hasil urutan kepentingan pelanggan dapat dilihat pada tabel 8 dibawah ini:

Tabel 8
Urutan Kepentingan Hasil Kusioner Kepuasan pelanggan

Atribut	Urutan Kepentingan		
	1	2	3
1. Harga	3	18	4
2. Mutu	1	5	19
3. Waktu	21	2	2

3 ← 1
18 ← 2
4 ← 3

Setelah mengetahui jawaban pelanggan tentang urutan kepentingan atribut harga, mutu dan waktu, kemudian dilakukan penjumlahan nilai hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang memberikan prioritas kepentingan pada atribut tertentu dari ketiga atribut yang ada. Untuk hasil kali urutan terpenting atas jawaban yang diberikan pelanggan serta perhitungannya dapat dilihat pada lampiran 9.

Berdasarkan hasil perhitungan pada lampiran 9 diperoleh nilai untuk atribut harga sebesar 49, atribut mutu sebesar 71 dan atribut waktu sebesar 32. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan hasil perkalian yang paling besar adalah 71. Hal ini menunjukkan bahwa atribut waktu adalah atribut yang dianggap paling penting oleh pelanggan. Dari hasil perhitungan tersebut masing-masing atribut

diberi bobot sesuai dengan urutan tingkat kepentingan yang diberikan oleh pelanggan.

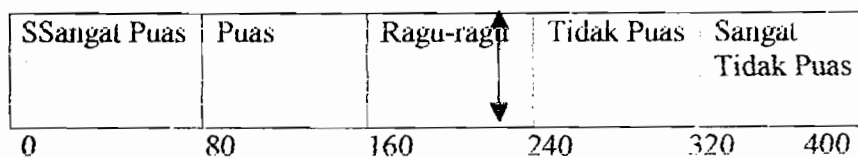
Tabel 9
Urutan Kepentingan, hasil kali dan bobot masing-masing atribut

No. (1)	Atribut (2)	Hasil Kali (3)	Urutan Kepentingan (4)	Bobot/Nilai (5) = $\frac{(4)}{6} \times 100\%$
1.	Harga	49	2	33
2.	Mutu	71	1	50
3.	Waktu	32	3	17
	Jumlah	152	6	100

Selanjutnya dari hasil perhitungan kesenjangan nilai *belief* rata-rata pada tabel 7 dan nilai *ideal* rata-rata dikalikan dengan bobot atau nilai pada tabel 9 sesuai dengan atributnya. Perhitungan ini digunakan untuk mengukur sikap pelanggan secara keseluruhan terhadap atribut harga, mutu dan waktu.

Pengukuran sikap pelanggan terhadap seluruh atribut dilakukan berdasarkan tabel 7 dengan tabel 9 dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Attitude} &= 50 \times [(0,36+0,64+0,52+0,8+0,6+0+0,44+0,2)] + 33 \times \\
 &\quad [(0,32+0,40+0,40+0,28)] + 17 \times [(0,56+0,12)] \\
 &= 178 + 46,2 + 11,56 \\
 &= 235,70
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil di atas dapat diketahui bahwa sikap pelanggan terhadap atribut mutu, waktu dan harga dari CV. Andi Offset adalah ragu-ragu. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen CV. Andi Offset kurang baik dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Secara umum perspektif pelanggan CV. Andi Offset dapat dilihat dari tabel 10 di bawah ini.

Tabel 10
Perspektif Pelanggan Pada CV. Andi Offset

Perspektif Pelanggan	Kesimpulan
Pangsa pasar	Kenaikan jumlah penjualan produk.
Peningkatan jumlah penjualan	Mampu meningkatkan jumlah penjualan
Kepuasan Pelanggan	Kurang mampu dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan

Berdasarkan tabel di atas, kinerja CV. Andi Offset dari perspektif pelanggan adalah cukup baik. Karena dari ketiga ukuran dalam perspektif pelanggan hanya dua yang menunjukkan keadaan yang baik yaitu pangsa pasar dan peningkatan jumlah penjualan. Sedangkan ukuran yang lain yaitu kepuasan pelanggan menunjukkan hasil yang kurang baik.

c). Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk analisis proses bisnis internal penulis mencoba melihat apakah manajemen CV. Andi Offset yang bergerak dalam bidang penerbitan dan percetakan ini telah melakukan proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual.

Berdasarkan keterangan di bawah ini CV. Andi Offset berusaha untuk mengidentifikasi proses penting yang harus dikuasai oleh perusahaan yang mampu memenuhi tujuan manajemen perusahaan dan para pelanggan. Data mengenai perspektif proses bisnis internal dapat dilihat pada tabel 11

Tabel 11
Perbandingan Proses Bisnis Internal pada Balanced Scorecard
dan Proses Bisnis Internal pada CV. Andi Offset

No	Proses Bisnis Internal Balanced Scorecard	Proses Bisnis Internal CV. Andi Offset	Ket
1	<p>Proses Inovasi Perusahaan meneliti apa yang menjadi kebutuhan pelanggan & menciptakan produk dan jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut.</p>	<p>Proses Inovasi CV. Andi Offset meneliti kebutuhan pelanggan dengan cara:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Membuka kesempatan bagi para pelanggan untuk memberikan saran terhadap produk perusahaan yang telah diterbitkan sehingga perusahaan dapat terus berupaya untuk mencari tahu apa yang diinginkan pelanggan. b) Menerbitkan berbagai buku atau literatur kuliah berdasarkan bahan atau materi terbaru dengan cara melakukan revisi. c) Menjalin hubungan dengan banyak pengarang buku agar perusahaan dapat dengan cepat menerbitkan buku-buku baru. d) Memberikan cara yang mudah bagi pelanggan untuk memperoleh produk, yaitu dengan cara memberikan layanan pembelian melalui internet. 	BAIK
II	<p>Proses Operasi Menitikberatkan pada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu. Dimulai dari diterimanya pesanan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa.</p>	<p>Proses Operasi Proses operasi yang dilakukan CV. Andi Offset dilakukan dengan memberikan layanan yang cepat dan sesuai dengan pesanan. Layanan yang diberikan CV. Andi Offset untuk produk yang berupa pesanan cetakan dan berupa buku adalah dengan membuka <i>bookstore</i> untuk membantu pelanggan dalam mendapatkan buku yang diinginkan, membuka banyak cabang dan juga memungkinkan untuk para pelanggan melakukan pembelian melalui internet. Selain itu CV. Andi Offset memberi diskon bagi pelanggan yang membeli langsung di CV. Andi Offset.</p>	BAIK

Tabel 11 (lanjutan)
Perbandingan Proses Bisnis Internal pada Balanced Scorecard
dan Proses Bisnis Internal pada CV. Andi Offset

No	Proses Bisnis Internal Balanced Scorecard	Proses Bisnis Internal CV. Andi Offset	Ket
III	<p>Layanan Purna Jual Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai fasilitas perbaikan, penggantian produk yang tidak maksimal.</p>	<p>Layanan Purna Jual CV. Andi Offset merupakan perusahaan percetakan dan penerbitan, maka kegiatan purna jual yang diberikan perusahaan adalah sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Memberikan <i>feedback</i> atas <i>complain</i> yang diutarakan oleh pelanggan maupun distributor dengan melakukan perbaikan pada pelayanan berikutnya. b) Menjalin hubungan personal yang baik dengan pihak-pihak yang ikut menyalurkan penjualan produk yang dihasilkan CV. Andi Offset. c) Memberikan jangka waktu pembayaran yang sesuai bagi perusahaan dan bagi pelanggan dalam hal ini para distributor. 	BAIK

Pendekatan *balanced scorecard* mengenai proses internal bisnis dapat diketahui dengan mengukur proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual. Berdasarkan perbandingan pada tabel 11 proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual sudah diterapkan pada CV. Andi Offset. Sehingga dapat dikatakan kinerja CV. Andi Offset dari perspektif proses bisnis internal adalah baik.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan untuk mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Dalam hal ini, penulis menggunakan tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu

kemampuan karyawan, kapabilitas sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

Pengukuran perspektif tersebut adalah sebagai berikut:

1). Kemampuan karyawan

Kemampuan karyawan merupakan kesanggupan, kecakapan karyawan dalam melakukan tugas-tugasnya sesuai dengan jabatan dan tanggung jawabnya.

Penulis dalam hal ini melakukan analisis terhadap dua ukuran yang mampu menggambarkan keadaan kemampuan karyawan CV. Andi Offset yaitu kepuasan karyawan dan retensi karyawan.

a) Kepuasan Karyawan

Untuk mengetahui bagaimana sikap karyawan terhadap perusahaan, penulis menggunakan kuesioner yang ditujukan kepada karyawan perusahaan. Dalam penelitian ini kuesioner disebarkan kepada 20 karyawan. Sampel ditentukan dengan rumus sebagai berikut:

$$n \geq P (1 - P) (z / b)^2$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

P = Proporsi.

z = Nilai yang diperoleh dari tabel Z pada *level of confidence* tertentu.

Dalam penelitian ini digunakan *level of confidence* sebesar 95%

berarti akurasi statistik sampel dapat mengestimasi parameter

populasinya dengan benar adalah sebesar 95%.

b = Kesalahan menaksir yang masih bisa diterima. Dalam hal ini ditetapkan sebesar 20% dari parameternya.

Sampel untuk karyawan diambil dari 210 populasi. Populasi penelitian ini meliputi semua karyawan CV. Andi Offset. Perhitungan proporsi untuk karyawan dilakukan dengan mengadakan perbandingan total jumlah karyawan yang ada dengan jumlah karyawan yang bekerja langsung berhadapan dengan konsumen perusahaan sebagai proporsi pertama. Sedangkan karyawan yang tidak berhadapan langsung dengan konsumen perusahaan digolongkan dalam proporsi kedua. Perhitungan proporsi adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Karyawan yang berhadapan langsung dengan pelanggan} &= \frac{56}{210} \\ &= 0,26 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Karyawan yang tidak berhadapan langsung dengan pelanggan} \\ &= \frac{154}{210} = 0,74 \end{aligned}$$

Maka perhitungan sampel untuk karyawan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &\geq P(1 - P) (z / b)^2 \\ n &\geq (0,26) (0,74) (1,96 / 0,2)^2 \\ n &\geq 18 \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas, jumlah sampel yang harus diambil adalah 18 responden. Untuk mempermudah perhitungan, maka angka tersebut dibulatkan menjadi 20 responden. Kuesioner disebarakan kepada 20 responden, dalam hal respondennya adalah pelanggan CV. Andi Offset.

Data sikap karyawan terhadap perusahaan yang terdiri dari atribut komunikasi, atribut dukungan dan atribut penghargaan ini kemudian di analisis dengan *Multiattitude Attribute Models* dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Attitude} = \sum_{i=1}^n W_i | I_i - X_i |$$

Keterangan:

I_i = Nilai ideal rata-rata *customer* pada atribut i

X_i = Nilai *belief* rata-rata *customer* pada atribut i

W_i = Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut

n = Jumlah atribut yang diteliti

Data yang diperoleh dari hasil kuesioner yang diberikan pada pelanggan diolah lebih lanjut oleh penulis. Dimana data dari kuesioner yang bersifat kualitatif diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif, dengan skor 1 sampai dengan 5.

Analisis *Multiattitude Attribute Model* dalam hal ini digunakan untuk mengetahui atribut apa yang paling dominan mempengaruhi sikap karyawan terhadap CV. Andi Offset. Dalam analisis ini dilakukan perhitungan nilai *belief* dan nilai *ideal* karyawan untuk masing-masing atribut komunikasi, penghargaan dan dukungan dari manajer.

Dalam penelitian ini nilai *belief* didapat dari kondisi nyata yang ada dan nilai ideal diperoleh dari kondisi yang diharapkan. Perhitungan nilai *belief* rata-rata untuk atribut komunikasi, penghargaan dan

dukungan dari hasil kuesioner kepuasan karyawan serta tabel penjelasannya dapat dilihat pada lampiran 6.

Dari perhitungan nilai *belief* rata-rata dan nilai ideal rata-rata, secara lebih lanjut akan diringkas dalam perhitungan kesenjangan nilai *belief* dan rata-rata dan nilai *ideal* rata-rata untuk atribut komunikasi, penghargaan dan dukungan. Adapun perhitungan kesenjangan nilai *belief* rata-rata dan nilai *ideal* rata-rata dapat dilihat pada tabel 12 berikut ini.

Tabel 12
Perhitungan Kesenjangan Kepuasan Karyawan

ATRIBUT	Rata-rata Nilai Belief	Rata-rata Nilai Ideal	Kesenjangan
ATRIBUT KOMUNIKASI			
1. Ada kesempatan untuk memberikan pendapat atau saran	4,5	4,4	0,1
2. Ada kesempatan untuk mengungkapkan masalah.	4,5	4,4	0,1
3. Ada informasi dari pimpinan mengenai pekerjaan.	4,5	4,7	0,2
4. Ada petunjuk dari atasan dalam menyelesaikan pekerjaan	4,3	4,6	0,3
5. Hubungan dengan pimpinan secara langsung	4,1	4,6	0,5
6. Tidak ada kesempatan memberikan pendapat.	4,2	3,7	0,5
7. Tidak ada penyelesaian masalah pekerjaan.	4,3	4,0	0,3
8. Informasi pekerjaan tidak diberikan.	4,1	3,7	0,4
ATRIBUT PENGHARGAAN			
1. Ada penghargaan atas prestasi karyawan	4,3	4,7	0,4
2. Kompensai yang diberikan sesuai.	4,1	4,4	0,3
3. Tidak ada penghargaan atas prestasi	4,4	4,3	0,1
4. Kompensasi dan pekerjaan tidak sesuai.	4,3	4,4	0,1
ATRIBUT DUKUNGAN			
1. Ada dukungan untuk pekerjaan	4,3	4,8	0,5
2. Ada sarana dan prasarana yang mendukung	4,4	4,8	0,4
3. Ada dukungan dari sesama rekan kerja	4,6	4,8	0,2
4. Sarana dan prasarana tidak tersedia	4,3	3,9	0,4
5. Tidak ada dukungan dari sesama rekan kerja.	4,3	4,0	0,3

Langkah selanjutnya adalah menentukan atribut yang keadaannya (*belief*) paling mendekati keinginan (*ideal*) pelanggan. Atribut tersebut dapat dilihat dari hasil perhitungan rata-rata kesenjangan nilai *belief* rata-rata dan nilai *ideal* rata-rata pada lampiran 8. Atribut yang keadaannya (*belief*) paling mendekati keinginan (*ideal*) adalah yang menunjukkan hasil terkecil diantara atribut yang lain.

Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata kesenjangan pada lampiran 8 menunjukkan hasil atribut komunikasi sebesar 0,33; atribut penghargaan sebesar 0,23 dan atribut dukungan sebesar 0,34. Maka hasil kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa atribut penghargaanlah yang keadaannya (*belief*) paling mendekati keinginan (*ideal*) pelanggan karena mempunyai tingkat kesenjangan yang paling kecil yaitu sebesar 0,23.

Selanjutnya bobot rata-rata untuk tiap-tiap atribut dihitung berdasarkan urutan kepentingan yang diberikan dalam pengisian kuesioner, hasil urutan kepentingan karyawan dapat dilihat pada tabel 13 dibawah ini:

Tabel 13
Urutan Kepentingan Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan

Atribut	Urutan Kepentingan		
	1	2	3
Komunikasi	18	2	0
Penghargaan	2	0	18
Dukungan	0	18	2

Setelah mengetahui jawaban karyawan tentang urutan kepentingan atribut komunikasi, penghargaan dan dukungan, kemudian dilakukan penjumlahan nilai hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah

responden yang memberikan prioritas kepentingan pada atribut tertentu dari ketiga atribut yang ada. Untuk hasil kali urutan terpenting atas jawaban yang diberikan pelanggan serta perhitungannya dapat dilihat pada lampiran 9.

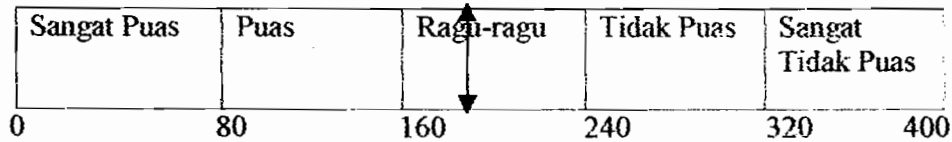
Hasil perhitungan pada lampiran 9 menunjukkan nilai untuk atribut komunikasi sebesar 58, atribut penghargaan sebesar 24 dan atribut dukungan sebesar 38. Maka hasil perhitungan tersebut menunjukkan hasil perkalian yang paling besar adalah 58. Hal ini menunjukkan bahwa atribut komunikasi adalah atribut yang dianggap paling penting oleh karyawan.

Tabel 14
Urutan Kepentingan, hasil kali dan bobot masing-masing atribut

No (1)	Atribut (2)	Hasil Kali (3)	Urutan Kepentingan (4)	Bobot/Nilai (5) = $\frac{(4)}{6} \times 100\%$
1	Komunikasi	58	1	50
2	Penghargaan	24	3	17
3	Dukungan	38	2	33
	Jumlah	120	6	100

Selanjutnya dari hasil perhitungan kesenjangan nilai *belief* rata-rata dan nilai *ideal* rata-rata pada tabel 12 dikalikan dengan bobot atau nilai pada tabel 14 sesuai dengan atributnya. Hasil perhitungan ini digunakan untuk mengukur sikap karyawan secara keseluruhan terhadap atribut komunikasi, penghargaan dan dukungan. Pengukuran sikap karyawan terhadap seluruh atribut dilakukan berdasarkan tabel 12 dan tabel 14 dengan perhitungan berikut ini.

$$\begin{aligned}
 \text{Attitude} &= 50 \times [(0,1+0,1+0,2+0,3+0,5+0,5+0,3+0,4)] + 33 \times \\
 &\quad [(0,5+0,4+0,2+0,3+0,3)] + 17 \times [(0,4+0,3+0,1+0,1)] \\
 &= 130 + 56,1 + 15,3 \\
 &= 201,4
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil di atas dapat diketahui bahwa sikap karyawan terhadap atribut komunikasi, penghargaan dan dukungan dari CV. Andi Offset adalah ragu-ragu. Berarti manajemen CV. Andi Offset dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan masih kurang baik. Oleh karena itu manajemen CV. Andi Offset diharapkan untuk lebih meningkatkan kepuasan kerja kepada karyawan khususnya dalam hal pemberian dukungan, pelancaran komunikasi serta pemberian penghargaan.

b). Retensi Karyawan

Retensi karyawan dalam hal ini adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang bekerja di CV. Andi Offset. Berdasarkan hasil data lamanya karyawan bekerja, retensi karyawan ini menunjukkan hasil yang baik. Sampai saat ini perusahaan tidak mengalami pengurangan jumlah karyawan dalam frekuensi tinggi, khususnya karyawan yang memegang jabatan-jabatan kunci dalam hal ini para manajer. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa CV. Andi Offset memiliki kemampuan yang baik dalam mempertahankan karyawan yang menempati jabatan tertentu.

2). Kemampuan Sistem Informasi

Pada analisis data sebelumnya yaitu perspektif proses bisnis internal, perusahaan telah berupaya keras dalam memperoleh informasi mengenai pelanggan dan produk apa yang pelanggan butuhkan melalui berbagai proses inovasi, hal ini menghasilkan informasi yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam melakukan proses produksi. Selain itu, kegiatan layanan purna jual yang dilakukan CV. Andi Offset dengan menjalin hubungan yang lebih akrab dengan pihak-pihak yang membantu penjualan produk CV. Andi Offset, membantu pihak perusahaan untuk mengetahui produk apa yang banyak dicari dan diperlukan oleh para pembacanya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemampuan perusahaan dalam sistem informasi menunjukkan hasil yang baik.

3). Motivasi, Pemberian Wewenang dan Pembatasan Wewenang

Tujuan faktor ketiga ini adalah terfokus pada pembentukan iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif karyawan. Dalam hal ini memberikan hasil penelitian CV. Andi Offset telah memberikan kebebasan penuh pada karyawan dalam berpendapat dan mengkomunikasikan permasalahan kerjanya.

Untuk mengetahui bagaimana kepuasan manajer terhadap kinerja karyawan, digunakan kuesioner yang ditujukan kepada manajer perusahaan. Populasi penelitian ini adalah seluruh manajer CV. Andi Offset. Oleh karena jumlah populasi yang kecil, maka penulis memutuskan untuk mengambil sampel sebesar populasinya yaitu sebanyak enam responden. Pengukuran partisipasi karyawan dalam

meningkatkan kinerja perusahaan ini diukur dengan analisis *Multiattitude Attribute Model* yang menggambarkan sikap puas atau tidak puas manajer terhadap partisipasi karyawan dalam perusahaan.

Data diperoleh dari hasil kuesioner yang dibagikan pada manajer diolah lebih lanjut oleh penulis. Dimana data kuesioner yang bersifat kualitatif diubah menjadi data berbentuk kuantitatif, dengan skor 1 sampai dengan 5.

Analisis *Multiattitude Attribute Model* dalam hal ini digunakan untuk mengetahui atribut apa yang paling dominan mempengaruhi sikap manajer terhadap kapabilitas karyawan. Dalam analisis ini dilakukan perhitungan nilai *belief* dan nilai ideal manajer untuk masing-masing atribut komunikasi, pendukung dan kapabilitas karyawan.

Dalam penelitian ini nilai *belief* didapat dari kondisi nyata yang ada dan nilai ideal diperoleh dari kondisi yang diharapkan. Perhitungan nilai *belief* rata-rata untuk atribut komunikasi, pendukung dan kapabilitas karyawan dari hasil kuesioner kepuasan manajer serta tabel penjelasannya dapat dilihat pada lampiran 7.

Berdasarkan perhitungan nilai *belief* rata-rata dan nilai ideal rata-rata, secara lebih lanjut akan diringkas dalam perhitungan kesenjangan nilai *belief* dan rata-rata dan nilai ideal rata-rata untuk atribut komunikasi, pendukung kapabilitas karyawan. Adapun perhitungan kesenjangan nilai *belief* rata-rata dan nilai ideal rata-rata dapat dilihat pada tabel 15.

Tabel 15
Perhitungan Kesenjangan Kepuasan Manajer

ATRIBUT	Rata-rata Nilai Belief	Rata-rata Nilai Ideal	Kesenjangan
ATRIBUT KOMUNIKASI			
1. Keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan	4,67	4,67	0
2. Ide atau gagasan yang disampaikan merupakan sumbnagan yang baik.	5	4,83	0,17
ATRIBUT PENDUKUNG			
1. Karyawan memberikan dukungan dalam menyelesaikan tugas manajer.	5	4,67	0,33
2. Rekan sekerja memberikan dukungan dalam menyelesaikan tugas	4,83	4,67	0,16
3. Ada dukungan dalam pengambilan keputusan bersama	4,33	4,67	0,34
ATRIBUT KAPABILITAS			
1. Ada kepuasan terhadap pekerjaan karyawan	4,67	4,5	0,12
2. Ada kepuasan terhadap kemampuan karyawan dalam penguasaan teknologi	4	4,33	0,33
3. Ada kepuasan terhadap hasil pekerjaan karyawan	4,5	4,5	0

Langkah selanjutnya adalah menentukan atribut yang keadaannya (*belief*) paling mendekati keinginan (*ideal*) manajer. Atribut tersebut dapat dilihat dari hasil perhitungan rata-rata kesenjangan nilai *belief* rata-rata dan nilai *ideal* rata-rata pada lampiran 8. Atribut yang keadaannya (*belief*) paling mendekati keinginan (*ideal*) adalah yang menunjukkan hasil terkecil diantara atribut yang lain.

Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata kesenjangan pada lampiran 8 menunjukkan hasil atribut komunikasi sebesar 0,09; atribut pendukung sebesar 0,28 dan atribut kapabilitas sebesar 0,15. Maka hasil kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa atribut komunikasilah yang keadaannya (*belief*) paling mendekati keinginan (*ideal*)

pelanggan karena mempunyai tingkat kesenjangan yang paling kecil yaitu sebesar 0,09.

Selanjutnya bobot rata-rata untuk tiap-tiap atribut dihitung berdasarkan urutan kepentingan yang diberikan dalam pengisian kuesioner. Hasil urutan kepentingan manajer dapat dilihat pada tabel 16 dibawah ini:

Tabel 16
Urutan Kepentingan Hasil Kueioner Kepuasan Manajer

Atribut	Urutan Kepentingan		
	1	2	3
Komunikasi	6	0	0
Pendukung	0	4	2
Kapabilitas	0	2	4

Setelah mengetahui jawaban manajer tentang urutan kepentingan atribut komunikasi, pendukung dan kapabilitas, kemudian dilakukan penjumlahan nilai hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang memberikan prioritas kepentingan pada atribut tertentu dari ketiga atribut yang ada. Untuk hasil kali urutan terpenting atas jawaban yang diberikan manajer serta perhitungannya dapat dilihat pada lampiran 9.

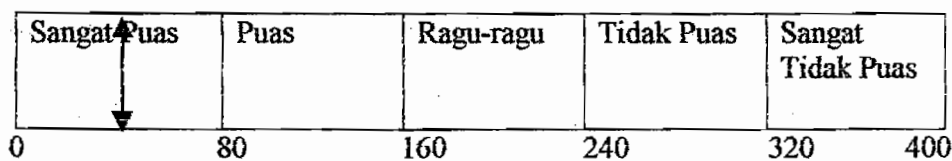
Berdasarkan hasil perhitungan pada lampiran 9 diperoleh nilai untuk atribut komunikasi sebesar 18, atribut penghargaan sebesar 10 dan atribut dukungan sebesar 8. Maka hasil perhitungan tersebut menunjukkan hasil perkalian yang paling besar adalah 18. Hal ini menunjukkan bahwa atribut komunikasi adalah atribut yang dianggap paling penting oleh manajer.

Tabel 17
Urutan Kepentingan, hasil kali dan bobot masing-masing atribut

No (1)	Atribut (2)	Hasil Kali (3)	Urutan Kepentingan (4)	Bobot/Nilai (5) = $\frac{(4)}{6} \times 100\%$
1	Komunikasi	18	1	50
2	Dukungan	10	2	33
3	Kapabilitas	8	3	17
	Jumlah	36	6	100

Selanjutnya dari hasil perhitungan kesenjangan nilai *belief* rata-rata dan nilai ideal rata-rata dikalikan dengan bobot atau nilai pada tabel 17 sesuai dengan atributnya. Hasil perhitungan ini digunakan untuk mengukur sikap manajer secara keseluruhan terhadap atribut komunikasi, pendukung dan kapabilitas. Pengukuran sikap manajer terhadap seluruh atribut dilakukan berdasarkan tabel 15 dan 17 dengan perhitungan berikut ini.

$$\begin{aligned}
 \text{Attitude} &= 50 \times [(0+0,17)] + 33 \times [(0,33+0,16+0,34)] + 17 \times \\
 &\quad [(0,12+0,33+0)] \\
 &= 8,5 + 27,39 + 7,65 \\
 &= 43,54
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil di atas dapat diketahui bahwa sikap manajer terhadap atribut komunikasi, pendukung dan kapabilitas dari CV. Andi Offset adalah sangat puas.

B. Pembahasan

Keadaan perspektif keuangan CV. Andi Offset adalah cukup baik. Pada tahun 2002 RMS, *profit margin*, ROI mengalami peningkatan tetapi karena adanya investasi tambahan pada aktiva tetap dan peningkatan harga pokok produksi pada tahun 2003 menyebabkan rasio-rasio keuangan tersebut mengalami penurunan kembali. Adanya peningkatan harga pokok produksi ini menyebabkan berkurangnya laba bersih setelah modal yang digunakan untuk menghitung ROI, RMS, dan *Operating Ratio*.

Dilihat dari perspektif pelanggan, CV. Andi Offset cukup mampu menambah pangsa pasar dan meningkatkan penjualan. Hal ini terlihat dengan adanya peningkatan pada jumlah penjualan. Tetapi pihak CV. Andi Offset masih perlu untuk meningkatkan pelayanannya sehingga mampu untuk memberikan kepuasan yang lebih pada pelanggannya.

Perspektif proses bisnis internal CV. Andi Offset yang baik mampu memberikan dorongan pada perspektif keuangan. Proses inovasi, operasi dan layanan purna jual yang dilaksanakan CV. Andi Offset sudah cukup baik. Hal ini terlihat dari adanya peningkatan penjualan yang terjadi di perusahaan.

Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga kategori yang diukur yaitu kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi dan motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang. Dari pengukuran ketiga kategori tersebut menunjukkan bahwa kategori kemampuan karyawan masih memberikan hasil kurang baik, sedangkan kategori kemampuan sistem informasi dan motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang menunjukkan hasil yang baik. Secara keseluruhan kinerja CV. Andi Offset jika ditinjau dari *balanced scorecard* dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 18
Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja

Perspektif Balanced Scorecard	KRITERIA	Keadaan C.V. Andi Offset	Ket
1. Perspektif Keuangan Pertumbuhan tingkat laba	Peningkatan <i>Rentabilitas & Profitabilitas</i>	Pada tahun 2002 terjadi peningkatan RMS, <i>Profit margin</i> , dan ROI masing-masing sebesar 30,01%; 2,13%; 6,86%. Peningkatan ini terjadi karena adanya peningkatan penjualan bersih yang cukup tajam. Sedangkan, pada tahun 2003 RMS, <i>profit margin</i> , dan ROI mengalami penurunan masing-masing sebesar 34,39%; 2,91; 6,7%. Penurunan ini terjadi karena adanya penambahan modal.	Cukup baik
2. Perspektif Pelanggan			
a. Pangsa pasar	Meningkatnya daerah pemasaran Mampu	Meningkatnya daerah pemasaran yang semula hanya melingkupi Yogyakarta saja, tetapi sekarang meluas sampai ke Semarang, Magelang, Jakarta.	Baik
b. Peningkatan jumlah penjualan	Meningkatkan tingkat penjualan per tahunnya.	Penjualan mengalami peningkatan. Pada tahun 2002 meningkat sebesar Rp270.094.506 atau sebesar 10,97% dari tahun 2001. Sedangkan tahun 2003 meningkat sebesar Rp377.903.956 atau sebesar 15,34% dari tahun 2001.	Baik
c. <i>Customer satisfaction</i>	Mampu memberikan kepuasan terhadap atribut waktu, kualitas dan harga	Konsumen masih ragu-ragu terhadap kepuasan yang diberikan	Kurang baik

Tabel 18 (lanjutan)
Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	KRITERIA	Keadaan C.V. Andi Offset	Ket
3.Perspektif Proses Bisnis Internal Proses Inovasi	Kemampuan perusahaan melakukan proses inovasi sehingga dapat menghasilkan produk yang inovatif.	Proses inovasi yang telah perusahaan lakukan adalah memberikan kesempatan kepada pelanggan untuk memberikan saran, menerbitkan buku yang telah direvisi dengan materi terbaru, menerbitkan <i>katalog</i> , dan membuat sistem pembelian melalui internet.	Baik
Proses Operasi	Kemampuan perusahaan melakukan proses operasi terhadap produk baru hasil dari proses inovasi.	Proses operasi yang dilakukan perusahaan adalah dengan memberikan layanan yang cepat, membuka <i>bookstore</i> , dan memberikan layanan diskon.	Baik
Layanan purnajual	Kemampuan perusahaan memberikan layanan purna jual terhadap produk yang terjual.	Memberikan perbaikan terhadap <i>complain</i> , <i>menjalin hubungan</i> personal yang baik, memberikan jangka waktu pembayaran yang sesuai.	Baik

Tabel 18 (lanjutan)
Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	KRITERIA	Keadaan C.V. Andi Offset	Ket
4. Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan Kemampuan karyawan	Kemampuan perusahaan memenuhi faktor pengukuran kemampuan karyawan yaitu : 1. memberikan kepuasan kerja 2. Retensi karyawan	Perusahaan masih kurang mampu dalam memberi kepuasan kerja pada karyawan tetapi perusahaan mampu untuk mempertahankan jumlah karyawan.	Baik
Kemampuan Sistem Informasi	Kemampuan sistem informasi yang dilaksanakan perusahaan dapat memberikan informasi yang dibutuhkan.	Perusahaan telah memiliki sistem informasi yang baik yang memudahkan perusahaan untuk mengetahui kebutuhan pelanggan, dan adanya layanan purna jual.	Baik
Motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang	Manajer mendapat kepuasan untuk atribut dukungan, komunikasi & kapabilitas karyawan	Manajer telah mendapat kepuasan untuk atribut dukungan, komunikasi dan kapabilitas karyawan	Baik



BAB VI

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis data pada bab sebelumnya pada bab ini penulis akan mencoba mengambil kesimpulan, serta memberikan beberapa saran dan menuliskan beberapa keterbatasan yang ada pada penelitian ini.

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang telah dicari, penulis mengambil kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah yang telah diajukan di bab I. Rumusan masalah pertama menggambarkan penilaian kinerja yang dilakukan di CV. Andi Offset saat ini. Berdasarkan pertanyaan yang diajukan kepada pihak perusahaan didapati bahwa CV. Andi Offset melakukan penilaian kinerja dengan cara membuat laporan keuangan secara tahunan yang berupa neraca dan laporan laba rugi.

Sedangkan untuk rumusan masalah kedua mengenai penilaian kinerja perusahaan jika diukur dengan menggunakan *balanced scorecard* menunjukkan hasil kinerja dari keempat perspektif masih ada dua kategori pada dua perspektif yang menghasilkan kesimpulan kurang baik yaitu perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan data yang telah dianalisis, diperoleh hasil bahwa konsumen dan karyawan CV. Andi Offset masih ragu-ragu terhadap tingkat kepuasan yang mereka peroleh.

Adapun hasil penelitian pada masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil analisis data, ternyata perspektif keuangan memberikan hasil yang cukup baik. Hal ini terbukti dengan adanya kenaikan penjualan dan laba bersih setelah pajak pada tahun 2002. Tetapi pada tahun 2003 terjadi

penurunan laba bersih setelah pajak karena adanya investasi tambahan pada aktiva tetap dan kenaikan harga pokok penjualan. Hal ini juga mengakibatkan penurunan rasio rentabilitas dan rasio profitabilitas pada tahun 2003.

2. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan analisis data pada perspektif pelanggan masih cukup baik karena CV. Andi offset sampai saat ini masih kurang mampu dalam memberikan kepuasan kepada konsumen. Hal ini didapat dari hasil perhitungan data kuesioner yang menghasilkan kesimpulan bahwa konsumen masih ragu-ragu terhadap layanan dan produk yang diberikan CV. Andi Offset. Namun, CV. Andi Offset mampu untuk meningkatkan pangsa pasar. Hal ini terlihat dari penambahan daerah pemasaran perusahaan. CV. Andi Offset juga mampu untuk meningkatkan jumlah penjualan, hal ini menunjukkan minat pelanggan untuk membeli produk CV. Andi Offset.

3. Perspektif proses Bisnis Internal

Kinerja CV. Andi Offset dari perspektif proses bisnis internal adalah baik. Hal ini terbukti dari ketiga proses internal dalam perspektif proses bisnis internal yaitu proses operasi, proses inovasi, dan layanan purna jual yang mampu diberikan CV. Andi Offset melalui proses bisnis yang dijalankan.

4. Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja CV. Andi Offset jika ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah baik. Hal ini dapat dilihat dari tiga kategori pengukuran utama yaitu kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi serta motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang, terdapat satu pengukuran yang kurang dapat dipenuhi oleh perusahaan yaitu kemampuan karyawan. Dalam kategori pengukuran kemampuan karyawan didapati bahwa

perusahaan kurang mampu memberikan kepuasan kepada karyawan. Namun, perusahaan sudah dapat mempertahankan karyawan yang dimiliki. Sedangkan kemampuan sistem informasi dan motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang sudah dapat perusahaan lakukan dengan baik.

B. Keterbatasan

Terdapat keterbatasan yang cukup menjadi kesulitan penulis dalam mendapatkan data, keterbatasan tersebut adalah informasi aspek keuangan yang diperoleh sangat terbatas yaitu hanya data keuangan yang dibutuhkan saja, sehingga penulis kesulitan dalam mengembangkan penelitiannya terutama dalam menganalisis penyebab perubahan rasio-rasio keuangan perusahaan. Selain itu juga adanya kesulitan dalam memberikan kuesioner kepada karyawan perusahaan. Kesulitan ini timbul karena penulis tidak dapat bertatap muka secara langsung dengan para karyawan perusahaan.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis memberikan saran untuk CV. Andi Offset, yaitu:

1. Perusahaan perlu untuk mengadakan penilaian kinerja perusahaan secara berkesinambungan. Hal ini penting agar dapat diadakan evaluasi proses kerja yang telah dilakukan selama ini dan apakah tujuan perusahaan sudah tercapai atau belum.
2. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa rasio-rasio keuangan perusahaan masih mengalami fluktuasi maka perusahaan perlu untuk mengatur strategi bisnis perusahaan. Hal ini dilakukan untuk menghindari pembelian aktiva tetap dalam jumlah besar secara bersamaan karena dapat mengakibatkan

kenaikan harga pokok produksi yang cukup besar. Hal ini perlu dilakukan agar rasio *rentabilitas* dan *profitabilitas* perusahaan cenderung konstan.

3. Dari hasil kuesioner dan perhitungan yang telah dilakukan maka diketahui bahwa pelanggan masih kurang puas terhadap produk dan layanan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan peningkatan dalam hal memberikan kepuasan kepada pelanggan. Hal ini bisa dilakukan dengan jalan meningkatkan kualitas layanan dan berusaha untuk terus meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan.
4. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan terlihat bahwa dalam dalam perspektif proses internal bisnis perusahaan sudah mampu melakukan proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual dengan baik. Untuk hasil yang lebih baik perusahaan perlu untuk melaksanakan riset pasar secara berkesinambungan agar perusahaan tidak tertinggal untuk mengetahui kebutuhan produk apa yang saat ini sedang banyak diperlukan oleh masyarakat. Selain itu perusahaan juga perlu untuk meningkatkan jalinan kerjasama dengan para pengarang buku agar dapat selalu menghasilkan buku yang lebih baik dan dibutuhkan oleh masyarakat dengan tepat dan cepat.
5. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masih terdapat satu kategori yang memberikan hasil penilaian yang kurang baik. Kategori pengukuran tersebut adalah kemampuan karyawan dalam hal ini kepuasan kerja karyawan. Untuk lebih meningkatkan kepuasan karyawan perusahaan perlu untuk memperhatikan kemampuan dan keadaan karyawan. Manajer perlu untuk meningkatkan penghargaan kepada karyawan yang mempunyai hasil kerja yang baik. Dengan demikian kepuasan karyawan akan tercapai sehingga retensi karyawan dan produktivitas karyawan yang tinggi akan tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Djarwanto, P.P., dan Pangestu Subagyo. (1990). *Statistika Induktif*. Yogyakarta: BPFE.
- Engel, James F. Blackwell, Roger, & Paul W Miniard. (1994). *Perilaku Konsumen*. Jakarta.
- Govindarajan, Vijay. (2003). *Sistem Pengendalian Manajemen* (Alih bahasa: Fx. Kurniawan). (Edisi Pertama. Jilid Dua). Jakarta: Salemba Empat.
- Gunawan, Barbara. (2000) . Menilai Kinerja Dengan *Balanced Scorecard Manajemen*. Jakarta: Lembaga PPM.
- Kaplan, Robert S and David P Norton. (1996). *The Balanced Scorecard Translating Strategi Into Action*. Boston : Harvard Business review 1996.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. (Edisi 1). Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Setyawan, Johny. (1999). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Balanced Scorecard* Sebagai Rerangka penilaian Kinerja. Yogyakarta: Aditya Melia.
- Purwantini, Cornelia. (1984, September). Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja Manajer. *Widya Dharma*. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Riyanto, Bambang. (1995). *Dasar-Dasar Pembelajaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Schiffman, Leon G dan Leslie Lazar Kanuk. (1978). *Consumer Behavior* second edition. Prentice-Hall.inc: New Jersey.
- Sudibyo, Bambang. (1997). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard: Bentuk, Mekanisme Dan Prospek Aplikasi Pada BUMN, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol.12. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Sudjana. (1990). *Teknik Analisis Data Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Sulistyowati, Firma. (2001). "Penerapan *Balanced scorecard* Sebagai Suatu Alternatif Pengukuran Kinerja pada Lembaga Pendidikan Tinggi". *Anitispasi*, Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.

Yuwono, Sony dan Edy Sukarno dan Muhammad Ichsan (2003). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Lampiran

Lampiran 1

KUESIONER KEPUASAN PELANGGAN

Petunjuk pengisian kuesioner:

Di bagian ini, Anda dipersilakan untuk mengisi pilihan kolom yang tersedia dengan memberi tanda (√) pada jawaban yang anda anggap paling tepat. Satu jawaban untuk lajur kinerja atau kondisi yang ada (*Belief*) dan satu jawaban lajur harapan saudara (*Ideal*).

Kinerja atau kondisi yang ada (*belief*), maksudnya adalah keyakinan saudara terhadap kondisi pekerjaan yang saudara lalui.

Harapan saudara (*Ideal*), maksudnya adalah harapan yang saudara inginkan atau kepuasan yang ingin saudara dapatkan dari hasil kinerja perusahaan.

Kinerja					Harapan				
SSt	St	R	TSt	STSt	SB	B	R	TB	STB

Keterangan:

- | | | | |
|------|-----------------------|-----|-------------------------|
| SSt | : Sangat Setuju | SB | : Sangat Berharap |
| St | : Setuju | B | : Berharap |
| R | : ragu-ragu | R | : Ragu-ragu |
| TSt | : Tidak Setuju | TB | : Tidak Berharap |
| TSt: | : Sangat Tidak Setuju | STB | : Sangat Tidak Berharap |

PERTANYAAN	Kinerja (Belief)					Harapan (Ideal)				
	SSt	St	R	TSt	STSt	SB	B	R	TB	STB
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Atribut Waktu Kecepatan karyawan dalam memberikan layanan.										
Keterlambatan karyawan dalam memberikan layanan.										

Tentukan ukuran dari perspektif Pelanggan yang ada dibawah ini yang menurut saudara paling penting terhadap kondisi perusahaan saat ini.

Perspektif pelanggan

Berikan nomor 1-3 yang menurut saudara paling penting!

Keterangan	Prioritas
Harga	1
Waktu	3
Mutu	2

Lampiran 2

KUESIONER KEPUASAN KARYAWAN

Petunjuk pengisian kuesioner:

Di bagian ini, Anda dipersilakan untuk mengisi pilihan kolom yang tersedia dengan memberi tanda (√) pada jawaban yang anda anggap paling tepat. Satu jawaban untuk lajur kinerja atau kondisi yang ada (*Belief*) dan satu jawaban lajur harapan saudara (*Ideal*).

Kinerja atau kondisi yang ada (*belief*), maksudnya adalah keyakinan saudara terhadap kondisi pekerjaan yang saudara lalui.

Harapan saudara (*Ideal*), maksudnya adalah harapan yang saudara inginkan atau kepuasan yang ingin saudara dapatkan dari hasil kinerja perusahaan.

Kinerja					Harapan				
SSt	St	R	TSt	STSt	SB	B	R	TB	STB

Keterangan:

SSt	: Sangat Setuju	SB	: Sangat Berharap
St	: Setuju	B	: Berharap
R	: ragu-ragu	R	: Ragu-ragu
TSt	: Tidak Setuju	TB	: Tidak Berharap
STSt	: Sangat Tidak Setuju	STB	: Sangat Tidak Berharap

Menentukan ukuran dari perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang ada dibawah ini yang menurut saudara paling penting terhadap kondisi perusahaan saat ini.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berilah nomer 1-3 yang menurut saudara paling penting!

Keterangan	Prioritas
Komunikasi	
Penghargaan	
Dukungan	

Lampiran 3

KUESIONER KEPUASAN MANAJER

Petunjuk pengisian kuesioner:

Di bagian ini, Anda dipersilakan untuk mengisi pilihan kolom yang tersedia dengan memberi tanda (√) pada jawaban yang anda anggap paling tepat. Satu jawaban untuk lajur kinerja atau kondisi yang ada (*Belief*) dan satu jawaban lajur harapan saudara (*Ideal*).

Kinerja atau kondisi yang ada (*belief*), maksudnya adalah keyakinan saudara terhadap kondisi pekerjaan yang saudara lalui.

Harapan saudara (*Ideal*), maksudnya adalah harapan yang saudara inginkan atau kepuasan yang ingin saudara dapatkan dari hasil kinerja perusahaan.

Kinerja					Harapan				
SSt	St	R	TSt	STSt	SB	B	R	TB	STB

Keterangan:

SSt : Sangat Setuju

St : Setuju

R : ragu-ragu

TSt : Tidak Setuju

STSt : Sangat Tidak Setuju

SB : Sangat Berharap

B : Berharap

R : Ragu-ragu

TB : Tidak Berharap

STB : Sangat Tidak Berharap

Menentukan ukuran dari perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang ada dibawah ini yang menurut saudara paling penting terhadap kondisi Perusahaan saat ini.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berilah nomor 1-3 yang menurut saudara paling penting

Keterangan	Prioritas
Atribut Komunikasi	
Atribut Pendukung/Dukungan	
Atribut Kapabiliti	

DAFTAR PERTANYAAN

SEJARAH PERUSAHAAN

1. Pendirian Perusahaan

- a. Kapan perusahaan berdiri?
- b. Apa nama perusahaan?
- c. Apa alasan pemilihan nama perusahaan?
- d. Siapakah pimpinan perusahaan pertama kali sampai sekarang?
- e. Kapan perusahaan mulai beroperasi?
- f. Dari mana modal perusahaan diperoleh?
- g. Apakah perusahaan mengadakan kerjasama dengan perusahaan lain?

2. Lokasi Perusahaan

- a. Dimana perusahaan didirikan?
- b. Atas alasan apa pemilihan lokasi tersebut?
- c. Berapa luas bangunan perusahaan dan berapa luas tanah perusahaan?
- d. Apakah perusahaan memiliki lokasi ditempat lain?

3. Organisasi dan Bentuk Perusahaan

- a. Apa bentuk perusahaan?
- b. Bagaimana struktur organisasi perusahaan?
- c. Bagaimana wewenang, tugas dan tanggung jawab tiap bagian dalam perusahaan?

4. Tujuan, Visi dan Misi Perusahaan

- a. Apa tujuan dan visi didirikannya perusahaan?
- b. Bagaimana visi yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan dan visi tersebut?

5. Personalia

- a. Berapa karyawan yang bekerja dalam perusahaan?
- b. Berapa macam tenaga kerja yang ada?
- c. Bagaimana sistem upah yang diberikan?
- d. Jaminan apa yang diberikan pada karyawan perusahaan?

6. Keuangan

- a. Dari sumber mana saja perusahaan mendapatkan dana kas?
- b. Dalam hal apa saja perusahaan menggunakan kas?

BALANCED SCORECARD

A. Perspektif Pelanggan

Pangsa Pasar

1. Siapa saja yang menjadi sasaran segmen pasar perusahaan saat ini?
2. Saat ini kira-kira berapa luas pasar yang telah dikuasai oleh perusahaan?
3. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi luas volume penjualan?

Retensi Pelanggan

4. Sampai saat ini berapa jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan?
5. Usaha-usaha apa saja yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan para pelanggan agar tetap menggunakan produk atau jasa perusahaan?
6. Kebijakan atau tindakan apa saja yang diambil perusahaan untuk mengatasi persaingan?
7. Bagaimana cara perusahaan untuk menciptakan hubungan baik dengan pelanggan?

Akuisisi Pelanggan

8. Apakah tahun ini perusahaan mendapatkan tambahan pelanggan baru dan berapa banyak jumlah pelanggan baru yang menggunakan produk atau jasa perusahaan?
9. Usaha apa saja yang dilakukan perusahaan untuk menarik para pelanggan agar menggunakan produk atau jasa perusahaan?
10. Apakah dengan meningkatnya jumlah pelanggan diikuti dengan meningkatnya pertumbuhan bisnis?
11. Bila jumlah pelanggan meningkat apakah *income* perusahaan mengalami peningkatan dan (jika ya) apakah pertumbuhan *income* tersebut mempunyai pengaruh terhadap perusahaan?

Profitabilitas Pelanggan

12. Apakah perusahaan dapat secara berkelanjutan menciptakan dan meningkatkan *value* (nilai) bagi pelanggan?
13. Kebijakan seperti apa yang diambil oleh perusahaan bagi pelanggan lama yang kurang menguntungkan?
14. Seberapa besar tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani?

B. Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Apakah perusahaan membuat kebijakan-kebijakan tertentu dalam rangka memuaskan pelanggan?
2. Berupa apa kebijakan-kebijakan tersebut?
3. Apakah kebijakan-kebijakan tersebut memberi nilai tambah bagi pelanggan?
4. Apakah dengan adanya kebijakan-kebijakan tersebut juga diikuti dengan meningkatkan jumlah pelanggan?
5. Apakah kebijakan yang dibuat perusahaan sudah optimal atau perlu adanya perbaikan yang lebih baik lagi?

Proses Inovasi

6. Apakah perusahaan meneliti apa yang menjadi kebutuhan pelanggan?
7. Usaha apa yang dilakukan perusahaan setelah mengetahui kebutuhan pelanggan?
8. Apakah tiap tahun perusahaan mengeluarkan tambahan atau perbaikan untuk produk atau jasa yang ditawarkan kepada pelanggannya?
9. Apakah perusahaan mampu mengidentifikasi apa yang menjadi kebutuhan pelanggan dimasa yang akan datang?

Proses Operasi

10. Apakah pelanggan melakukan pesanan untuk memperoleh produk atau jasa dari perusahaan?
11. Berapa lama perusahaan menyampaikan pesanan sampai diterima oleh pelanggan?

12. Cara seperti apa yang digunakan oleh perusahaan dalam menyampaikan produk atau jasa?

Layanan Purna Jual

13. Apakah perusahaan memberikan layanan setelah penjualan?

14. Apakah bentuk dari pelayanan tersebut?

15. Apakah perusahaan merasa layanan tersebut sudah maksimal untuk memenuhi kepuasan pelanggan?

C. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kemampuan Pekerja

1. Berapa jumlah tenaga kerja yang diperkerjakan sekarang?

2. Bagaimana sistem perekrutan karyawan?

3. Apakah perusahaan membuat kebijakan dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan?

4. Bagaimana cara perusahaan untuk menjalin hubungan yang baik dengan karyawan?

5. Usaha apa yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi dalam perusahaan?

Kemampuan Sistem Informasi

6. Apakah perusahaan memberikan pelatihan ulang bagi karyawan?

7. Apakah informasi yang disampaikan dari pihak perusahaan kepada para karyawannya dapat dilaksanakan dengan baik?

8. Usaha seperti apa yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan informasi yang handal?

Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

9. Apakah karyawan yang memiliki kinerja yang baik (berprestasi) mendapatkan penghargaan dari perusahaan?

10. Apakah bentuk dari penghargaan tersebut?

11. Apakah perusahaan memberikan jaminan sosial untuk masa depan karyawan serta tunjangan bagi karyawan?

12. Bagaimana sistem penggajian yang ditetapkan oleh perusahaan?

D. Penilaian Kinerja Saat Ini

1. Apakah saat ini perusahaan melakukan penilaian kinerja?
2. Jika ya, bagaimana penilaian kinerja yang saat ini perusahaan lakukan?

Lampiran 5

Tabel Perhitungan Nilai *Belief* dan Nilai Ideal Rata-rata Kepuasan Pelanggan

A. Atribut Harga

1. Kesesuaian harga, produk dan jasa

Keterangan	Skor	<i>Belief</i>		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	4	20	10	50
Setuju	4	20	80	15	60
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak Setuju	2	1	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		25	102	25	110
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4,08$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,4$					

2. Kesesuaian harga dengan perusahaan lain

Keterangan	Skor	<i>Belief</i>		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	0	0	7	35
Setuju	4	14	56	10	40
Ragu-ragu	3	8	24	5	15
Tidak Setuju	2	3	6	3	6
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		25	86	25	96
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 3,44$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 3,84$					

3. Ketidaksesuaian harga, produk dan jasa

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	0	0	0	0
Setuju	2	1	2	2	4
Ragu-ragu	3	8	24	5	15
Tidak Setuju	4	12	48	5	20
Sangat Tidak Setuju	5	4	20	13	65
Total		25	94	25	104
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 3,76$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,16$					

4. Ketidaksesuaian harga dengan perusahaan lain

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	0	0	0	0
Setuju	2	3	6	2	4
Ragu-ragu	3	10	30	8	24
Tidak Setuju	4	10	40	10	40
Sangat Tidak Setuju	5	2	10	5	25
Total		25	86	25	93
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 3,44$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 3,72$					

B. Atribut Mutu

1. Jaminan Kualitas Produk

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	4	20	13	65
Setuju	4	18	72	10	40
Ragu-ragu	3	3	9	1	3
Tidak Setuju	2	0	0	1	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		25	101	25	110
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4,04$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,4$					

2. Jaminan kualitas layanan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	4	20	12	60
Setuju	4	13	52	11	44
Ragu-ragu	3	5	15	1	3
Tidak Setuju	2	3	6	1	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		25	93	25	109
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 3,72$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,36$					



3. Keramahan karyawan dalam memberikan layanan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	0	0	8	40
Setuju	4	21	84	16	64
Ragu-ragu	3	2	6	1	3
Tidak Setuju	2	2	4	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		25	94	25	107
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 3,76$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,28$					

4. Penampilan karyawan yang rapi dalam memberikan layanan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	1	5	10	50
Setuju	4	16	64	15	60
Ragu-ragu	3	6	18	0	0
Tidak Setuju	2	1	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	0	0
Total		25	90	25	110
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 3,6$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,4$					

5. Kenyamanan dan kebersihan karyawan dalam memberikan Layanan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	1	5	12	60
Setuju	4	18	72	10	40
Ragu-ragu	3	4	12	2	6
Tidak Setuju	2	2	4	1	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		25	93	25	108
$\text{Nilai Belief Rata-rata} = \frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 3,72$					
$\text{Nilai Ideal Rata-rata} = \frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,32$					

6. Tidak ada jaminan kualitas produk dan jasa

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	0	0	3	3
Setuju	2	4	8	3	6
Ragu-ragu	3	7	21	1	3
Tidak Setuju	4	8	32	11	44
Sangat Tidak Setuju	5	6	30	7	35
Total		25	91	25	91
$\text{Nilai Belief Rata-rata} = \frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 3,64$					
$\text{Nilai Ideal Rata-rata} = \frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 3,64$					

7. Tidak ada keramahan dalam memberikan pelayanan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	0	0	1	1
Setuju	2	1	2	0	0
Ragu-ragu	3	7	21	2	6
Tidak Setuju	4	12	48	10	40
Sangat Tidak Setuju	5	5	25	12	60
Total		25	96	25	107
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 3,84$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,28$					

8. Tidak ada kenyamanan dan kebersihan dalam pelayanan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	0	0	0	0
Setuju	2	1	2	2	4
Ragu-ragu	3	6	18	5	15
Tidak Setuju	4	14	56	8	32
Sangat Tidak Setuju	5	4	20	10	50
Total		25	96	25	101
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 3,84$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,04$					

C. Atribut Waktu

1. Kecepatan karyawan dalam memberikan pelayanan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	3	15	12	60
Setuju	4	13	52	9	36
Ragu-ragu	3	9	27	4	12
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		25	94	25	108
$\text{Nilai Belief Rata-rata} = \frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 3,76$					
$\text{Nilai Ideal Rata-rata} = \frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,32$					

2. Keterlambatan karyawan dalam memberikan layanan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	0	0	3	3
Setuju	2	1	2	2	4
Ragu-ragu	3	10	30	4	12
Tidak Setuju	4	9	36	9	36
Sangat Tidak Setuju	5	5	25	7	35
Total		25	93	25	90
$\text{Nilai Belief Rata-rata} = \frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 3,72$					
$\text{Nilai Ideal Rata-rata} = \frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 3,6$					

Lampiran 6

Tabel Perhitungan Nilai Belief dan Nilai Ideal Rata-rata Kepuasan Karyawan

A. Atribut Komunikasi

1. Ada Kesempatan Untuk Memberikan Pendapat atau Saran

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	10	50	8	40
Setuju	4	10	40	12	48
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		20	90	20	88
$\text{Nilai Belief Rata-rata} = \frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4,5$					
$\text{Nilai Ideal Rata-rata} = \frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,4$					

2. Ada Kesempatan Untuk Mengungkapkan Masalah

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	10	50	8	40
Setuju	4	10	40	12	48
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		20	90	20	88
$\text{Nilai Belief Rata-rata} = \frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4,5$					
$\text{Nilai Ideal Rata-rata} = \frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,4$					

3. Ada Informasi dari Pimpinan Mengenai Pekerjaan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	10	50	14	70
Setuju	4	10	40	6	24
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		20	90	20	94
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4,5$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,7$					

4. Ada petunjuk dari Atasan dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	6	30	12	60
Setuju	4	14	56	8	32
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		20	86	20	92
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4,3$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,6$					

5. Hubungan Dengan Pimpinan Secara Langsung

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	2	10	12	60
Setuju	4	18	72	8	32
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		20	82	20	92
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4,1$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,6$					

6. Tidak Ada Kesempatan Memberikan Pendapat

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	0	0	2	2
Setuju	2	0	0	2	4
Ragu-ragu	3	2	6	4	12
Tidak Setuju	4	12	48	4	16
Sangat Tidak Setuju	5	6	30	8	40
Total		20	84	20	74
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4,2$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 3,7$					

7. Tidak Ada Penyelesaian Masalah Pekerjaan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	0	0	0	0
Setuju	2	0	0	2	4
Ragu-ragu	3	2	6	4	12
Tidak Setuju	4	10	40	6	24
Sangat Tidak Setuju	5	8	40	8	40
Total		20	86	20	80
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4,3$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,0$					

8. Informasi Mengenai Pekerjaan Tidak Diberikan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	2	2	4	4
Setuju	2	0	0	0	0
Ragu-ragu	3	0	0	2	6
Tidak Setuju	4	10	40	6	24
Sangat Tidak Setuju	5	8	40	8	40
Total		20	82	20	74
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4,1$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 3,7$					

B. Atribut Penghargaan

1. Ada Penghargaan Atas Prestasi Karyawan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	6	30	14	70
Setuju	4	14	56	6	24
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		20	86	20	94
Nilai Belief Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4,3$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,7$					

2. Kompensasi yang Diberikan Sesuai Dengan Pekerjaan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	2	10	12	60
Setuju	4	18	72	6	24
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	2	4
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		20	82	20	88
Nilai Belief Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4,1$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,4$					

3. Tidak Ada Penghargaan Atas Prestasi

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	0	0	0	0
Setuju	2	0	0	0	0
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak Setuju	4	12	48	14	56
Sangat Tidak Setuju	5	8	40	6	30
Total		20	88	20	86
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4,4$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,3$					

4. Kompensasi dan Pekerjaan Tidak Sesuai

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	0	0	0	0
Setuju	2	0	0	0	0
Ragu-ragu	3	2	6	0	0
Tidak Setuju	4	10	40	12	48
Sangat Tidak Setuju	5	8	40	8	40
Total		20	86	20	88
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4,3$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,4$					

C. Atribut Dukungan

1. Ada Dukungan Untuk melakukan Pekerjaan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	6	30	16	80
Setuju	4	14	56	4	16
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		20	86	20	96
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4,3$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,8$					

2. Ada Sarana dan Prasarana Yang Mendukung

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	8	40	16	80
Setuju	4	12	48	4	16
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		20	88	20	96
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4,4$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,8$					

3. Ada Dukungan Sesama Rekan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	12	60	16	80
Setuju	4	8	32	4	16
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		20	92	20	96
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4,6$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,8$					

4. Sarana dan Prasarana Tidak Tersedia

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	0	0	2	2
Setuju	2	0	0	0	0
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak Setuju	4	14	56	14	56
Sangat Tidak Setuju	5	6	30	4	20
Total		20	86	20	78
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4,3$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 3,9$					

5. Tidak Ada Dukungan Dari Sesama Rekan Kerja

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	0	0	0	0
Setuju	2	0	0	2	4
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak Setuju	4	14	56	14	56
Sangat Tidak Setuju	5	6	30	4	20
Total		20	86	20	80
<p> Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4,3$ </p> <p> Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,0$ </p>					

Lampiran 7

Tabel Perhitungan Rata-rata Nilai *Belief* dan Nilai Ideal Kepuasan Manajer

A. Atribut Komunikasi

1. Keterlibatan Karyawan Dalam Pengambilan Keputusan

Keterangan	Skor	<i>Belief</i>		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	4	20	4	20
Setuju	4	2	8	2	8
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Jumlah		6	28	6	28
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4,67$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,67$					

2. Ide Yang disampaikan Karyawan Berguna Untuk pencapaian Tujuan

3.

Keterangan	Skor	<i>Belief</i>		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	6	30	5	25
Setuju	4	0	0	1	4
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Jumlah		6	30	6	30
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 5$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,83$					

B. Atribut Pendukung

1. Karyawan Mendukung Dalam Menyelesaikan Tugas Manajer

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	6	30	4	20
Setuju	4	0	0	2	8
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Jumlah		6	30	6	28
$\text{Nilai Belief Rata-rata} = \frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 5$					
$\text{Nilai Ideal Rata-rata} = \frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,67$					

2. Rekan Sekerja Memberikan Dukungan Dalam menyelesaikan Tugas

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	5	25	4	20
Setuju	4	1	4	2	8
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Jumlah		6	29	6	28
$\text{Nilai Belief Rata-rata} = \frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4,83$					
$\text{Nilai Ideal Rata-rata} = \frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,67$					

3. Ada Dukungan Dalam pengambilan Keputusan Bersama

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	5	25	4	20
Setuju	4	0	0	2	8
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	0	0
Jumlah		6	26	6	28
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4,33$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,67$					

C. Atribut Kapabilitas

1. Ada Kepuasan Terhadap Pekerjaan Karyawan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	5	25	4	20
Setuju	4	0	0	1	4
Ragu-ragu	3	1	3	1	3
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Jumlah		6	28	6	27
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4,67$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,5$					

2. Ada Kepuasan terhadap Kemampuan Karyawan Dalam Penguasaan Teknologi

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	2	10	3	15
Setuju	4	3	12	2	8
Ragu-ragu	3	0	0	1	3
Tidak Setuju	2	1	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Jumlah		6	24	6	26
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,33$					

3. Ada Kepuasan terhadap hasil pekerjaan Karyawan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	4	20	3	15
Setuju	4	1	4	3	12
Ragu-ragu	3	1	3	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Jumlah		6	27	6	27
Nilai <i>Belief</i> Rata-rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 4,5$					
Nilai Ideal Rata-rata = $\frac{\text{Total jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4,5$					

Lampiran 8

Perhitungan Rata-Rata Kesenjangan Nilai *Belief* dan Nilai Ideal

1. Perhitungan Kesenjangan Rata-Rata Kepuasan Pelanggan

$$\text{Atribut Harga} = \frac{0,32 + 0,40 + 0,40 + 0,28}{4} = \frac{1,4}{4} = 0,35$$

$$\text{Atribut Waktu} = \frac{0,56 + 0,12}{2} = \frac{0,68}{2} = 0,34$$

$$\text{Atribut Mutu} = \frac{0,36 + 0,64 + 0,52 + 0,8 + 0,6 + 0 + 0,44 + 0,2}{8} = \frac{3,56}{8} = 0,45$$

2. Perhitungan Kesenjangan Rata-Rata Kepuasan Karyawan

$$\text{Atribut Komunikasi} = \frac{0,1 + 0,1 + 0,2 + 0,3 + 0,5 + 0,5 + 0,3 + 0,4}{8} = \frac{2,4}{8} = 0,3$$

$$\text{Atribut penghargaan} = \frac{0,4 + 0,3 + 0,1 + 0,1}{4} - \frac{0,9 + 0,23}{4}$$

$$\text{Atribut Dukungan} = \frac{0,5 + 0,4 + 0,2 + 0,4 + 0,3}{5} = \frac{1,8}{5} = 0,36$$

3. Perhitungan Kesenjangan Rata-Rata Kepuasan Manajer

$$\text{Atribut Komunikasi} = \frac{0 + 0,17}{2} = \frac{0,17}{2} = 0,09$$

$$\text{Atribut Pendukung} = \frac{0,33 + 0,16 + 0,34}{3} = \frac{0,83}{3} = 0,28$$

$$\text{Atribut Kapabilitas} = \frac{0,12 + 0,33 + 0}{3} = \frac{0,45}{3} = 0,15$$

Lampiran 9

Perhitungan Tingkat Urutan Kepentingan

1. Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Data perhitungan diambil dari tabel 8 dikalikan dengan bobot sesuai dengan urutan kepentingan yang diberikan. Untuk urutan pertama diberi bobot tiga, urutan kedua diberi bobot dua dan urutan ketiga diberi bobot satu.

$$\begin{aligned}\text{Harga} &= (3 \times 3) + (2 \times 18) + (1 \times 4) \\ &= 9 + 36 + 4 \\ &= 49\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Waktu} &= (3 \times 1) + (2 \times 5) + (1 \times 19) \\ &= 3 + 10 + 19 \\ &= 32\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Mutu} &= (3 \times 21) + (2 \times 2) + (2 \times 2) \\ &= 63 + 4 + 4 \\ &= 71\end{aligned}$$

2. Kuesioner Kepuasan Karyawan

Data perhitungan diambil dari tabel 13 dikalikan dengan bobot sesuai dengan urutan kepentingan yang diberikan. Untuk urutan pertama diberi bobot tiga, urutan kedua diberi bobot dua dan urutan ketiga diberi bobot satu.

$$\begin{aligned}\text{Komunikasi} &= (18 \times 3) + (1 \times 2) + (0 \times 1) \\ &= 54 + 2 + 0 \\ &= 56\end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Penghargaan} &= (2 \times 3) + (0 \times 2) + (18 \times 1) \\ &= 6 + 0 + 18 \\ &= 24 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Dukungan} &= (0 \times 3) + (18 \times 2) + (2 \times 1) \\ &= 0 + 36 + 2 \\ &= 38 \end{aligned}$$

3. kuesioner Kepuasan Manajer

Data perhitungan diambil dari tabel 16 dikalikan dengan bobot sesuai dengan urutan kepentingan yang diberikan. Untuk urutan pertama diberi bobot tiga, urutan kedua diberi bobot dua dan urutan ketiga diberi bobot satu.

$$\begin{aligned} \text{Komunikasi} &= (6 \times 3) + (0 \times 2) + (0 \times 1) \\ &= 18 + 0 + 0 \\ &= 18 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Dukungan} &= (0 \times 3) + (2 \times 4) + (1 \times 2) \\ &= 0 + 8 + 2 \\ &= 10 \end{aligned}$$

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

SURAT KETERANGAN

Nomor : 255/AO-Pers/XI/2004



Yang bertanda tangan di bawah ini, menerangkan bahwa mahasiswa :

Nama : ANITA FEBRIANA SETIAWATI
No. Mahasiswa : 012114097
Program Studi : Akuntansi
Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Telah mengadakan penelitian di CV. ANDI OFFSET Yogyakarta selama 1 bulan (1 Oktober 2004 – 30 Oktober 2004) dalam rangka mengumpulkan keterangan dan data untuk persyaratan menyelesaikan tugas akhir penulisan skripsi dengan judul :

PENILAIAN KINERJA DENGAN BALANCED SCORECARD

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 4 November 2004

Antonius Ananta Nugraha
Kepala Personalia